

REGARDS SUR LA RECHERCHE

# Auditer la culture organisationnelle dans la fonction publique



FONDATION CANADIENNE  
POUR L'AUDIT ET  
LA RESPONSABILISATION



## À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des occasions d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des troussees à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des activités de diffusion de l'information et des initiatives de développement communautaire.

Rendez-vous sur [www.caaf-fcar.ca](http://www.caaf-fcar.ca) pour en savoir plus sur nos produits et services.

### **Auditer la culture organisationnelle dans la fonction publique**

© 2020 Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce document ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation  
1505, avenue Laperriere, bureau 100  
Ottawa (Ontario) K1Z 7T1  
CANADA  
Tél. : 613 241-6713

ISBN : 978-1-990150-10-4

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :  
*Auditing Organizational Culture in the Public Sector*

## Table des matières

Introduction .....	4
Qu'est-ce que la culture organisationnelle?.....	4
Pourquoi auditer la culture organisationnelle?.....	7
Comment réaliser un audit de la culture organisationnelle?.....	8
Par où les auditeurs doivent-ils commencer et que doivent-ils auditer? .....	9
Comment les auditeurs peuvent-ils recueillir des éléments probants? .....	13
Quelles compétences sont nécessaires?.....	16
Comment les auditeurs doivent-ils procéder pour formuler des observations sensibles sur la culture organisationnelle? .....	17
Conclusion.....	18
À propos des auteurs .....	19
Bibliographie .....	20

Cette publication de la série *Regards sur la recherche* de la FCAR a été rédigée par :

**Pierre Fréchette**, directeur de la recherche, [Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation](#), et **Aïda Warah**, directrice, Projets spéciaux, Direction générale de l'audit et de l'évaluation, [Environnement et Changement climatique Canada](#)

*« Ce que l'on considérait autrefois comme un art insaisissable qu'il valait mieux laisser aux bonnes gens du service des ressources humaines se transforme peu à peu en science exacte régie par des contrôles, des mesures et des paramètres, qui suscite désormais l'intérêt des chercheurs. »* [Traduction]

– Joseph McCafferty (McCafferty, 2016)

## Introduction

Insaisissable, intangible, nébuleuse, subjective, complexe. Jusqu'à il y a quelques années, les auditeurs décrivaient souvent la culture organisationnelle en ces termes; il n'était alors pas considéré comme approprié ou réaliste, et encore moins comme une priorité, d'auditer cette culture (Chambers, 2019; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016).

Mais les choses ont changé. Après la crise financière de 2008 et une succession de grands scandales d'entreprises, la culture organisationnelle est apparue comme un domaine de risque reconnu qui doit être géré, surveillé et, lui aussi, audité. Les publications sur ce sujet sont devenues monnaie courante ces dernières années. Autrefois jugé inapproprié et irréaliste, l'audit de la culture organisationnelle est désormais considéré comme un nouvel impératif par de nombreux commentateurs et associations professionnelles (Chambers, 2019; Noye-Allan et Nuttall, 2014; Tabuena, 2016).

Cet article présente un aperçu de la nouvelle pratique d'audit de la culture organisationnelle et de sa pertinence pour les auditeurs du secteur public d'aujourd'hui. Il répond à trois grandes questions :

- Qu'est-ce que la culture organisationnelle?
- Pourquoi est-il important d'auditer la culture organisationnelle?
- Comment réaliser un audit de la culture organisationnelle?

## Qu'est-ce que la culture organisationnelle?

*« La culture organisationnelle, ce n'est pas ce qui est dit; c'est ce qui est fait. »* [Traduction]

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019, p. 178)

Les définitions de la culture organisationnelle sont nombreuses. Certains auteurs mettent l'accent sur les règles, les normes et les valeurs explicites au sein d'une organisation, tandis que d'autres se concentrent sur les comportements, les croyances et les attitudes typiques qui y ont cours. D'autres encore associent les dimensions formelles et informelles, par exemple en décrivant la culture organisationnelle comme « le partage des

connaissances sociales au sein d'une organisation concernant les règles, les normes et les valeurs qui façonnent les attitudes et les comportements de ses employés » [traduction] (DeRoche, 2016a). Dans sa définition la plus simple, la culture organisationnelle désigne « la façon dont nous faisons les choses ici » [traduction] (Bower, 2003).

Les définitions peuvent varier, mais il semble clair que la culture organisationnelle se compose de deux éléments complémentaires : ce qui est dit (la vision, la mission, les valeurs énoncées, le code d'éthique, les politiques internes, etc., de l'organisation) et ce qui est fait (les pratiques, les attitudes, les mentalités et les comportements réels des personnes). Le premier élément représente la culture souhaitée, tandis que le second constitue la culture réelle. Autrement dit, le premier élément englobe les valeurs auxquelles une organisation adhère, tandis que le second concerne la manière dont les membres de l'organisation incarnent ces valeurs (Noye-Allan et Nuttall, 2014). La **figure 1** met en évidence cette dichotomie entre les éléments « visibles » et « invisibles » de la culture organisationnelle.

Dans un monde parfait, la culture organisationnelle réelle concorde avec la culture souhaitée. Mais dans le monde réel, de nombreux facteurs peuvent créer un fossé entre les valeurs énoncées par une organisation et l'interprétation qu'en font ses employés. Ces facteurs comprennent notamment le ton donné par la haute direction, les actions des cadres supérieurs, les communications formelles et informelles, les programmes de formation et les mécanismes d'incitation (Land, 2019; McCafferty, 2016; Roth, 2017).

La littérature sur le sujet souligne le rôle clé joué par les hauts dirigeants pour établir la culture organisationnelle, par leurs décisions, leurs actions et leurs communications (le « tone at the top », que l'on pourrait traduire par « ton au sommet ») (ACCA, 2017; CIIA, 2016). Il est toutefois reconnu que les responsables à d'autres niveaux d'une organisation (le « buzz at the bottom », ou « murmure à la base », et le « mood in the middle », ou « état d'esprit au milieu ») peuvent également influencer et façonner sa culture. Il est donc possible que la culture d'une organisation ne soit pas uniforme; elle peut varier d'une région à l'autre, et d'une direction à l'autre au sein d'un même site, donnant naissance à diverses sous-cultures qui coexistent sous le même toit (Roth, 2017).

