

culture

L'IMPÉRATIF DE LA CULTURE

mission

stratégie

comment

pourquoi

quoi





L'IMPÉRATIF DE LA CULTURE

La culture d'une organisation est inextricablement liée à sa mission et à l'exécution réussie de son plan stratégique. Bref, si la stratégie dicte ce que vous ferez, la culture dicte alors la manière dont vous le ferez.

Compte tenu du rôle essentiel du conseil dans l'approbation et la surveillance de la stratégie pour assurer la viabilité à long terme de son organisation, les administrateurs et les administratrices doivent aussi comprendre et surveiller la culture qui propulse (ou qui freine l'élan de) leur organisation.

Bien entendu, le risque de sous-estimer l'importance de la surveillance de la culture peut être grand. Penser aux dommages à la réputation causés par des cultures arbitraires dans le scandale des ventes de Wells Fargo, le fiasco des émissions de VW et les désastres des Boeing 737 Max 8. Chacune de ces situations découlait en grande partie de cultures non alignées aux intérêts supérieurs de leurs entreprises respectives.

Les administrateurs et les administratrices doivent également reconnaître les avantages à long terme d'aligner la culture sur la stratégie. Dans la guerre des talents, les travailleurs plus jeunes et très mobiles souhaitent de plus en plus être associés à des organisations ayant une culture qu'ils respectent et qui reflète leurs valeurs. Une organisation ayant une culture définie, transparente et vivante alignée sur sa stratégie fera face à moins de résistance dans la réalisation de sa mission.

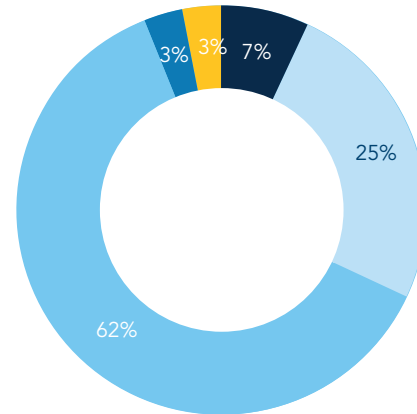
Malheureusement, pour plusieurs administrateurs et administratrices, l'importance du rôle du conseil dans la surveillance de la culture peut ne pas être évidente. Par exemple, le sondage Sous la lentille du printemps 2019 mené par l'IAS a démontré que bien que 62 pour cent des répondants aient dit passer assez de temps à discuter de la culture organisationnelle, seulement 34 pour cent d'entre eux ont indiqué avoir convenu de mesures de surveillance et d'en discuter fréquemment.

« Si vous vous intéressez réellement à la stratégie, la culture en est un élément fondamental. Si vous ne portez pas d'attention à la culture (...), vous n'abordez pas vraiment la stratégie »

Robert McFarlane
Administrateur, Entertainment One Itée,

Parmi les énoncés suivants, quel est celui qui décrit le mieux le temps que vous avez l'impression que votre conseil consacre à la supervision de la culture organisationnelle à l'heure actuelle?

- Peu ou pas de temps
- Un temps insuffisant
- Un temps adéquat
- Trop de temps
- Je ne sais pas/ne suis pas certain[e]

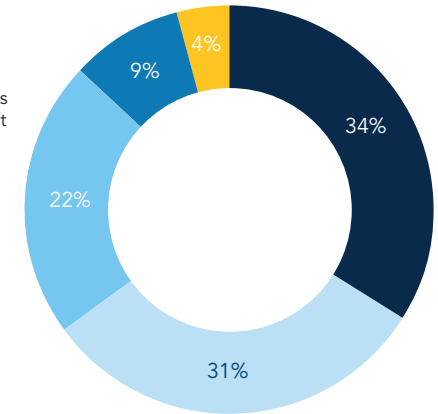


Comités consultatifs sur la surveillance de la culture par le conseil

Au printemps 2019, l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS), en collaboration avec Governance Professionals of Canada, Mobilis Strategic Advisors et le David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance Innovation, a animé quatre comités consultatifs sur la surveillance de la culture d'entreprise. Des administrateurs de sociétés chevronnés et des professionnels de la gouvernance se sont réunis à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver pour discuter de questions relatives à la surveillance de la culture d'entreprise et proposer des directives pour les administrateurs canadiens sur la manière de surveiller et de mesurer plus efficacement la culture.

Quelle approche décrit le mieux la capacité de votre conseil à évaluer l'état de santé de votre culture organisationnelle?

