



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

# Ubisoft, un cas unique ?

## L'importance de la culture organisationnelle pour le conseil d'administration

---

La Presse +

**François Dauphin, CPA, MBA**  
Président-directeur général, IGOPP



Au cours du mois de juin, l'industrie du jeu vidéo était secouée par une déferlante de témoignages anonymes d'employés du secteur, faisant état de sexisme, de violence et de harcèlement sexuel. Ubisoft, parmi les grandes entreprises de l'industrie, n'a pas été épargnée. À la suite de nombreuses accusations, l'éditeur de jeux vidéo qui emploie plus de 18 000 personnes réparties dans 30 pays a annoncé plusieurs suspensions, incluant des cadres, et l'ouverture de nombreuses enquêtes internes.

Parmi les témoignages, on relève le fait d'un « problème systémique pour Ubisoft », de l'existence d'un « système global qui cautionne ces comportements et protège [des hommes intouchables] en empêchant tout recours ». Une culture qualifiée de toxique.

Pourtant, Ubisoft mise beaucoup sur sa culture qu'elle considère comme l'un de ses actifs fondamentaux. Yves Guillemot, PDG du Groupe, écrit à ce sujet que « [l]es talents étant au cœur de la création de valeur de l'industrie du jeu vidéo, notre culture est un actif essentiel dans l'attraction et la rétention des meilleurs profils ». Dans la présentation du modèle d'affaires et de la stratégie du Groupe, on y décrit une culture d'entreprise forte, orientée vers l'innovation, notamment « en proposant un environnement de travail stimulant et respectueux de chacun ».

Dans le document d'enregistrement universel 2020 du Groupe, on peut lire qu'Ubisoft appuie cette culture par la promotion d'un « environnement de travail ouvert et respectueux où chaque collaborateur peut être respecté, écouté et traité avec bienveillance par l'ensemble des équipes. Le Groupe applique une politique de tolérance zéro face à toute forme de harcèlement, discrimination ou violence ».

En réaction au tsunami provoqué à l'interne par toutes ces accusations, Yves Guillemot a fait parvenir une lettre le 29 juin dernier à tous les employés du Groupe, dans laquelle il affirme que les agissements en lien avec les situations signalées « sont en contradiction totale avec nos valeurs et avec ce que je souhaite pour Ubisoft ».

Comment peut-il y avoir un fossé aussi grand entre la culture « réelle », telle que vécue et ressentie par des employés de l'organisation, et la culture « souhaitée » par les hauts dirigeants ?



## **Culture organisationnelle : le rôle du conseil d'administration**

Une évaluation périodique de la culture organisationnelle est une activité nécessaire pour éviter un constat brutal, provoquant la consternation, comme ce fut le cas pour le premier dirigeant d'Ubisoft. C'est le conseil d'administration qui a la responsabilité de définir la culture cible, de s'assurer d'un alignement adéquat de la culture existante avec la vision et la stratégie de l'entreprise, et c'est donc lui qui doit veiller à l'obtention d'une information pertinente pour exercer un monitoring à cet égard.

Alors que les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) sont désormais au cœur des préoccupations de nombreux investisseurs institutionnels, les attentes envers la santé et le bien-être des employés s'accroissent considérablement, phénomène exacerbé par la pandémie. La culture organisationnelle a un rôle prépondérant à jouer pour que les valeurs formelles véhiculées par une organisation soient véritablement ressenties et partagées par tous ses membres.

La culture d'une organisation est en partie façonnée par des influences<sup>1</sup> provenant de son histoire – incluant les réussites, les échecs, les valeurs des leaders passés – , de la société ambiante et ses caractéristiques culturelles, sociales, politiques et juridiques, de même que des contingences particulières (technologiques, économiques, concurrentielles) qui ont influé sur l'évolution de l'organisation.

Pour agir sur la culture d'une organisation, pour la changer, les dirigeants disposent de certains leviers, incluant les systèmes de gestion, de contrôle et de rémunération, les politiques et règles internes de fonctionnement, les communications internes, les relations hiérarchiques et les formes d'exercice du pouvoir, etc.

La seule publication de valeurs formelles ou l'affichage interne d'énoncés idylliques ne sont pas suffisants si les différents leviers ne sont pas cohérents avec la culture souhaitée. En bout de piste, la culture représente l'ultime mécanisme de contrôle, le dernier rempart du comportement éthique et souhaitable des employés de l'organisation. Il est impératif d'en assurer le caractère bienfaisant et performant.

---

<sup>1</sup> Allaire et Firsirotu, 1984, 2004



## **Comme administrateur, comment évaluer la culture interne?**

Les administrateurs sont rarement nommés pour leurs compétences anthropologiques! Néanmoins, plusieurs possibilités s'offrent à eux pour à tout le moins prendre le pouls de la culture existante et de son adéquation avec les objectifs et la stratégie de l'organisation. En voici quelques-unes :

- Prévoir des sondages récurrents auprès des employés, incluant des questions ouvertes (ex. comment interprétez-vous les valeurs de l'organisation?);
- Observer les taux de roulement, les motivations lors de départs volontaires;
- Obtenir des rencontres occasionnelles non supervisées avec des cadres intermédiaires;
- Poser des questions sur les leviers en place, les actions prises pour faire intégrer les valeurs formelles;
- Analyser les politiques de rémunération, bien soupeser les conséquences des éléments incitatifs sur les comportements des individus.

Un audit culturel complet mené par des consultants externes peut également être considéré si des éléments semblent exiger un approfondissement ou si une indépendance est requise pour obtenir des réponses honnêtes.

Dans tous les cas, les conseils d'administration ne peuvent pas se permettre de négliger la culture organisationnelle. Il en va bien au-delà de la simple gestion de risque. Ubisoft peut en témoigner.

*Les propos de ce texte n'engagent que son auteur.*