



Pratique commerciale éthique (PCE) et Réglementation commerciale éthique (RCE)

Intégration des théories de la réglementation, de l'application de la loi, de la conformité, de la culture et de l'éthique

Christopher Hodges, M.A., Ph. D., FSALS

Professeur de systèmes de justice, et boursier du collège Wolfson, Université d'Oxford

Directeur du Programme de recherche suisse sur les systèmes de règlement des litiges, Centre d'études sociojuridiques

Boursier, European Law Institute

Paradigme traditionnel d'application de la réglementation

- Règles – parfaitement écrites
 - Conformité – complète
 - Atteintes – toutes immédiatement cernées
 - Sanction – dissuasion
 - Conformité – complète

Éléments probants – Sources/types multiples

1. Psychologie du comportement – fondée sur des recherches approfondies

- Nous sommes « raisonnablement irrationnels », et non pas les acteurs rationnels de la théorie économique
- De bonnes personnes font des choses stupides, mais elles ne le font habituellement pas sérieusement
- Nous sommes fortement influencés par les groupes sociaux et par notre notion d'équité

2. La biologie génétique et son évolution

- Mutation génétique chez *l'homo sapiens*, qui est passé de la défensive (blâme) à la capacité de porter des jugements moraux (gène de l'éthique)
- Cela a permis à notre espèce de collaborer, un trait essentiel à notre réussite comme espèce
- Parce que la collaboration est axée sur la confiance, elle-même fondée sur des données probantes

3. Pratique réglementaire : recherche (p. ex. réglementation adaptée) et politiques d'application publiées

- De nombreux organismes de réglementation efficaces offrent des « conseils et du soutien » plutôt que de miser sur la dissuasion ou la confrontation face à la plupart des entités réglementées
- « Privilégier la manière douce, mais se préparer à hausser le ton » : encore besoin de pouvoirs efficaces
- Politique du Royaume-Uni axée sur « l'auto-assurance réglementée » et la « reconnaissance méritée » : *Regulatory Futures Review* (Cabinet Office, 2017)

4. Preuve de ce qui ne fonctionne pas

- Études empiriques pour déterminer s'il y a un effet dissuasif (peu d'effet) et sur les conséquences imprévues d'une application stricte de la loi sur les bonnes personnes
- Données empiriques tirées de la pratique d'application de la loi

Questions

- Pourquoi les gens respectent-ils ou enfreignent-ils les règles?
- Comment pouvons-nous amener les gens à se conformer aux règles?
- Comment les organismes de réglementation/d'application de la loi/de conformité peuvent-ils soutenir le comportement éthique, la conformité, l'amélioration du rendement, la croissance et l'innovation?
- Comment devrions-nous concevoir les politiques d'« application » et les mécanismes de réglementation?
- Comment devrions-nous concevoir les mécanismes de « conformité » dans les organisations commerciales ?

Modèles de réglementation et de conformité



Amendes annuelles imposées par la FCA de 2011-2012 à 2015-2016, en millions de £ (FCA,

	2009/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Nombre d'amendes								
Particuliers				40	19	22	24	15
Entreprises				23	26	27	27	17
Total				63	45	49	51	32
Amendes globales (M£)								
Particuliers				19.9	5.0	3.9	7.1	16.2
Entreprises				58.9	422.2	416.9	1 403.1	874.0
Total	27.6	33.5	98.7	78.8	427.2	420.8	1 410.3	890.2