- Nous nous sommes entendus sur une ou plusieurs mesures que nous examinons et à propos desquelles nous discutons fréquemment
- Nous avons quelques mesures pour ce faire (comme des sondages sur la participation), mais nous n'en effectuons pas un suivi régulier
- Nous n'avons aucune mesure objective pour ce faire, mais nous en avons déjà discuté
- Nous n'avons aucune mesure objective pour ce faire et n'en avons jamais discuté
- Je ne sais pas/ne suis pas certain[e]



Les participants aux comités consultatifs conviennent que la notion de « noses in, fingers out » (« nez dedans, doigts dehors ») évolue et exige maintenant des administrateurs qu'ils posent des questions plus approfondies sur les valeurs et les comportements qui conduisent aux résultats organisationnels. Pour aider à guider les administrateurs dans cette évolution, ils offrent leur savoir sur trois aspects de la surveillance de la culture qui exigent une meilleure compréhension :

- └ L'interdépendance de la culture et de la stratégie
- └ Comprendre la culture de votre organisation
- └ Mesurer et gouverner la culture pour une surveillance continue efficace

QU'EST-CE QUE LA CULTURE?

La culture est l'expression de ces comportements, attentes et interactions qui permettent ou qui nuisent à l'exécution de la stratégie d'une organisation et à la réalisation de sa mission.

L'interdépendance de la culture et de la stratégie

Les administrateurs assument la responsabilité d'assurer la viabilité à long terme de leurs organisations. L'un des rôles les plus critiques du conseil est donc d'approuver la stratégie de l'organisation. De plus en plus, on invite les membres du conseil, ou on attend d'eux, qu'ils se prononcent aussi sur les options stratégiques ou qu'ils les mettent à l'essai.

La question suivante se pose donc : « Comment un conseil peut-il mettre à l'essai et approuver une stratégie sans posséder une bonne compréhension de la manière dont elle sera réalisée? » La réponse est « pas efficacement ». Comme le mentionne Robert McFarlane, administrateur, Entertainment One ltée, « si vous vous intéressez réellement à la stratégie, la culture en est un élément fondamental. Si vous ne portez pas d'attention à la culture (...), vous n'abordez pas vraiment la stratégie ».

Et lorsque l'on se concentre sur la culture dans son contexte stratégique, il est essentiel de comprendre que chaque organisation aura une culture unique qui reflète ses activités (ou pas). Comme l'observe Mary Jordan, administratrice, Superior Plus Corp., « il n'y a pas de bonne ou de mauvaise culture, il n'y a qu'une culture qui appuie ou pas votre stratégie [...] Si vous dites 'nous voulons être novateurs', mais qu'ensuite les données vous reviennent et disent que vous ne pouvez pas vous tromper dans cette entreprise [...] ça ne fonctionnera tout simplement pas ».

L'association avec la culture devient encore plus évidente lorsqu'un changement stratégique est nécessaire. C'est dans ces moments que la culture d'une organisation peut être la plus mise à l'épreuve et doit s'adapter. Les administrateurs doivent comprendre les transformations stratégiques que souhaite réaliser le chef de la direction et les changements qui doivent s'opérer dans la culture pour les faciliter. Comme le dit Don Charter, président du conseil, IAMGOLD Corp., « vous choisissez votre culture en fonction de ce que vous faites ».

Valeurs, mission et capital humain

Avoir des valeurs organisationnelles claires peut fournir un cadre pour façonner la culture appropriée. En décrivant un virage stratégique qu'elle a vécu, Andrea Bolger, administratrice, Genworth MI Canada inc., se souvient qu'au sein de l'un de ses conseils nous « sommes retournés à nos valeurs [...] qui sont demeurées les mêmes, mais notre culture devait changer afin de réaliser notre changement stratégique ».

Retourner aux « valeurs fondamentales » de l'organisation offre au conseil, et la direction, le contexte dont il a besoin pour ajuster la culture organisationnelle en fonction de la stratégie.

Le rôle de la culture dans le soutien de la mission

globale d'une organisation est aussi une considération importante pour les conseils. Selon Isabelle Courville, présidente du conseil du CP, la mission, la raison d'être d'une entreprise, est liée à sa culture et à sa stratégie. Elle affirme « qu'une mission articule pourquoi, et comment, une organisation existe au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes ».

Les conseils doivent comprendre les liens qui existent entre la raison d'être d'une entreprise (sa mission), l'état final souhaité (la vision), le chemin choisi pour y arriver (la stratégie) et la manière dont elle souhaite parcourir le chemin (la culture). Le raisonnement derrière cette façon de faire réside dans la conviction croissante que plusieurs entreprises qui ont réussi pour de longues périodes de temps possèdent une « mission » autre que la génération de profits. Le leadership de telles organisations a travaillé d'arrache-pied pour réfléchir aux valeurs et aux justifications qui sous-tendent leurs stratégies et comportements connexes.

Plusieurs participants aux comités consultatifs conviennent également qu'une mission signifiante, appuyée par une stratégie robuste et de solides cultures opérationnelles, mène à une plus grande motivation et mobilisation, à des clients plus satisfaits, à une plus grande attention aux facteurs de risque, à un leadership plus fort et à une plus grande concentration sur la réalisation des objectifs d'affaires.