Enfin, la culture n'est pas un élément figé dans une organisation. Elle s'apparente à un organisme vivant qui change au fil du temps, en fonction de l'évolution des styles de leadership, des orientations stratégiques, des mécanismes d'incitation et des tendances sociétales au sens large.

Figure 1 – Les éléments visibles et invisibles de la culture organisationnelle



Source : Rick, 2015 [traduction] (reproduit avec la permission de l'auteur)

## Pourquoi auditer la culture organisationnelle?

« Un trop grand nombre de cas de non-conformité hautement médiatisés dans l'histoire récente peuvent être liés à des cultures qui encouragent, autorisent ou négligent les comportements illicites. » [Traduction]

– Jose Tabuena (Tabuena, 2016)

Les exemples médiatisés de comportement contraire à l'éthique dans des entreprises du secteur privé sont légion depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Désormais, les noms de certaines sociétés et organisations évoquent immédiatement certains scandales de fraude ou de corruption célèbres, depuis Enron en 2001 jusqu'à Cambridge Analytica en 2018, en passant par la FIFA, Toshiba, Volkswagen et bien d'autres (Arons, 2016; Chambers, 2019; Sims et Brinkmann, 2003).

Tous ces cas ont en commun un fossé évident entre les valeurs énoncées de l'organisation et sa conduite réelle telle qu'incarnée par les actions des dirigeants. Enron, par exemple, disposait d'un code de conduite primé, qui mettait en avant ses valeurs fondamentales promouvant l'esprit communautaire, le respect, l'intégrité et l'excellence (Noye-Allan et Nuttall, 2014; Tabuena, 2016). Pourtant, Enron n'existe plus aujourd'hui; sa culture et ses comportements réels ont conduit à sa chute. Dans ce cas de comportement contraire à l'éthique, comme dans beaucoup d'autres, un dysfonctionnement de la culture organisationnelle a eu un effet préjudiciable très concret sur la performance de l'organisation (Roth, 2019d). De même, la culture organisationnelle (en particulier la culture du risque) dans le secteur bancaire a été reconnue comme une cause importante de la crise financière de 2008 aux États-Unis (Lowenstein, 2010; Noye-Allan et Nuttall, 2014; Roth, 2019c).

Dans le sillage de tous ces scandales largement médiatisés, une question revenait sans cesse : « Où étaient les auditeurs internes? » (IAI, 2016). Face à cette question, la profession d'auditeur interne en est venue à reconnaître que la culture joue un rôle essentiel dans la gouvernance des organisations, qu'il est clairement nécessaire d'améliorer la surveillance de la culture et que les auditeurs devraient auditer régulièrement ce domaine à risque (IAI, 2016; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016). En conséquence directe de cette reconnaissance, l'Institut des auditeurs internes (IAI) et d'autres associations professionnelles du monde entier ont produit ces dernières années un grand nombre de publications et de webinaires pour sensibiliser à la nécessité d'auditer la culture organisationnelle et pour fournir des directives et des conseils sur le déroulement de ces audits (CIIA, 2016, IAI, 2019; IAI, 2016). (Le centre de ressources sur la culture de l'IAI, [IIA Culture Resource Exchange](#), en anglais seulement, propose de nombreux documents utiles.)

Pour autant, cet intérêt récent envers les audits de la culture organisationnelle est-il pertinent pour les organisations du secteur public? Incontestablement, la réponse est oui. Les comportements contraires à l'éthique et les cultures organisationnelles dysfonctionnelles ne se restreignent malheureusement pas au secteur privé, comme en attestent certains rapports antérieurs du Bureau du vérificateur général du Canada. Citons par exemple le [Rapport sur le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada de 2003](#), qui a mis en évidence des comportements relevant d'un « régime de terreur », ou encore du [rapport de 2010 intitulé « La commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada »](#), qui a révélé que divers comportements contraires à l'éthique et un climat

d'intimidation dans cette institution avaient entraîné un roulement élevé du personnel et une faible performance organisationnelle.

Plus récemment, à propos de son audit de 2018 sur le système de paye Phénix du gouvernement fédéral, le regretté Michael Ferguson, ancien vérificateur général du Canada, a clairement indiqué que la culture organisationnelle a contribué à l'échec du système (von Scheel, 2018; CBC 2018; Bureau du vérificateur général du Canada, 2018a). Dans sa conférence de presse sur ce rapport, il a déclaré que « la culture du gouvernement fédéral est défailante, si bien qu'il est difficile d'apporter des changements significatifs » [traduction] (CBC, 2018). Cette situation est plutôt inquiétante sachant que le gouvernement fédéral met actuellement en œuvre un certain nombre d'initiatives de transformation dans le cadre desquelles un changement de culture a été identifié comme un facteur clé de réussite. (Voir par exemple le [Plan stratégique des opérations numériques](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.)

Compte tenu de ce qui précède et de la littérature croissante sur l'audit de la culture organisationnelle, cette dernière semble jouer un rôle déterminant dans :

- la performance organisationnelle;
- la réussite des initiatives de transformation;
- l'ampleur de la fraude, de la corruption et d'autres comportements contraires à l'éthique au sein des organisations.

La culture organisationnelle constitue donc un domaine de risque important qui doit être géré et surveillé, à l'instar de tout autre domaine de risque susceptible d'affecter la capacité d'une organisation du secteur public à atteindre ses objectifs stratégiques.

En auditant la culture organisationnelle, les auditeurs internes et les auditeurs législatifs peuvent aider les organisations du secteur public à la gérer, ainsi qu'à combler tout écart entre la culture souhaitée et la culture réelle (DeRoche, 2016b; IAI, 2016). Au final, auditer la culture organisationnelle peut contribuer à prévenir l'échec des projets, les atteintes à la réputation et la perte de confiance dans la capacité du secteur public à optimiser les ressources des contribuables canadiens.

## Comment réaliser un audit de la culture organisationnelle?

*« Ce que les auditeurs doivent garder à l'esprit lorsqu'ils audient la culture organisationnelle, c'est à quel point la pratique diffère de la théorie. »* [Traduction]

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019, p. 180)

Les activités d'audit de la culture organisationnelle sont désormais reconnues comme utiles et souhaitables, mais comment les auditeurs doivent-ils passer de la théorie à la pratique et réaliser concrètement ces audits?