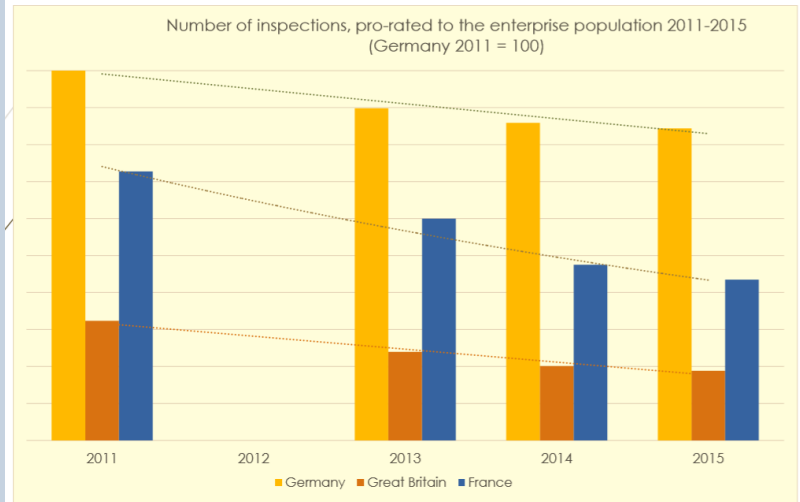
« La culture qui règne dans le secteur des services financiers est largement reconnue comme l'une des principales causes profondes des inconduites importantes observées dans l'industrie au cours des dernières années, qui ont causé préjudice aux consommateurs et aux marchés...

Le secteur des services financiers, en particulier, s'est rendu coupable de truquage des taux, de négociation malhonnête et de vente abusive au cours des 10 dernières années depuis la crise financière mondiale. **Malgré des amendes records, l'augmentation des enquêtes et l'expansion de l'industrie de la conformité, l'inconduite demeure. Pourquoi? Quand apprendrons-nous donc? »**

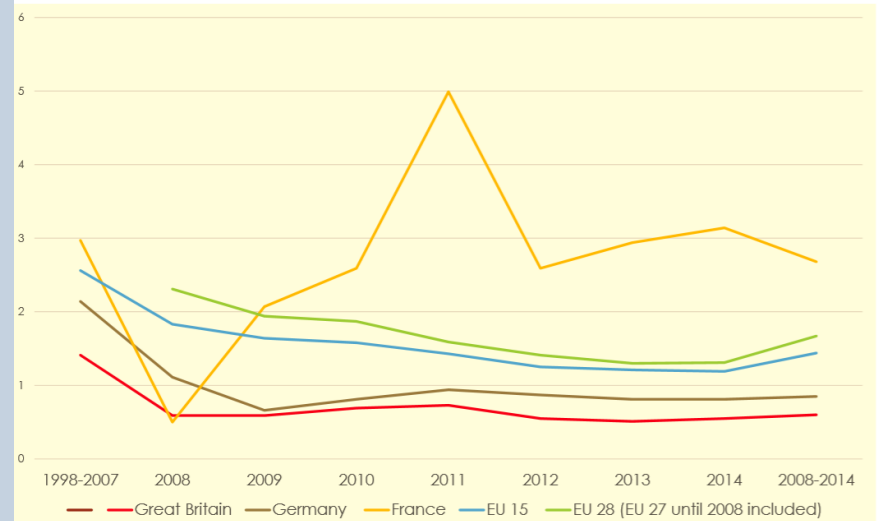
[Traduction libre]

Transforming culture in financial services (Financial Conduct Authority, 2018)

Enforcement outputs: Occupational Safety Inspections in Britain, France and Germany



Fatal occupational accidents rate (per 100.000 workers), Eurostat, excluding transportation-related



Florentin Blanc, *de Chasing Violations to Managing Risks* (Edward Elgar, 2018)

Le système NMAC de la FAA a instauré une offre d'immunité contre les poursuites; le nombre de signalements par les pilotes a augmenté radicalement (passant de 559 en 1965 à 2 230 en 1968); lorsque l'immunité a été retirée en 1972, le nombre de signalements a chuté (à 231 en 1987) et est demeuré faible.