SOUS LA LENTILLE

1. Les discussions stratégiques sont des occasions de discuter de la culture. Ne demandez pas simplement « qu'allons-nous accomplir? », demandez aussi « de quelle manière allons-nous l'accomplir? ».
2. Travaillez en tant que conseil pour aider la direction à établir la mission globale et les « valeurs fondamentales » de votre organisation. Ceci fournira le contexte nécessaire pour recruter et travailler avec votre chef de la direction pour définir une culture alignée sur votre stratégie, et ce, même en période de changement.
3. De plus en plus, les employés souhaitent appartenir à quelque chose de significatif. À ce titre, une culture alignée sur la mission de votre organisation peut s'avérer un avantage concurrentiel dans la guerre des talents.
4. Placez les discussions sur la surveillance de la culture dans un contexte de gestion des risques. Les conseils doivent demander : « quels sont les risques de ne pas comprendre et surveiller efficacement notre culture? »

« Si vous n'avez pas su instaurer une culture qui permet d'attirer des gens possédant les bonnes compétences et valeurs, vous ne pourrez pas embaucher les talents dont vous avez besoin. Et cela constitue un immense risque en ce qui a trait à la durabilité de l'organisation ».

Mary Jordan
Administratrice, Superior Plus Corp

De plus, plusieurs participants aux comités consultatifs ont aussi discuté du lien entre la culture, la mission et la capacité d'attirer et de retenir avec succès des talents. Maryse Bertrand, administratrice, METRO inc., mentionne que la culture joue un rôle essentiel pour créer une stratégie efficace en matière de capital humain et l'incapacité d'attirer et de retenir le capital humain approprié met en péril la croissance et la réussite de toute entreprise. Mary Jordan réitère ceci en disant que « comprendre ce qui est important à une génération plus jeune est vraiment très important et revient à la culture. Si vous n'avez pas su instaurer une culture qui permet d'attirer des gens possédant les bonnes compétences et valeurs, vous ne pourrez pas embaucher les talents dont vous avez besoin. Et cela constitue un immense risque en ce qui a trait à la durabilité de l'organisation ».

Risque

Alors que les conseils doivent comprendre qu'une culture alignée du point de vue stratégique peut aider à bâtir une organisation prospère et durable, ils doivent également savoir qu'une culture mal alignée ou faible peut endommager la réputation d'une organisation et menacer sa viabilité à long terme.

Prenez le cas de Boeing pour qui l'appareil 737 Max 8 constituait une initiative stratégique d'envergure, mais où les risques associés à la culture en matière de sécurité pourraient ne pas avoir été considérés et atténués de manière adéquate par la direction ou le conseil. Comme l'un des participants d'un comité consultatif l'a demandé, lorsque les gestionnaires ont décidé d'utiliser un calendrier de développement différent pour cet appareil, ou une conception différente, le conseil de Boeing a-t-il demandé quels compromis étaient faits pour accélérer la production ou modifier la conception?

Il est difficile d'évaluer quel sera l'impact à long terme sur l'organisation, mais il va s'en dire qu'il s'agit probablement de la pire crise de l'histoire de l'entreprise. Il est aussi juste de demander si cette crise aurait pu être évitée ou atténuée par une surveillance plus efficace.

Un autre participant a indiqué que la sécurité, et non la performance financière, doit être la priorité principale pour des entreprises comme Boeing. Mais les mesures relatives aux besoins de sécurité doivent être établies avec prudence pour ne pas inciter les gestionnaires à sous-déclarer les incidents. De petits changements en ce qui concerne la manière dont est abordée la sécurité peuvent être très significatifs. L'un des participants d'un comité consultatif a décrit comment dans une entreprise le conseil et la direction ont cessé d'utiliser le mot « fatalités » pour plutôt utiliser uniquement le nom de ceux et celles qui sont décédés. Ce changement a humanisé les incidents et a rendu bien réelles les conséquences de ne pas gouverner adéquatement la sécurité.

Évaluer la culture sous la lentille des risques, qu'il s'agisse ou non de risques liés à la sécurité, peut être une façon efficace pour prioriser les éléments critiques de la conduite d'un employé ou d'une équipe. Don Charter suggère que les mesures relatives à la culture puissent être définies par le conseil et, ensuite, intégrées au cadre de gestion des risques global de l'organisation, permettant ainsi à ces mesures d'être suivies et rapportées aux côtés d'autres indicateurs de risques clés.

«Une organisation possède deux composantes : une qui est visible et une qui est invisible. Comme un iceberg, une partie invisible se cache sous la surface : les valeurs, les sentiments, les croyances, les suppositions et les normes culturelles qui sont à l'origine des comportements visibles et de la culture d'entreprise.»

Jim Goodfellow

Administrateur, Canadian Tire Corp. Ltée,

Défis associés à comprendre la culture de votre organisation

Lorsque vient le temps de comprendre la culture d'une organisation, l'un des défis couramment rencontrés est le manque de conviction que la culture est en fait une « tâche du conseil ». Comme le mentionne Heather Laxton, chef de la gouvernance et secrétaire d'entreprise, Wesdome Gold Mines, il peut être difficile pour les administrateurs d'établir un lien direct entre la stratégie, qui est mesurable, et la culture qui, parfois, peut être considérée comme étant intangible. « Toutes les autres choses que nous faisons sont quantitatives », dit-elle. « C'est assez blanc et noir, mais ceci est quelque chose que plusieurs conseils ne peuvent pas ou n'acceptent pas comme faisant partie de leurs responsabilités de surveillance. »

Bien que d'associer clairement la culture et la stratégie (le « pourquoi » et le « comment ») permette aux conseils de s'approprier plus facilement leur responsabilité de surveillance de la culture, d'autres défis de gouvernance considérables continuent d'exister.