Cette partie répond à quatre questions clés sur le déroulement des audits de la culture organisationnelle :

- Par où les auditeurs doivent-ils commencer et que doivent-ils auditer?
- Comment les auditeurs peuvent-ils recueillir des éléments probants?
- Quelles compétences sont nécessaires?
- Comment les auditeurs doivent-ils procéder pour formuler des observations sensibles sur la culture organisationnelle?

## Par où les auditeurs doivent-ils commencer et que doivent-ils auditer?

Dans un premier temps, il est recommandé aux auditeurs de commencer peu à peu à auditer la culture organisationnelle et d'acquérir de l'expérience en augmentant progressivement l'étendue des audits à mesure qu'ils gagnent en confiance (Chambers, 2019; Roth, 2019c).

Pour les auditeurs, la première étape consiste à déterminer, dans leurs audits habituels, s'il existe des facteurs culturels sous-jacents qui peuvent expliquer leurs observations d'audit. Les [outils et techniques d'analyse des causes profondes](#) permettent aux auditeurs d'identifier ces facteurs, puis de les documenter et de les présenter dans leurs rapports d'audit (Chambers, 2019; Gwin, 2017). À titre d'exemple, si des auditeurs observent des faiblesses en matière de cybersécurité, une analyse des causes profondes peut révéler que les problèmes ne sont pas de nature technique, mais plutôt d'ordre culturel (IAI, 2017). Il peut notamment y avoir un manque de sensibilisation et de formation à la cybersécurité dans l'organisation audité, ou une forte tolérance au risque due à une culture excessivement axée sur les résultats.

La prochaine étape logique consiste à consacrer une section d'un plan d'audit à l'examen de certains aspects de la culture organisationnelle. Par la suite, à mesure que sa compétence et sa confiance augmentent, une équipe d'audit peut envisager de réaliser un audit complet sur la culture organisationnelle (comme l'a fait le bureau du vérificateur municipal de la ville d'Edmonton dans un [audit de 2017](#)). Enfin, après avoir examiné les aspects culturels dans plusieurs audits, un bureau d'audit peut décider qu'il serait utile de produire un rapport récapitulatif offrant une vision horizontale des enjeux culturels dans l'ensemble d'une organisation (Bruce, 2018; Chambers, 2019; Plamondon, 2017).

Cette approche globale ne répond pas tout à fait à la question que la plupart des auditeurs se posent : Que faut-il auditer et comment?

En substance, un audit de la culture organisationnelle vise à déterminer si la culture et les comportements réels au sein d'une organisation concordent avec la culture souhaitée constituant son objectif avoué. Pour réaliser un tel audit, la première exigence est donc de bien comprendre la culture souhaitée dans l'organisation audité, y compris d'avoir une idée précise des comportements attendus incarnant cette culture. Les documents d'une organisation (énoncés de mission et de vision, code d'éthique, plans stratégiques, rapports annuels, politiques de ressources humaines, descriptifs d'initiatives spéciales, etc.) contiennent souvent des renseignements pertinents sur ses valeurs (Roth, 2019a). Il est possible de discuter avec les dirigeants pour obtenir plus d'informations et compléter le tableau (IAI, 2016; ECCC, à paraître)

Sur cette base, les auditeurs peuvent identifier les domaines où un écart entre les comportements souhaités et réels est susceptible d'entraver significativement l'atteinte des objectifs organisationnels. Au cours de ce processus d'évaluation des risques, les auditeurs doivent accorder une attention particulière aux signaux d'alarme pouvant indiquer l'existence d'enjeux culturels qui méritent d'être examinés plus en détail. À titre d'exemple, le fait que certains contrôles financiers et de sécurité soient fréquemment ignorés peut être le signe d'un biais culturel consistant à produire des résultats à tout prix pour atteindre des objectifs organisationnels irréalistes (Land, 2019; Plamondon, 2017).

Voici d'autres exemples de signaux d'alarme :

- non-respect des codes de conduite et des politiques et procédures connexes (par exemple si des violations de conformité sont constatées mais qu'elles ne sont pas suivies de conséquences);
- méfiance envers les auditeurs et les organismes de réglementation, et déficit de mise en œuvre de leurs recommandations;
- taux élevés de mécontentement dans les sondages auprès des employés (dans l'ensemble de l'organisation ou dans des divisions spécifiques);
- taux élevés de plaintes concernant l'organisation (ou son personnel) déposées par le personnel, les clients ou le public;
- taux élevés de roulement et d'absentéisme du personnel;
- problèmes de longue date non résolus (par exemple lorsque des observations d'audit similaires ont été formulées à plusieurs reprises au fil des ans et qu'aucune mesure concrète n'a été prise pour résoudre le problème identifié);
- manque de mesures concrètes ou incitatives appuyant les valeurs organisationnelles (par exemple si aucune mesure n'est prise pour faire progresser l'égalité des sexes alors que cela fait partie des valeurs énoncées);
- inadéquation entre, d'un côté, les mesures d'incitation au rendement et les paramètres de performance et, de l'autre, les politiques et les valeurs de l'organisation (par exemple si les mesures incitatives récompensent uniquement la réalisation des projets dans les délais et le budget prévus, alors que les valeurs organisationnelles mettent l'accent sur l'excellence des produits et la qualité des services) (IAI, 2019; Noye-Allan et Nuttall, 2014; Roth, 2019d; Tabuena, 2016).

Les auditeurs ont différents moyens d'obtenir des informations pour appuyer l'évaluation des risques et identifier les signaux d'alarme. Ils peuvent commencer par examiner les audits précédents et le taux de mise en œuvre des recommandations par une organisation. Ils peuvent également consulter d'autres auditeurs financiers et de performance qui connaissent bien l'organisation et leur demander leur avis sur la culture qui y règne. Ensuite, ils peuvent examiner les informations disponibles sur les valeurs et les engagements éthiques de l'organisation avant de demander et d'analyser les rapports de sondages auprès du personnel, les politiques de ressources humaines, les mesures d'incitation au rendement, les rapports d'entrevues de départ, les procès-verbaux des principales réunions de la direction, etc. Bien entendu, les entrevues avec la direction visant à obtenir des informations supplémentaires font également partie du processus habituel d'évaluation des risques.

Une fois qu'ils ont examiné suffisamment d'informations, les auditeurs sont en mesure de définir l'objet de leur audit. Les audits de la culture organisationnelle peuvent porter sur divers domaines d'intérêt, dont les plus courants sont :

- la culture de collaboration;
- la culture de conformité;
- la culture de cybersécurité;
- la culture d'éthique;
- la culture d'égalité;
- la culture d'ouverture (de transparence);
- la culture du risque;
- la culture de sécurité;
- le ton au sommet (leadership).

