

BARBARA SIEGENTHALER

AUDIT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE – PBA®: LES DONNÉES CONCRÈTES REMPLACENT L'INTUITION

L'audit de la culture d'entreprise ne donnait jusque-là que deux résultats possibles: bonne ou mauvaise. Cette distinction ne permet d'obtenir ni des résultats d'audit tangibles ni des mesures efficaces. Or, c'est précisément ce que promet la méthode PBA®, qui repose sur une théorie des systèmes innovante issue de la psychologie de la personnalité et de la motivation. Une introduction.

L'importance de l'audit de la culture d'entreprise est aujourd'hui incontestée. Dans le monde entier, des publications d'autorités de surveillance montrent que les pratiques décisionnelles et le comportement humain sont désormais considérés comme des domaines clés de la gouvernance, et l'expression «risque comportemental» est entrée dans le lexique des conseils d'administration et des autorités de surveillance. Les exigences posées à l'audit interne ont également augmenté. On attend de lui qu'il puisse contrôler de manière fiable certains aspects culturels, ou la culture d'entreprise dans son ensemble, et qu'il puisse en rendre compte.

La pratique d'audit courante ne suffit pas (encore). Le problème? Des méthodes d'audit fondées pour saisir et analyser des contrôles dits «souples» font encore défaut. Jusque-là, on a recours en grande partie à des méthodes d'évaluation qualitatives subjectives. Selon les instructions de l'IIA de Grande-Bretagne et d'Irlande, «les données brutes et l'intuition» devraient être combinées pour le rapport lors de l'audit de la culture d'entreprise. L'intuition est cependant problématique: on cherchera en vain ici une grille d'audit de 360 degrés, qui inclut et teste systématiquement toutes les possibilités.

Résultats d'audit plus tangibles. Avec le PBA®, les risques d'un audit subjectif du risque comportemental peuvent être nettement réduits. Le PBA® est une méthode d'analyse hautement analytique qui utilise les derniers enseignements de la psychologie de la personnalité et de la motivation comme

Encadré: PBA® EN BREF

L'audit interne basé sur la personnalité (Personality-based Internal Auditing, PBA®) repose sur la théorie des interactions des systèmes de personnalité (PSI) du professeur émérite Julius Kuhl (2001). La théorie PSI s'appuie sur plus de 30 ans de recherche et observe le comportement d'un individu en le rattachant à des paradigmes préférentiels (modèle d'interaction de systèmes psychiques). Ces modèles d'interaction ne s'identifient pas uniquement au niveau de l'individu mais aussi de l'audit, des fonctions et de l'organisation. Le PBA® vise à identifier les modèles de pensée et de comportement caractéristiques du domaine audité et à les attribuer aux modèles d'interaction sous-jacents des systèmes psychiques.

cadre d'audit pour l'évaluation du risque comportemental. Le PBA® augmente la part de données concrètes et les chances de saisir tous les aspects importants. Cette nouvelle approche (*encadré*), offre également des points d'approche prometteurs pour réduire les risques comportementaux, lesquels peuvent compromettre la réussite de l'entreprise.

Gérer les interactions entre culture et stratégie. Le PBA® permet d'évaluer combien la culture d'entreprise favorise les objectifs stratégiques. Il définit la culture d'entreprise comme le profil de personnalité fonctionnel-analytique combiné de l'entreprise. Les avantages et les inconvénients d'une certaine culture d'entreprise peuvent être mis en relation avec les objectifs stratégiques du domaine audité. À partir de la structure des interactions dans son ensemble, on distingue des causes et des conséquences et trouve les raisons fonctionnelles-analytiques d'un certain comportement dans le domaine audité. De plus, l'analyse met en évidence des éléments concrets et tangibles pour modifier la culture de l'entreprise.

Audit interne à plus-value stratégique. Ce nouveau type de contrôle affine le profil de l'audit interne, parce qu'il peut donner des résultats fort intéressants sur le plan stratégique et il peut les établir de manière reproductible. Des perspectives très prometteuses peuvent s'ouvrir dès lors que le conseil d'administration et les collaborateurs chargés de l'audit sont conscients des défis qui se posent à l'audit du risque comportemental et apprécient la valeur ajoutée d'une méthode d'audit telle que le PBA®. En 2012, la Société allemande de psychologie a qualifié la théorie PSI de «révolutionnaire, ultra-innovante, unique et remarquable». Le PBA® permet de transposer cette plus-value à l'audit interne. ■



BARBARA SIEGENTHALER,
CIA, EXPORTE PBA®,
EXPORTE PSI CERTIFIÉE,
DIRECTRICE,
PROPRIÉTAIRE DE
SAVANTEON GMBH,
ZURICH