Un point qui a été soulevé à plusieurs reprises dans de nombreuses rencontres des comités consultatifs est que la plupart des organisations n'ont généralement pas qu'une seule culture. L'expérience que vivent les employés peut ne pas refléter la culture que rapporte la haute direction au conseil. Jim Goodfellow, administrateur, Canadian Tire Corp. Ltée, fait valoir que la culture d'une organisation possède deux composantes : une qui est visible et une qui est invisible.

« Comme un iceberg, une partie invisible se cache sous la surface : les valeurs, les sentiments, les croyances, les suppositions et les normes culturelles qui sont à l'origine des comportements visibles et de la culture d'entreprise. »

Comprendre la culture invisible de l'organisation permet au conseil de gouverner plus efficacement, mais, pour y arriver, les administrateurs doivent obtenir des informations exactes et fiables et mieux comprendre quelles sont les mesures incitatives proposées aux membres du personnel et pourquoi elles leur sont proposées.

Transparence de l'information

Le plus grand obstacle qui se pose devant les conseils pour comprendre la culture de leur organisation est possiblement leur capacité à obtenir des renseignements sur l'expérience quotidienne des employés. Certains défis sont évidents : les administrateurs ne dirigent pas l'organisation et ne passent vraisemblablement pas beaucoup de temps avec les membres du personnel qui occupent des postes sous ceux de la haute direction. D'autres, comme les problèmes de confiance et de transparence entre le conseil et la direction, peuvent eux-mêmes faire ressortir des difficultés culturelles.

Susan Wolburgh Jenah, administratrice, Aecon Group inc., remarque que « les conseils doivent être vigilants et reconnaître les signes indiquant qu'ils reçoivent l'information dont ils ont besoin » et, si ce n'est pas le cas, ils doivent se

SOUS LA LENTILLE

1. Les administrateurs doivent chercher des occasions pour comprendre les cultures « vécues » au sein de leurs organisations en « posant les mêmes questions » concernant la culture à différents échelons de l'organisation pour voir si les réponses obtenues sont cohérentes.
2. Les conseils peuvent encourager les comités et les présidents de comités à tisser des liens étroits avec le cadre supérieur concerné afin d'améliorer la transparence de l'information.
3. Les conseils doivent comprendre les structures de rémunération sous la haute direction et de quelles manières ces dernières permettent d'aligner les comportements souhaités sur la stratégie.



FACTEUR INHÉRENT À LA CULTURE : LA CULTURE DU CONSEIL

Les conseils doivent comprendre leur propre culture et porter une attention à son importance. L'expression souvent utilisée « le ton est donné par les dirigeants » est particulièrement pertinente ici et il est important que les administrateurs se demandent : « La culture de mon conseil est-elle fonctionnelle et efficace de manière à assurer un degré de surveillance approprié de la culture de l'organisation? » Des évaluations du conseil robustes, comprenant des évaluations par les pairs, peuvent contribuer à déceler des enjeux sous-jacents qui peuvent nuire à une culture efficace. Un président de conseil solide peut également aider à veiller à ce que le conseil fonctionne de manière optimale.

On s'attend à ce que les conseils incarnent les comportements, les valeurs et les attentes qu'ils souhaitent voir dans l'ensemble de l'organisation. Selon Susan Wolburgh Jenah, « si une menace à la réputation

de l'entreprise surgit et nous n'intervenons pas efficacement, quel signal envoyons-nous aux parties prenantes, notamment aux employés? Que des choses peuvent se produire tant et aussi longtemps que vous obtenez des résultats? En tant que conseil, vous devez faire preuve de prudence en ce qui a trait aux messages que vous envoyez ».

Selon Sarah Raiss, administratrice, Les Compagnies Loblaw Ltée, une fois que la culture a été définie et alignée sur la stratégie, le conseil doit être évalué sur ces mêmes valeurs et comportements par l'entremise de l'évaluation du conseil. Le conseil et la haute direction doivent également être des modèles en ce qui a trait au « comment » de la culture dans ses pratiques d'embauche, de promotion, de développement, de formation et de relève et tout autre processus décisionnel.



«Pour le conseil, «il s'agit de s'assurer de recruter [un] chef de la direction qui comprend cette jauge culturelle».

Jim Dinning

Président du conseil, Russel Metals inc.,

demander si la bonne équipe est en place pour leur donner la bonne information. Comme le demande Josée Turcotte, secrétaire d'entreprise et chef de la gouvernance, Banque HSBC Canada : «le conseil a-t-il les rapports opérationnels nécessaires pour savoir ce qui se passe sur le terrain?». Si ce n'est pas le cas, il pourrait y avoir des enjeux de confiance entre le conseil et la haute direction et elle réitère que «le conseil doit avoir cette information pour qu'il puisse poser les [bonnes] questions».