Il est également possible d'auditer une initiative spécifique de transformation de la culture organisationnelle (par exemple le [Plan stratégique des opérations numériques](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada prévoit une transition vers une culture d'ouverture et de collaboration par défaut au sein de la fonction publique fédérale). Le **tableau 1** contient des exemples de rapports d'audit accessibles au public concernant plusieurs de ces domaines d'intérêt. (Nous n'avons pas trouvé d'audits portant sur les autres domaines d'intérêt durant nos recherches.)

**Tableau 1 – Exemples de rapports d'audit de la culture organisationnelle publiés dans certains domaines d'intérêt**

Domaines d'intérêt	Exemples de rapports d'audit accessibles au public
Initiative de transformation de la culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureau du vérificateur municipal, ville d'Edmonton, 2017 – <a href="#">« Corporate Culture Audit »</a> (Audit de la culture organisationnelle) (en anglais seulement)</li> <li>▪ Bureau du vérificateur général du Canada, 2018 – <a href="#">Les comportements sexuels inappropriés — Forces armées canadiennes</a></li> </ul>
Culture d'égalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureau du vérificateur général du Canada, 2015 – <a href="#">La mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes</a></li> <li>▪ Bureau du vérificateur général du Canada, 2016 – <a href="#">Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale</a> (incluant un critère relatif à la représentation des femmes au sein de l'organisation)</li> <li>▪ Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, 2019 – <a href="#">« Public Service Commission, Agriculture, Community Services, and Justice: Diversity and Inclusion in the Public Service »</a> (Commission de la fonction publique et ministères de l'Agriculture, des Services communautaires et</li> </ul>

Domaines d'intérêt	Exemples de rapports d'audit accessibles au public
	de la Justice : Diversité et inclusion dans la fonction publique) (en anglais seulement)
Culture d'éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureau du vérificateur municipal, ville de Calgary, 2015 – <a href="#">« Ethics Program Assessment »</a> (Évaluation du programme d'éthique) (en anglais seulement)</li> <li>▪ Sécurité publique Canada, 2015 – <a href="#">Vérification interne des valeurs et de l'éthique</a></li> <li>▪ Bureau de la vérificatrice générale de la Colombie-Britannique, 2017 – <a href="#">« An Audit of B.C. Public Service Ethics Management »</a> (Un audit de la gestion de l'éthique dans la fonction publique de la C.-B.) (en anglais seulement) (incluant un critère relatif à la création d'une culture éthique en milieu de travail)</li> <li>▪ Bureau du vérificateur général du Canada, 2019 – <a href="#">Le respect en milieu de travail</a></li> </ul>
Culture du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bureau de la vérificatrice générale de la Nouvelle-Galles du Sud, 2018 – <a href="#">Managing risks in the NSW public sector: risk culture and capability</a> (« Gestion des risques dans la fonction publique de la NGS : culture et capacité de gestion du risque ») (en anglais seulement)</li> </ul>
Ton au sommet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service correctionnel du Canada, 2011 – <a href="#">Vérification en matière de valeurs et d'éthique</a> (incluant un critère relatif à l'évaluation des points de vue du personnel quant au rendement des dirigeants de l'organisation)</li> </ul>

La sélection d'un domaine d'intérêt est une étape clé du processus de planification de l'audit car elle permet aux auditeurs d'ancrer leur audit dans un contexte spécifique au sein duquel ils peuvent définir des attentes précises, et donc des critères d'audit. Il est préférable d'adopter cette approche plutôt que de chercher des réponses à des questions du type « La culture de l'organisation est-elle forte? », qui sont trop vagues pour que les auditeurs puissent les examiner efficacement (ECCC, à paraître).

Après avoir sélectionné un domaine d'intérêt, les auditeurs peuvent commencer à élaborer leur plan d'audit. À ce stade, le modèle en trois étapes élaboré par la Direction générale de l'audit et de l'évaluation d'Environnement et Changement climatique Canada peut s'avérer utile (ECCC, à paraître).

La première étape du modèle consiste pour les auditeurs à chercher à comprendre clairement quelle culture est envisagée par l'organisation auditée dans le domaine d'intérêt sélectionné et comment elle en a informé son personnel. Ceci permet aux auditeurs de définir la culture souhaitée, ainsi que des attentes claires en termes de comportements acceptés et interdits. Ces informations servent ensuite de base à leurs critères d'audit.

Dans un second temps, les auditeurs examinent la concordance entre la culture souhaitée et les pratiques et processus organisationnels, en déterminant dans quelle mesure les comportements attendus sont encouragés, intégrés dans les processus pertinents et adoptés par les membres du personnel.

Enfin, la troisième étape consiste pour les auditeurs à examiner les processus et les pratiques de surveillance connexes, à savoir, comment l'organisation mesure et contrôle la concordance entre la culture réelle et la culture souhaitée, et comment elle gère les cas de comportement inapproprié ou de non-respect des politiques pertinentes.

## Comment les auditeurs peuvent-ils recueillir des éléments probants?

Les auditeurs n'ont peut-être pas l'habitude d'auditer la culture organisationnelle, mais la plupart connaissent les principales techniques de collecte des éléments probants qui sont utilisées dans ce type d'audit, à savoir les sondages, les entrevues, les observations directes, les examens de dossiers et l'analyse des causes profondes (CIIA, 2016). Toutefois, de nombreux auditeurs connaissent moins bien les techniques plus récentes qui peuvent aussi être utilisées pour auditer la culture organisationnelle, comme les applications avancées d'analyse de données et de texte, qui sont capables d'analyser le langage utilisé dans de grandes quantités de courriels et d'autres documents pour évaluer des émotions et dégager des constatations sur la culture (Corritore, Goldberg, et Srivastava, 2020).

Certaines des techniques utilisées pour auditer la culture, comme les entrevues ou les groupes de discussion, fournissent des informations de nature qualitative. Les entrevues constituent notamment un excellent moyen d'obtenir des informations sur la culture organisationnelle qui seraient autrement difficiles à obtenir, concernant par exemple :

- la perception de la réceptivité des dirigeants aux nouvelles idées ou aux opinions contraires;
- les cas de non-conformité qui n'ont pas été traités conformément aux politiques internes;
- la crainte de représailles chez les employés;
- le non-respect des mesures de sécurité.

