



Le rôle du conseil d'administration dans la culture d'entreprise

La surveillance de la culture d'entreprise ainsi que la mise en œuvre d'éventuelles actions correctives constituent des éléments essentiels de performance pour les conseils.

La culture d'entreprise représente l'ensemble des valeurs, des principes et des normes qui façonnent et influencent les comportements, les actions et la prise de décision.

Même si cette dernière n'est pas spécifiée de façon explicite, elle existe au travers des expériences vécues au jour le jour par les collaborateurs de l'entreprise et est influencée par les perceptions et les attentes des parties prenantes internes comme externes.

Effet de la culture d'entreprise sur la stratégie

- La culture se traduit par des comportements et des façons de travailler impactant la stratégie.
- Les collaborateurs sont fidèles à la culture incarnée par leurs dirigeants, et non à la stratégie elle-même.
- En ces temps difficiles et perturbés, la culture est une source d'énergie et d'engagement que vous ne trouverez nulle part ailleurs.
- Les stratégies peuvent être copiées, mais personne ne peut reproduire votre ADN culturel qui lui est unique.
- La culture : c'est votre avantage compétitif, c'est votre marque.

Les discussions à propos de la culture d'entreprise intègrent souvent l'affirmation selon laquelle " *la culture mange la stratégie pour le petit déjeuner* ". Cette citation, attribuée à l'expert en management Peter Drucker, soutient la théorie selon laquelle la **culture surpasse la stratégie**. Une bonne culture surpassera une mauvaise stratégie et une mauvaise culture surpassera une bonne stratégie. La culture apparaît alors comme un catalyseur puissant de performance et de valeur pour l'entreprise.

La culture d'une entreprise peut affecter directement la fiabilité des états financiers, l'efficacité des contrôles internes, le profil de risque et les efforts en matière de Risk Management.

Elle peut également être un **outil efficace de transformation**. Destinée à améliorer les résultats, combler les écarts entre performances réelles et souhaitées, changer d'orientation ou de business model. Les conseils d'administration et la direction générale doivent donc examiner attentivement la culture et déterminer quels changements culturels pourraient amener de nouveaux comportements, attitudes et mentalités plus alignés avec ceux souhaités.

Contributions du conseil et de la direction générale à la culture

La culture d'entreprise est définie et incarnée par ses dirigeants. La direction générale est principalement responsable de la communication, du maintien et de l'incarnation quotidienne de la culture d'entreprise désirée. Les conseils d'administration partagent cette responsabilité au travers de leur propre conduite et leur supervision du management, y compris en soutenant la communication de la direction et l'incarnation de la culture de l'entreprise.

Cette combinaison de surveillance par le conseil d'administration, d'exécution par la direction générale et de **management conjoint** par le conseil et la direction générale pour façonner la culture d'entreprise représente ce qui est défini comme un « **Tone at the top** » **clair** du management vers chaque collaborateur.

Les conseils d'administration sont déjà fortement impliqués dans des domaines clés liés à la culture d'entreprise, tels que :

- La stratégie d'entreprise et le Risk Management, y compris les Business plan et les politiques de conformité
- Le plan de sélection et de succession des dirigeants
- L'alignement de la structure organisationnelle sur la stratégie
- Le code de conduite et d'éthique de l'entreprise

Le conseil d'administration a notamment une **contribution directe** sur la façon de modeler la culture d'entreprise lorsqu'il sélectionne un **nouveau Directeur général**. En identifiant le bon candidat, le conseil détermine les priorités de la direction générale ainsi que le style de leadership qui convient le mieux.

Le conseil d'administration fait également le choix soit de promouvoir un candidat interne, celui qui sera le plus susceptible de poursuivre la culture actuelle ou d'avoir recours à un candidat externe susceptible d'apporter un changement plus prononcé.

En s'acquittant de ces responsabilités, le conseil d'administration traite déjà d'éléments essentiels de la culture de l'entreprise. Il s'ensuit que les conseils devraient élargir ce scope culturel afin de voir l'ensemble de la culture d'une manière claire et objective.