Une atmosphère dans laquelle règne un manque de confiance et de transparence peut compliquer le travail d'un conseil. Pour mieux s'informer sur la manière dont l'entreprise fonctionne, Linda Hohol, présidente du conseil de l'Institut des administrateurs de sociétés, et administratrice, Canadian Western Bank, préconise que le conseil «pose les mêmes questions à différents échelons dans l'organisation et voie s'il obtient les mêmes réponses».

Elizabeth Watson, fondatrice, Watson inc., et présidente du conseil, Shad Canada, est en accord et ajoute que «lorsque vous vous adressez aux échelons inférieurs, les gens savent ce qui se passe [et] vous pouvez rapidement savoir si ce qui se dit est cohérent avec ce qui est fait».

Mesures incitatives mal alignées

Un autre défi de taille pour en arriver à une culture qui appuie la stratégie concerne les comportements et les résultats qui sont récompensés. C'est là que la «culture invisible» d'une organisation est la plus présente, notamment dans ses pratiques d'embauche et de promotion, sa structure organisationnelle, sa planification de la relève, ses évaluations du rendement et son régime de rémunération qui, quant à lui, est d'une importance critique.

Robert McFarlane utilise l'exemple de Wells Fargo où les employés étaient incités à vendre plusieurs produits, que les clients les veulent ou y consentent ou non. «Cela revient vraiment à l'aspect culturel du régime de rémunération et à une culture qui récompense le rendement. Les types de conseils et d'organisations que nous croyions les mieux gérés peuvent être exposés puisqu'ils ne comprennent pas bien ce que l'on incite les employés à faire et les moyens utilisés pour y arriver au sein de l'organisation.»

Dans ce cas, plus qu'un problème de culture, les mesures incitatives mal alignées constituaient un sérieux risque à la continuité des activités. Comme le souligne Maryse Bertrand, «il doit y avoir un régime de rémunération qui encourage les bons comportements pour nous assurer de joindre le geste à la parole».



OUTILS SOUS LA LENTILLE

- Les tableaux de bord culturels peuvent être un mécanisme utile pour recueillir des renseignements sur des caractéristiques culturelles que le conseil juge importantes et préparer des rapports. Pour les organisations où un tableau de bord n'est pas envisageable, un rapport intégrant des informations culturelles, quel qu'en soit la forme, devrait être mis en place pour fournir aux membres du conseil une vision globale de la culture organisationnelle.



- Confiez aux présidents du conseil et des comités la tâche de tisser des relations de travail plus solides avec les cadres supérieurs concernés. Considérez aussi demander à un comité du conseil d'analyser les rapports sur la mobilisation des employés.

Mesurer et gouverner la culture pour une surveillance continue efficace

Bien que les participants aux comités consultatifs s'entendent pour dire que mesurer l'état actuel de la culture, et par la suite la suivre dans le temps, est une priorité, ils s'entendent aussi pour dire qu'il n'y a pas une approche universelle permettant de mesurer les attributs culturels. Chaque organisation doit établir quelles caractéristiques sont importantes pour elle et, ensuite, déterminer de quelle manière les mesurer. Comme le mentionne Don Charter, «vous devez établir quels aspects de votre entreprise dépendent des enjeux culturels et, ensuite, décider de quelle manière les mesurer. Après avoir établi les indicateurs, vous pouvez déterminer si la culture vous aide ou si elle vous nuit et, au besoin, ce que vous devez changer, puis, finalement, comment vous y prendre pour le changer».

Selon Jim Goodfellow, les questions suivantes peuvent aider les conseils à déterminer s'ils suivent efficacement la culture de leurs organisations :

- └ Quels aspects culturels la haute direction surveille-t-elle et évalue-t-elle (le cas échéant) et à quelle fréquence?
- └ La haute direction se concentre-t-elle sur les aspects culturels qui sont les plus faciles à mesurer ou sur ceux qui sont les plus significatifs? À quels échelons et degrés de détails sont-ils mesurés?
- └ Le conseil a-t-il déterminé quelles informations relatives à la culture il souhaite obtenir de la direction? Les obtient-il? Et quelles informations relatives à la culture le conseil et les comités peuvent-ils eux-mêmes obtenir directement?

Outils pour mesurer la culture

Il existe plusieurs outils pour mesurer la culture d'une organisation et les indicateurs choisis dépendront largement de l'organisation et de ce qui a été ciblé comme priorités stratégiques. Selon les participants aux comités consultatifs, plusieurs mesures sont importantes :

Sondage sur la mobilisation des employés

Les sondages sur la mobilisation des employés sont un outil populaire pour mesurer la culture. Cependant, certains participants mentionnent que la culture et la mobilisation, bien qu'interreliées, ne sont pas la même chose. La mobilisation mesure le lien et l'engagement émotifs et intellectuels d'un individu envers l'entreprise, alors que la culture représente les croyances, les valeurs et les façons de faire communes. Robert McFarlane conseille que «vous devez avoir une divulgation transparente des sondages sur la mobilisation des employés. Il ne s'agit pas seulement des sondages, mais aussi des questions qui sont posées. Sont-elles formulées de manière à faire ressortir les enjeux fondamentaux?»