Les informations obtenues lors des entrevues peuvent être précieuses lorsqu'elles mettent en évidence des constatations qui pourraient être confirmées par des documents écrits ou d'autres sources d'éléments probants. De même, les entrevues peuvent servir à confirmer les informations (par exemple les relations de cause à effet) obtenues par d'autres moyens.

Cependant, les auditeurs doivent se montrer prudents lorsqu'ils mènent des entrevues sur des aspects culturels sensibles. À titre d'exemple, il se peut que les hauts dirigeants interrogés dressent un portrait idéalisé d'une

situation car les informations qu'ils reçoivent de la part des responsables et du personnel sont souvent filtrées. Dans le même ordre d'idées, il est possible que les entrevues ou les groupes de discussions avec le personnel ne donnent pas une image exacte si les employés ne se sentent pas à l'aise pour dire ce qu'ils pensent honnêtement de leur organisation (Bruce, 2018; Roth, 2019a).

Comme les entrevues, les sondages auprès des employés peuvent être un moyen efficace d'obtenir des informations pertinentes sur la culture organisationnelle, surtout lorsqu'ils sont conçus pour préserver l'anonymat des répondants. Les sondages peuvent fournir des données quantitatives permettant de corroborer les observations informelles ou les affirmations formulées lors des entrevues. Les résultats des sondages peuvent également mettre en évidence des domaines justifiant un examen plus approfondi par les auditeurs (par exemple, si la réponse « Pas du tout d'accord » a été fréquemment donnée à une question du sondage qui demandait si les règles d'éthique étaient toujours observées par les dirigeants) (IAI, 2016; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016).

Malgré leur utilité, les sondages auprès des employés, à l'instar des entrevues, doivent être utilisés avec précaution dans les activités d'audit de la culture organisationnelle. Les réponses aux sondages ne sont pas toujours honnêtes ou elles peuvent être biaisées, même si l'anonymat est garanti. En conséquence, les auditeurs devraient généralement chercher à étayer les constatations d'un sondage par des éléments probants corroborants supplémentaires. En fait, il est peu probable qu'une stratégie d'audit de la culture organisationnelle fondée sur un seul outil soit efficace. À l'inverse, l'utilisation d'une vaste gamme d'outils quantitatifs et qualitatifs et de sources d'éléments probants est plus susceptible de dégager des constatations et des conclusions d'audit solides (PwC UK, 2018; Roth, 2019a).

En plus d'examiner les résultats des sondages auprès des employés et de mener des entrevues, les auditeurs peuvent observer le comportement des cadres supérieurs lors des réunions de direction afin d'avoir une meilleure idée de la culture réelle d'une organisation. Enfin, ils peuvent également obtenir et analyser un large éventail de documents pertinents (**tableau 2**) et utiliser les [outils et techniques d'analyse des causes profondes](#) pour déterminer si des raisons culturelles peuvent expliquer les lacunes constatées au sein de l'organisation audité (Chambers, 2019; IAI, 2019; Roth, 2019d).

Tableau 2 – Exemples de sources d’éléments probants documentaires utilisables pour auditer la culture organisationnelle

Domaine opérationnel	Source d’éléments probants
Politiques et pratiques en matière de valeurs et d’éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Code d’éthique, code de conduite, énoncés de valeur, énoncés de vision et de mission, etc.</li> <li>▪ Bilan du programme de conformité aux normes d’éthique</li> <li>▪ Registre de la formation sur les valeurs et l’éthique</li> <li>▪ Résultats de sondages auprès des employés et rapports d’entrevues de départ</li> <li>▪ Registres et dossiers de cas des lignes d’assistance en matière d’éthique, antifraude et antigaspillage</li> <li>▪ Réponse des gestionnaires aux cas de non-conformité</li> <li>▪ Rapports d’audit interne et externe</li> </ul>
Politiques et pratiques en matière de ressources humaines (RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques de RH (notamment en matière d’égalité des sexes, de diversité et d’inclusion) et pratiques de recrutement</li> <li>▪ Résultats de sondages auprès des employés et rapports d’entrevues de départ</li> <li>▪ Statistiques sur le roulement des employés</li> <li>▪ Procédures de traitement des plaintes relatives au harcèlement sexuel et à d’autres comportements inappropriés</li> <li>▪ Documentation de la rémunération et des mesures incitatives pour les dirigeants, ainsi que des modalités d’évaluation de leur performance; documentation des incitatifs pour les employés et processus d’évaluation de leur performance</li> <li>▪ Statistiques sur le respect des échéanciers en ce qui concerne les évaluations de la performance</li> <li>▪ Statistiques sur l’égalité des sexes et la diversité; statistiques sur l’équité salariale (les données ventilées sont essentielles en la matière)</li> <li>▪ Registre des formations de sensibilisation à la prévention de la fraude, à la cybersécurité, au harcèlement sexuel, à l’égalité des sexes, à la diversité, à l’inclusion, etc.</li> <li>▪ Statistiques sur les cas de dénonciateurs</li> <li>▪ Rapports d’audit interne et externe</li> </ul>
Ton au sommet et leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procès-verbaux des réunions du comité exécutif</li> </ul>

Domaine opérationnel	Source d'éléments probants
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents relatifs aux exceptions et aux décisions imposées par la direction qui contreviennent aux pratiques régulières</li> <li>▪ Communications avec les employés</li> <li>▪ Rapports d'audit interne et externe</li> <li>▪ Statistiques sur la fréquence de répétition des constatations d'audit</li> <li>▪ Réponse aux constatations et recommandations d'audit; taux de mise en œuvre des recommandations</li> <li>▪ Statistiques sur la mise en œuvre des recommandations en temps voulu (échéanciers respectés ou non)</li> <li>▪ Réponse des gestionnaires aux cas de non-conformité</li> <li>▪ Réaction des gestionnaires aux événements importants</li> <li>▪ Fréquence à laquelle les objectifs de performance ne sont pas atteints (donnant à penser que les objectifs sont irréalistes et qu'une pression est exercée pour les atteindre à tout prix)</li> </ul>
Interactions avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats des sondages auprès des clients; résultats des sondages auprès des fournisseurs</li> <li>▪ Plaintes des utilisateurs de services ou de programmes</li> <li>▪ Statistiques sur la fréquence des problèmes juridiques</li> <li>▪ Couverture médiatique (y compris sur les médias sociaux)</li> <li>▪ Rapports d'audit interne et externe</li> </ul>

Sources : IAI, 2019; Roth, 2019d

## Quelles compétences sont nécessaires?

Il est clair que les audits de la culture organisationnelle diffèrent à certains égards des audits plus traditionnels. Pour autant, faut-il des compétences particulières pour planifier et réaliser ces audits? Pas systématiquement, car de nombreux auditeurs connaissent déjà les principaux outils et techniques d'audit de la culture.