Évaluation et surveillance de la culture d'entreprise par le conseil

Alors que le conseil d'administration surveille la culture d'entreprise, il doit au préalable comprendre parfaitement la culture souhaitée et la façon dont tous les éléments culturels s'alignent dans l'organisation. Certains des éléments critiques sont les suivants :

- La structure, les pratiques et les politiques de l'entreprise
- Les actions du management, la communication et la rémunération
- La rétention, la formation, le traitement et la rémunération des salariés
- La réputation auprès des différentes parties prenantes
- Les valeurs, les principes et les normes de l'entreprise
- La stratégie d'entreprise à long terme et le profil de gestion des risques correspondant

De nombreux conseils tiennent également compte d'autres indicateurs culturels pour la revue et l'évaluation de la culture notamment :

- L'engagement des salariés
- Le turnover des collaborateurs
- Les dépenses de développement et de formation
- Les initiatives en matière de diversité et d'inclusion
- La satisfaction client
- Les entretiens de départ
- Les appels à la Hotline (internes et externes)
- Les poursuites

Pour mieux évaluer la culture, certains conseils procèdent à des **examens annuels de la culture d'entreprise**. Cet examen peut être effectué en interne, en utilisant des données tels que celles citées précédemment, ou par des tiers externes.

Les membres du conseil d'administration peuvent également évaluer de plus près la culture d'entreprise grâce à une interaction plus directe avec les employés sur le terrain. Cela peut inclure la présence périodique de cadres de différents niveaux aux réunions du conseil d'administration, la visite, au-delà des salles de réunion, des espaces de travail et des installations de l'entreprise, l'occasion pour les membres du conseil d'administration d'assister directement à la mise en action du business ou en fréquentant simplement un magasin.

Quelle que soit l'approche, sortir de la salle du conseil pourra aider les administrateurs à mieux comprendre la culture d'entreprise telle qu'elle est vécue au quotidien dans l'organisation.

Conclusion

La culture est essentielle à la performance et à la valeur de l'entreprise, et les conseils d'administration devraient travailler en étroite collaboration avec la direction générale afin de s'assurer que la culture d'entreprise est adaptée aux objectifs de l'entreprise.

Lorsque culture et stratégie sont étroitement alignées, les entreprises sont mieux loties pour atteindre les résultats escomptés et peuvent maximiser leur réussite tout en atténuant leurs risques.

Les conseils d'administration peuvent et doivent jouer un rôle indispensable d'affirmation et d'assurance au travers d'un leadership culturel efficace, en démontrant le bon « Tone at the top » et en veillant à ce que la direction communique et incarne la bonne culture pour l'entreprise.

Questions pour le conseil

- Comment le conseil d'administration décrit-il la culture de l'entreprise ?
- Quelles stratégies d'entreprise pourraient nécessiter des changements culturels ? Et quels changements seraient appropriés ?
- Quelles dispositions actives et mesurables le conseil d'administration prend-il pour s'assurer que la culture d'entreprise est réellement vécue par tous les employés et les mandants concernés ?
- Dans quelle mesure le conseil d'administration a-t-il examiné de façon approfondie la liste des conséquences potentielles liées aux structures de rémunération, y compris les comportements souhaités et les processus décisionnels ?
- Quelle est la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes, y compris les employés, les investisseurs, les partenaires commerciaux et les communautés où elle exerce ses activités ? Quelle est la réputation de l'entreprise auprès de ses pairs, sur les réseaux sociaux et dans la presse ?
- Comment le code de conduite et d'éthique est-il communiqué, contrôlé et appliqué ? Comment les violations du code sont-elles détectées et gérées, et selon quelles procédures peut-on déroger à une disposition du code ?
- Quels types de plaintes, légales ou informelles remontent via la hotline de l'entreprise et sont communiquées à l'entreprise sur la manière dont elle opère ? Les plaintes sont-elles courantes ou peu fréquentes ?