Andrea Bolger indique, à son tour, que la mobilisation à elle seule n'est pas suffisante. Elle dit : «J'ai siégé à des conseils où la mobilisation des employés était très grande, mais nous n'arrivions pas à faire ce que nous souhaitions faire. La mobilisation doit être en équilibre avec la réalisation de la stratégie de l'organisation.» Sharon Sallows, administratrice, Home Capital Group inc., ajoute aussi qu'un comité est un bon

«Vous devez établir quels aspects de votre entreprise dépendent des enjeux culturels et, ensuite, décider de quelle manière les mesurer. Après avoir établi les indicateurs, vous pouvez déterminer si la culture vous aide ou si elle vous nuit et, au besoin, ce que vous devez changer, puis, finalement, comment vous y prendre pour le changer».

Don Charter
Président du conseil, IAMGOLD Corp.

🔗 Créez, et insistez qu'il y ait, des occasions durant lesquelles les membres du conseil interagissent avec des employés qui ne sont pas membres de la direction et posent des questions sur la culture de l'organisation.

🔗 Assurez-vous que les rapports concernant les services téléphoniques pour lanceurs d'alertes, les enjeux qui sont rapportés et la manière dont ils sont réglés sont fournis régulièrement au conseil.

🔗 Demandez à la direction de fournir au conseil la rétroaction recueillie lors d'entrevues de départ ainsi que les résultats des sondages sur la mobilisation des employés afin de déceler des thèmes récurrents ou d'enquêter des tendances troublantes en matière de roulement du personnel.



FACTEUR INHÉRENT À LA CULTURE : TRAVAILLER AVEC LE CHEF DE LA DIRECTION

Comme la responsabilité de créer la stratégie d'une organisation revient au chef de la direction, il devrait en être de même de l'instauration de la culture appropriée. Toutefois, dans les deux cas, les conseils et la surveillance par le conseil sont très bénéfiques au processus.

Bien que Robert Tessier souligne l'importance de la transparence entre le chef de la direction (et les autres membres de la haute direction) et le président du conseil et le conseil lui-même, Jim Goodfellow ajoute que le conseil doit travailler avec le chef de la direction pour établir et s'entendre sur les valeurs fondamentales et la culture souhaitée de l'organisation. Il soutient également que d'avoir « une mission au-delà des profits » contribue à instaurer le type de culture qui attire les meilleurs talents, motive les gens et crée une force puissante permettant d'obtenir un rendement significatif.

Elizabeth Watson réitère la notion qu'une bonne gouvernance commence avec les gens. Selon elle, « il est clairement nécessaire d'aligner la stratégie et les valeurs ». De plus, elle soutient que « le conseil a besoin d'une philosophie quant à ce à quoi ressemble la réussite dans le contexte de cet alignement ». Cet alignement peut aussi être envisagé comme une « jauge culturelle » pouvant être utilisée par les administrateurs pour comprendre, et ensuite aider à calibrer, la culture de l'entreprise à un moment donné. Comme le dit Jim Dinning, président du conseil, Russel Metals inc., pour le conseil « il s'agit de s'assurer de recruter [un] chef de la direction qui comprend cette jauge culturelle ».



endroit pour avoir des discussions plus approfondies sur les résultats d'un sondage sur la mobilisation des employés. Un comité peut être en mesure de consacrer plus de temps sur l'enjeu, de demander d'autres informations et de poser des questions plus pointues pour ensuite présenter l'enjeu à l'ensemble du conseil, s'il y a lieu.

Tirer parti des comités du conseil

Les comités du conseil peuvent aussi jouer un rôle efficace pour augmenter la transparence. Robert Tessier, président du conseil de la Caisse de dépôt et placement du Québec, soutient que les comités de gouvernance, des risques, de vérification et de RH ainsi que leurs présidents peuvent agir comme intégrateurs auprès des cadres supérieurs concernés de l'organisation. Ceci peut améliorer les relations et le partage de l'information entre certains administrateurs et les cadres supérieurs. Kate Stevenson, administratrice, CIBC, suggère que les cadres supérieurs et les membres du conseil peuvent être même jumelés pour travailler ensemble sur des projets particuliers. Ceci donne l'occasion aux administrateurs et aux cadres supérieurs d'apprendre à mieux se connaître et aide les administrateurs à acquérir une meilleure compréhension d'une partie importante des activités.