L'utilisation de sondages étant fréquente dans les audits de la culture organisationnelle, les compétences en matière de conception et d'analyse de sondages sont clairement un atout précieux. En outre, comme dans la plupart des audits, il est nécessaire de connaître les techniques d'entrevue. Toutefois, étant donné que les entrevues sur les aspects culturels peuvent s'avérer plus subjectives qu'une entrevue d'audit classique et qu'elles impliquent souvent des hauts dirigeants, des compétences supérieures en communication et en techniques d'entrevue sont souhaitables et les membres les plus expérimentés de l'équipe devraient se charger des entrevues les plus sensibles. Pour les mêmes raisons, un haut niveau de tact et de discrétion est requis (Bruce, 2018; IAI, 2019; Pett et Pundmann, 2016).



Il est également utile de maîtriser des techniques d'entrevue supérieures, par exemple de savoir lire le langage corporel et les indices non verbaux, pour interroger les membres du personnel (IAI, 2019). Dans la mesure où des sujets sensibles sont souvent abordés lors de ces entrevues, il est très important que les personnes interrogées se sentent en sécurité de sorte à répondre de façon honnête et exhaustive aux questions d'audit. Les personnes interrogées qui ne se sentent pas en sécurité peuvent craindre que le fait de dire la vérité ait des conséquences négatives. Il est également important de garantir aux personnes interrogées que leurs préoccupations seront dûment prises en compte lors de la préparation du rapport d'audit et que leur anonymat sera préservé (IAI, 2016).

Il est évident qu'un certain nombre d'auditeurs ou d'équipes d'audit n'auront pas toutes les compétences requises pour réaliser un audit de la culture organisationnelle. Certains auditeurs devront être formés aux techniques d'entrevue et d'autres devront apprendre à identifier et à comprendre les indicateurs des enjeux culturels (Bruce, 2018; Noye-Allan et Nuttall, 2014). Différentes organisations dispensent d'ores et déjà des formations sur des domaines culturels spécifiques. (L'IAI propose par exemple une formation sur [l'audit de la culture du risque.](#))

Enfin, lorsque l'on commence à auditer la culture organisationnelle, ou lorsque des compétences spécialisées sont nécessaires pour examiner des questions complexes, il peut être judicieux de faire appel à un expert (par exemple à un psychologue organisationnel) pour aider l'équipe d'audit à appliquer des méthodes adaptées permettant d'évaluer les aspects culturels et de communiquer les constatations d'audit de manière appropriée (ACCA, 2017; Cansialosi, 2014; IAI, 2019).

## Comment les auditeurs doivent-ils procéder pour formuler des observations sensibles sur la culture organisationnelle?

En raison du caractère potentiellement sensible des constatations d'audit de la culture organisationnelle, la phase de production du rapport d'audit peut s'avérer plus complexe que d'habitude. Même s'ils semblent ouverts aux constatations des auditeurs lorsqu'elles leur sont présentées oralement, certains dirigeants peuvent se mettre sur la défensive et se sentir personnellement visés une fois qu'elles sont couchées par écrit (Bruce, 2018; DeRoche, 2016b).

La situation peut devenir particulièrement difficile à gérer lorsque des auditeurs internes doivent présenter des conclusions laissant entendre que leur organisation présente des signes évidents d'une culture problématique. Dans ce type de cas, il peut y avoir une tension croissante entre la direction et l'équipe d'audit interne, voire un risque de représailles (Tysiac, 2015).

En revanche, le fait que la direction appuie un rapport sur la culture est le signe d'une culture ouverte et transparente au sein de l'organisation auditée (Bruce, 2018).

Pour éviter que la phase de production du rapport soit trop cahoteuse, les auditeurs sont encouragés à minimiser les surprises en faisant part de leurs préoccupations concernant la culture organisationnelle à la direction avant de rédiger leur rapport. Ils doivent être en mesure d'expliquer exactement quel aspect de la culture organisationnelle pourrait être amélioré et d'étayer leur point de vue par des observations pertinentes. Le fait de discuter en temps opportun avec les dirigeants et de présenter des exemples à l'appui de leurs observations permet aux auditeurs

d'augmenter leurs chances de faire reconnaître et accepter par la direction les problèmes liés à la culture de l'organisation (Chambers, 2019; IAI, 2016; Plamondon, 2017).

Enfin, les auditeurs peuvent rendre leurs rapports plus efficaces en équilibrant leurs constatations négatives et positives. Il s'agit par exemple de mettre l'accent sur les comportements exemplaires, d'identifier les bonnes pratiques et de citer des groupes ou des bureaux régionaux spécifiques comme modèles (IAI, 2019; Land, 2019).

## Conclusion

Il y a quelques années, la plupart des auditeurs ne voyaient pas l'audit de la culture organisationnelle comme une priorité de leur mandat. Les attitudes à l'égard de ce type d'audit sont désormais en train de changer et la profession a commencé à fournir des directives utiles sur ce sujet.

Cependant, pour maîtriser tous les rouages de l'audit de la culture organisationnelle, il est possible que les bureaux d'audit doivent changer leur propre culture et en faire plus pour demander des explications et approfondir le sujet afin de cerner les causes profondes des lacunes qu'ils constatent dans leurs audits. Bon nombre de ces causes profondes peuvent être liées à la culture.

Nous espérons qu'avec le temps, l'expérience et de bonnes directives, l'audit de la culture organisationnelle deviendra partie intégrante des activités d'audit du secteur public.

***Si vous avez des connaissances à partager au sujet de l'audit de la culture organisationnelle, nous serions heureux d'en savoir plus. Vous pouvez communiquer avec nous à l'adresse [recherche@caaf-fcar.ca](mailto:recherche@caaf-fcar.ca).***

## À propos des auteurs



**Pierre Fréchette** est directeur de la recherche à la FCAR. Avant de rejoindre la FCAR en 2013, il a travaillé comme auditeur de performance au Bureau du vérificateur général du Canada pendant une décennie.