Visites de site

Plusieurs des participants à nos comités consultatifs recommandent que les membres du conseil trouvent des occasions pour interagir avec les employés, y compris dans le cadre de visites des installations opérationnelles. Ils suggèrent aussi qu'il peut être plus efficace pour recueillir des renseignements qu'un ou deux administrateurs effectuent la visite plutôt que l'ensemble du conseil, une situation qui pourrait être moins productive. Linda Hohol note qu'il est important que «le conseil ait un libre accès aux sites de travail,

aux succursales et aux événements sociaux avec des membres du personnel qui ne font pas partie de la direction». De plus, être exposé aux talents ayant un haut potentiel est utile. Les membres du conseil peuvent considérer participer à des événements organisés par des clients ou aux journées des investisseurs et jaser avec les vérificateurs externes et les fournisseurs.

Services téléphoniques pour lanceurs d'alertes

Les participants aux comités consultatifs recommandent que chaque organisation se dote d'un service téléphonique tiers pour les lanceurs d'alertes. Tonya Fleming, vice-présidente et avocate générale et secrétaire d'entreprise, Painted Pony Energy Ltée, recommande même d'enquêter sur les plaintes soumises par un lanceur d'alerte anonyme. «Lorsque nous enquêtons, nous trouvons généralement qu'il y a quelque chose de vrai derrière la plainte. Et, ensuite, nous mettons un processus en place et nous procédons à des changements», ajoute-t-elle.

Entrevues de départ

Les entrevues de départ peuvent être une excellente source d'information sur la culture d'une organisation et révéler les enjeux sous-jacents qui ne sont pas visibles au conseil. Plusieurs participants aux comités consultatifs mentionnent que la rétroaction recueillie lors d'une entrevue de départ est quelque chose que le conseil peut considérer demander à la direction pour déceler des problèmes et déterminer si certains thèmes récurrents existent.

Bien que les résultats d'une entrevue de départ ne soient pas habituellement rapportés au conseil, plusieurs sont d'avis qu'il s'agit d'information qu'ils souhaiteraient obtenir afin d'avoir une meilleure compréhension des raisons derrière le roulement du personnel.

Tableaux de bord culturels / rapports normalisés

Plusieurs participants recommandent l'utilisation de tableaux de bord culturels pour aider les conseils à surveiller la culture. Neil Puddicombe, conseiller général adjoint, Gouvernance du conseil de la banque, BMO Groupe financier, ajoute que «l'une des choses sur lesquelles nous travaillons est un rapport distinct sur la culture et la conduite. Nous colligeons les mesures culturelles pour le conseil en un rapport, nommons un responsable de la production du rapport et, ensuite, cette personne se présente devant le conseil pour expliquer aux membres, voici les chiffres, voici comment ils se comparent à ceux du trimestre précédent et voici ce que cela signifie et ce que nous devons faire». Robert McFarlane renchérit sur les avantages associés à un tableau de bord culturel. «L'une des valeurs qui découlent du fait de se doter d'un tableau de bord culturel est le remue-méninge nécessaire pour établir les mesures [...] Si vous colligez tous les indicateurs, vous pouvez créer une vision intégrée et, ensuite, commencer à voir émerger certains thèmes», dit-il.

Voici quelques-uns des indicateurs pouvant figurer dans un tableau de bord culturel :

- └ Taux de roulement du personnel (ventilé par service, division, géographie, âge et perte potentiellement importante)
- └ Tendances en matière de vérification et enjeux
- └ Rapports sur les griefs et sur la ligne d'aide aux employés
- └ Rapport de Glassdoor
- └ Absentéisme
- └ Commentaires des clients
- └ Rapports sur la santé-sécurité
- └ Indice de recommandation client (IRC)

L'impératif de la culture – points clés à retenir et outils

Pour aider à guider les administrateurs et les administratrices dans leur rôle de surveillance de la culture d'entreprise, l'Institut des administrateurs de sociétés a réuni des membres de conseils chevronnés dans le cadre de quatre rencontres de comité consultatif au Canada. Plusieurs informations précieuses ont été recueillies lors des discussions et sont présentées ici sous trois aspects importants de la surveillance de la culture :

L'INTERDÉPENDANCE DE LA CULTURE ET DE LA STRATÉGIE

- └ Les discussions stratégiques sont des occasions de discuter de la culture. Ne demandez pas simplement « qu'allons-nous accomplir? », demandez aussi « de quelle manière allons-nous l'accomplir? ».
- └ Travaillez en tant que conseil pour aider la direction à établir la mission globale et les « valeurs fondamentales » de votre organisation. Ceci fournira le contexte nécessaire pour recruter et travailler avec votre chef de la direction pour définir une culture alignée sur votre stratégie, et ce, même en période de changement.
- └ De plus en plus, les employés souhaitent appartenir à quelque chose de signifiant. À ce titre, une culture alignée sur la mission de votre organisation peut s'avérer un avantage concurrentiel dans la guerre des talents.
- └ Placez les discussions sur la surveillance de la culture dans un contexte de gestion des risques. Les conseils doivent demander : « quels sont les risques de ne pas comprendre et surveiller efficacement notre culture? »

COMPRENDRE LA CULTURE DE VOTRE ORGANISATION

- └ Les administrateurs doivent chercher des occasions pour comprendre les cultures « vécues » au sein de leurs organisations en « posant les mêmes questions » concernant la culture à différents échelons de l'organisation pour voir si les réponses obtenues sont cohérentes.
- └ Les conseils peuvent encourager les comités et les présidents de comités à tisser des liens étroits avec le cadre supérieur concerné afin d'améliorer la transparence de l'information.
- └ Les conseils doivent comprendre les structures de rémunération sous la haute direction et de quelles manières ces dernières permettent d'aligner les comportements souhaités sur la stratégie.

MESURER ET GOUVERNER LA CULTURE POUR UNE SURVEILLANCE CONTINUE EFFICACE

- └ Les tableaux de bord culturels peuvent être un mécanisme utile pour recueillir des renseignements sur des caractéristiques culturelles que le conseil juge importantes et préparer des rapports. Pour les organisations où un tableau de bord n'est pas envisageable, un rapport intégrant des informations culturelles, quel qu'en soit la forme, devrait être mis en place pour fournir aux membres du conseil une vision globale de la culture organisationnelle.
- └ Confiez aux présidents du conseil et des comités la tâche de tisser des relations de travail plus solides avec les cadres supérieurs concernés. Considérez aussi demander à un comité du conseil d'analyser les rapports sur la mobilisation des employés.
- └ Créez, et insistez qu'il y ait, des occasions durant lesquelles les membres du conseil interagissent avec des employés qui ne sont pas membres de la direction et posent des questions sur la culture de l'organisation.
- └ Assurez-vous que les rapports concernant les services téléphoniques pour lanceurs d'alertes, les enjeux qui sont rapportés et la manière dont ils sont réglés sont fournis régulièrement au conseil.
- └ Demandez à la direction de fournir au conseil la rétroaction recueillie lors d'entrevues de départ ainsi que les résultats des sondages sur la mobilisation des employés afin de déceler des thèmes récurrents ou d'enquêter des tendances troublantes en matière de roulement du personnel.

Conclusion

L'état de la culture d'une organisation peut avoir des répercussions profondes sur la mise en œuvre efficace de sa stratégie et des résultats connexes, dont la mobilisation des employés, la satisfaction des parties prenantes et, ultimement, sa viabilité à long terme.

La culture est à l'origine de la mobilisation, de l'attraction de talents, d'une prise de décisions efficace et de plusieurs autres facteurs qui jouent un rôle important dans la réussite à court et à long terme d'une organisation. Au fur et à mesure qu'évoluent les entreprises, une plus grande partie de leur valeur se trouvera dans des actifs

intangibles comme le capital humain où la culture aura vraisemblablement un impact plus important. En raison de cette importance croissante, le rôle du conseil en matière de surveillance efficace de la culture d'entreprise est essentiel.

Comme l'explique Hubert Lacroix, président du conseil, Stornoway Diamond Corp., « la culture n'est pas simplement un point à l'ordre du jour du conseil. Elle est partout et établit un lien entre tout dans toutes les actions ».

Remerciements

L'IAS souhaite remercier les membres de l'Institut des administrateurs de sociétés et de Governance Professionals of Canada suivants pour leur participation aux comités consultatifs sur la surveillance de la culture d'entreprise.

Judith Athaide (IAS)	Brigitte Catellier (GPC)	James Goodfellow (IAS)	Neil Puddicombe (GPC)
Steve Bellringer (IAS)	Don Charter (IAS)	Linda Hohol (IAS)	Sarah Raiss (IAS)
Françoise Bertrand (IAS)	Misti Christensen (GPC)	Mary Jordan (IAS)	Sharon Sallows (IAS)
Maryse Bertrand (IAS)	Cathy Connolly (IAS)	Hubert Lacroix (IAS)	Kate Stevenson (IAS)
Andrea Bolger (IAS)	Isabelle Courville (IAS)	Heather Laxton (GPC)	Robert Tessier (IAS)
Grant Borbridge (GPC)	Sari Diamond (IAS)	Robert McFarlane (IAS)	Josée Turcotte (GPC)
Ian Bourne (IAS)	Jim Dinning (IAS)	Lisa Oldridge (IAS)	Elizabeth Watson (IAS)
Heather Briant (IAS)	Tonya Fleming (GPC)	Geri Prior (IAS)	Susan Wolburgh Jenah (IAS)

Ce document d'orientation a été préparé par des membres de l'IAS et de Governance Professionals of Canada en collaboration avec Matthew Fortier et Heather Wilson de l'Institut des administrateurs de sociétés, Lynn Beauregard de Governance Professionals of Canada, Mary Larson et Kevin Joy de Mobilis Strategic Advisors et Matt Fullbrook du David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance Innovation. L'IAS aimerait aussi remercier les commissaires de la CVMO pour leur participation dans un session organisée par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario.



2701-250 rue Yonge,
Toronto, ON, Canada M5B 2L7

T: 416.593.7741
Sans-frais: 1.877.593.7741

icd.ca

 IAS Groupe LinkedIn

 @ICDCanada