Depuis son arrivée, Pierre a écrit ou coécrit un grand nombre de guides pratiques, de documents de travail, d'éditions de *Regards sur la recherche*, de numéros de la série *Pleins feux* et de webinaires pour la FCAR. En outre, il a créé *l'Inventaire de documents sur l'audit de performance*, dont il assure la mise à jour régulière, et il gère la série *Sur le terrain*.

Il est possible de lui écrire à : [pfrechette@caaf-fcar.ca](mailto:pfrechette@caaf-fcar.ca)



**Aïda Warah** est la directrice des projets spéciaux de la Direction générale de l'audit et de l'évaluation (DGAÉ) d'Environnement et Changement climatique Canada. Ses projets actuels comprennent la direction d'études comparatives et l'élaboration d'un guide sur l'audit de la culture organisationnelle.

Avant de rejoindre la DGAÉ, Aïda a élaboré et dirigé les programmes de mieux-être (santé mentale, valeurs et éthique) pendant deux ans. Au cours de la décennie précédente, elle a occupé divers postes de direction à Environnement et Changement climatique Canada, dont celui d'agente supérieure chargée des divulgations pendant huit ans. Elle a également exercé les fonctions de directrice du leadership et de l'élaboration des politiques au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Titulaire d'un Ph. D. en psychologie de l'Université d'Ottawa, Aïda a fait des études en développement organisationnel. Elle a donné des cours pendant 17 ans à l'Université d'Ottawa et à l'Université Carleton, à des étudiants de cycle supérieur et de premier cycle, dans les domaines du développement personnel, du leadership et des méthodes de recherche.

Il est possible de lui écrire à : [awara059@uttowa.ca](mailto:awara059@uttowa.ca)

## Bibliographie

Ahmed, J. (2019, 11 septembre). « 9 Steps to Audit and Monitor an Ethical Culture. » Auditboard, disponible sur : <https://www.auditboard.com/blog/9-steps-to-audit-and-monitor-an-ethical-culture/> (en anglais seulement)

Arons, A. (2016). « A Pragmatic Approach to Auditing Corporate Culture. » In The Why and How of Auditing Corporate Culture. MIS Training Institute, disponible sur : <https://www.experis.us/Website-File-Pile/Whitepapers/Experis/auditing-corporate-culture.pdf> (en anglais seulement)

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2017, 25 mai). « Auditing Culture – A Case Study by Barclays Bank. » Londres, disponible sur : <https://www.accaglobal.com/ca/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/auditing-culture.html> (en anglais seulement)

Audit Office of New South Wales (2018, 23 avril). Managing Risks in the NSW Public Service: Risk Culture and Capability. Disponible sur : [https://www.audit.nsw.gov.au/sites/default/files/pdf-downloads/Managing\\_risks\\_in\\_the\\_NSW\\_public\\_sector\\_risk\\_culture\\_and\\_capability\\_AG\\_Report\\_23-04-18.pdf](https://www.audit.nsw.gov.au/sites/default/files/pdf-downloads/Managing_risks_in_the_NSW_public_sector_risk_culture_and_capability_AG_Report_23-04-18.pdf) (en anglais seulement)

Bower, M. (2003, mai). « Company Philosophy: ‘The Way We Do Things Around Here.’ » *McKinsley Quarterly*, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/company-philosophy-the-way-we-do-things-around-here> (en anglais seulement)

Bruce, S. (2018, 26 janvier). « Should Internal Audit Perform a Culture Audit? » Edinbourg: ICAS, disponible sur : <https://www.icas.com/technical-resources/should-internal-audit-perform-a-culture-audit> (en anglais seulement)

Bureau du vérificateur général du Canada (2003). Rapport sur le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Septembre 2003 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada, disponible sur : [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_otp\\_200309\\_f\\_12921.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_otp_200309_f_12921.html)

Bureau du vérificateur général du Canada (2010). La commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada. Décembre 2010 – Rapport de la vérificatrice générale, disponible sur : [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201012\\_f\\_34448.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201012_f_34448.html)

Bureau du vérificateur général du Canada (2018a). « Message du vérificateur général du Canada. » Printemps 2018 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, disponible sur : [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201805\\_00\\_f\\_43032.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201805_00_f_43032.html)

Bureau du vérificateur général du Canada (2018b). Les comportements sexuels inappropriés—Forces armées canadiennes. Automne 2018 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, disponible sur : [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201811\\_05\\_f\\_43203.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201811_05_f_43203.html)

Bureau du vérificateur général du Canada (2019). Le respect en milieu de travail. Automne 2018 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, disponible sur : [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201911\\_01\\_f\\_43530.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201911_01_f_43530.html)

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2014). Mieux intégrer l'analyse des causes profondes à l'audit de performance dans le secteur public. Ottawa, disponible sur : <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/RootCauseAnalysisFR.pdf>

Cansialosi, C. (2014, 29 septembre). « Culture: The Most Overlooked Element of Audit. » *Forbes*, disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/chrisncialosi/2014/09/29/culture-the-most-overlooked-element-of-audits/#3240c16122b8> (en anglais seulement)

CBC (2018, 28 mai). « Phoenix Problems Evident, but Not Brought Forward Due to Work Culture, Auditor General Says. » CBC News, disponible sur : <https://www.cbc.ca/news/politics/auditor-general-first-nations-phoenix-1.4681172> (en anglais seulement)

Chambers, R. F. (2019). *The Speed of Risk – Lessons Learned on the Audit Trail*, 2e édition. Lake Mary, Floride: Internal Audit Foundation, 242 p. (en anglais seulement)

Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) (2016, mai). Organisational Culture: Evolving Approaches to Embedding and Assurance. Londres, disponible sur : <https://www.iaa.org.uk/media/1591840/FINAL-0885-Culture-report-17-5-16-v4.pdf> (en anglais seulement)

Corritore, M., A. Goldberg, et S. Srivastava (2020, janvier–février). « The New Analytics of Culture. » *Harvard Business Review*, disponible sur : <https://hbr.org/2020/01/the-new-analytics-of-culture> (en anglais seulement)

DeRoche, T. (2016a, 31 octobre). « Auditing Culture – Part 1: Defining Culture. » Wolters Kluwer, disponible sur : <http://www.teammatesolutions.com/auditing-culture-defining-culture.aspx> (en anglais seulement)

DeRoche, T. (2016b, 29 novembre). « Auditing Culture – Part 3: Unique Challenges. » Wolters Kluwer, disponible sur : <http://www.teammatesolutions.com/auditing-culture-unique-challenges.aspx> (en anglais seulement)

Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) (à paraître). « A Guide for Conducting Organizational Culture Audits: A Step-by-Step Model. » Ottawa. (en anglais seulement)

Gwin, J. (2017, 31 juillet). « How to Audit Corporate Culture. » *The CEO Magazine*, disponible sur : <https://kaufmanrossin.com/news/audit-corporate-culture/> (en anglais seulement)

Institut des auditeurs internes (IAI) (2016). « Auditing Culture: A Hard Look at the Soft Stuff. » *Global Insights*, n° 3, disponible sur : <https://global.theiaa.org/knowledge/Public Documents/2016-Feb-GPI-English.pdf> (en anglais seulement)

Institut des auditeurs internes (IAI) (2017, juin). « Insight that Internal Audit Brings to Cybersecurity Culture. » *Tone at the Top*, n° 82, disponible sur : <https://dl.theiia.org/AECPublic/Tone-at-the-Top-June-2017.pdf> (en anglais seulement)

Institut des auditeurs internes (IAI) (2019). Practice Guide: Auditing Culture. disponible pour les membres seulement sur : <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Auditing-Culture.aspx> (en anglais seulement)

Kelly, M. (2018, 19 juillet). « The Delicate Business of Auditing Culture. » HR Toolbox, disponible sur : <https://hr.toolbox.com/article/the-delicate-business-of-auditing-culture> (en anglais seulement)

Land, A. (2019, 11 septembre). « Auditing Conduct – Internal Auditors Can Find the Blind Spots That Have Given Financial Firms a Reputation for Bad Behaviour Toward Customers. » *Internal Auditor*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org> (en anglais seulement)

Lowenstein, R. (2010). *The End of Wall Street*. New York: Penguin Press, 368 p. (en anglais seulement)

McCafferty, J. (2016, 20 août). « Making Culture into a Hard Science Tied to Risk Management. » MIS Training Institute, disponible sur : <https://misti.com/internal-audit-insights/making-culture-into-a-hard-science-tied-to-risk-management> (en anglais seulement)

Noye-Allan, R. et K. Nuttall (2014, décembre). « Auditing Culture: Can Internal Auditors Really Give Adequate Assurance on Corporate Governance Without Auditing Corporate Culture? » Dubai: Institute of Internal Auditors, *Internal Auditor Middle East*, disponible sur : <http://www.internalauditor.me/article/auditing-culture/> (en anglais seulement)

Pelletier, J. (2017, 18 octobre). « Bite-Sized Culture Audits. » *Internal Auditor*, blogue, disponible sur : <https://iaonline.theiia.org/blogs/Jim-Pelletier/2017/Pages/Bite-sized-Culture-Audits.aspx> (en anglais seulement)

Pett, J. et S. Pundmann (2016, June). « Care and Feeding of the Company's Culture. » *Internal Auditor*, disponible sur : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-audit-eye-on-business-deloitte.pdf> (en anglais seulement)

Plamondon, C. (2017). « Auditing Organisational Culture: When Culture Is the Culprit. » Institute of Internal Auditors, disponible sur : [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/plamondon\\_culture\\_is\\_the\\_culprit\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/plamondon_culture_is_the_culprit_en.pdf) (en anglais seulement)

PwC United Kingdom (2018). « Organisational Culture: Are Internal Audit Really Doing Enough? » disponible sur : <https://www.pwc.co.uk/services/audit-assurance/risk-assurance/services/internal-audit/insights/organisational-culture-are-internal-audit-doing-enough.html> (en anglais seulement)

Rick, T. (2015, 16 janvier). « The Iceberg that Sinks Organizational Change. » Blogue, disponible sur : <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/> (en anglais seulement)

Roth, J. (2017, 30 juin). « How to Audit Culture. » *IA magazine*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Auditing-Culture-History-and-Principles.aspx> (en anglais seulement)

Roth, J. (2019a, 4 mars). « Auditing Culture: History and Principles. » *Internal Auditor*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Auditing-Culture-History-and-Principles.aspx> (en anglais seulement)

Roth, J. (2019b, 1er mai). « Auditing Culture: Bumps in the Road. » *Internal Auditor*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Auditing-Culture-Bumps-in-the-Road.aspx> (en anglais seulement)

Roth, J. (2019c, 27 juin). « Auditing Culture: Where to Begin. » *Internal Auditor*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Auditing-Culture-Where-to-Begin.aspx> (en anglais seulement)

Roth, J. (2019d, 30 août). « Auditing Culture: Observation and Data. » *Internal Auditor*, disponible pour les membres seulement sur : <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Auditing-Culture-Observation-and-Data.aspx> (en anglais seulement)

Sims, R. R. et J. Brinkmann (2003). « Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes), » *Journal of Business Ethics*, vol. 45, n°. 3, pp. 243–256. (en anglais seulement)

Tabuena, J. (2016, 23 juillet). « Auditing Corporate Culture: A New Imperative. » MIS Training Institute, disponible sur : <https://misti.com/internal-audit-insights/auditing-corporate-culture-a-new-imperative> (en anglais seulement)

Tysiac, K. (2015, 3 novembre). « Internal Auditors Turn Focus to Organizational Culture. » *Journal of Accountancy*, disponible sur : <https://www.journalofaccountancy.com/news/2015/nov/internal-auditors-focus-organizational-culture-201513271.html> (en anglais seulement)

Ville d'Edmonton, Office of the City Auditor (2017, 14 novembre). Corporate Culture Audit. Disponible sur : [https://www.edmonton.ca/city\\_government/documents/audiofiles/17422\\_Corporate\\_Culture\\_Audit.pdf](https://www.edmonton.ca/city_government/documents/audiofiles/17422_Corporate_Culture_Audit.pdf) (en anglais seulement)

von Scheel, E. (2018, 1er juin). « Auditor General to Public Service: Stop Ignoring My Reports. » CBC News, disponible sur : <https://www.cbc.ca/news/politics/government-culture-auditor-general-ferguson-1.4685726> (en anglais seulement)