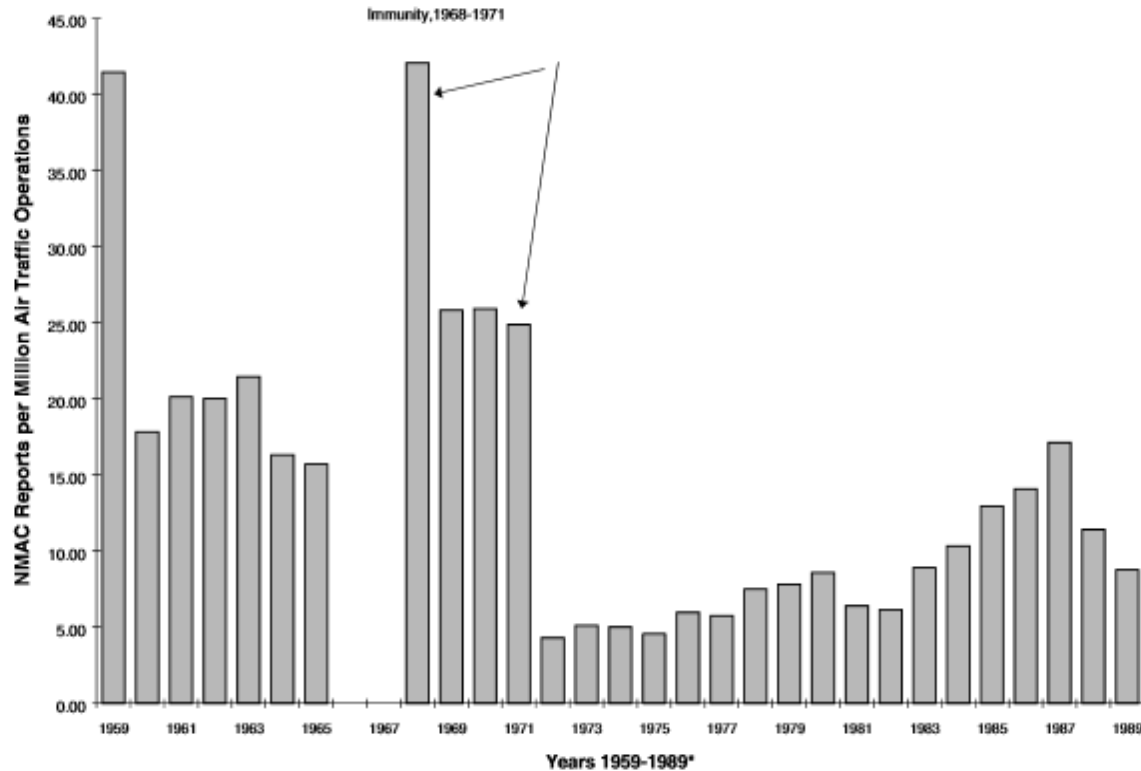


Figure 2: Pilot Reports of Near Midair Collisions (NMACs) (1959 to 1989) and Under Federal Aviation Administration Grant of Immunity (1968-1971)

SOURCE: Adapted from U.S. Federal Aviation Administration, Office of Aviation Policy and Planning (1999), and U.S. Federal Aviation Administration, Office of Aviation Safety (1987).

NOTE: Data missing for 1966 to 1967.

Pour assurer le flux des données, il faut une culture sans égard à la faute

Étude de cas sur la sécurité aérienne

- **Culture ouverte** de *remise en question* des décisions et de *partage* des connaissances sur les accidents – vaste libre-échange d'information
- **Culture juste** de *responsabilité sans égard à la faute* qui établit une intention éthique
- Maintien de la *responsabilisation en contribuant* de façon constante et visible
- **Vise**
 - la surveillance constante du *rendement*
 - l'apprentissage constant et l'amélioration du *système et de son fonctionnement* humain.
- « L'absence de blâme » doit fonctionner, *quel que soit le contexte* : réglementation du système, réglementation professionnelle, discipline professionnelle, responsabilité civile, aspect social

MISTAKE / WRONGDOING OCCURS

OPEN, JUST CULTURE

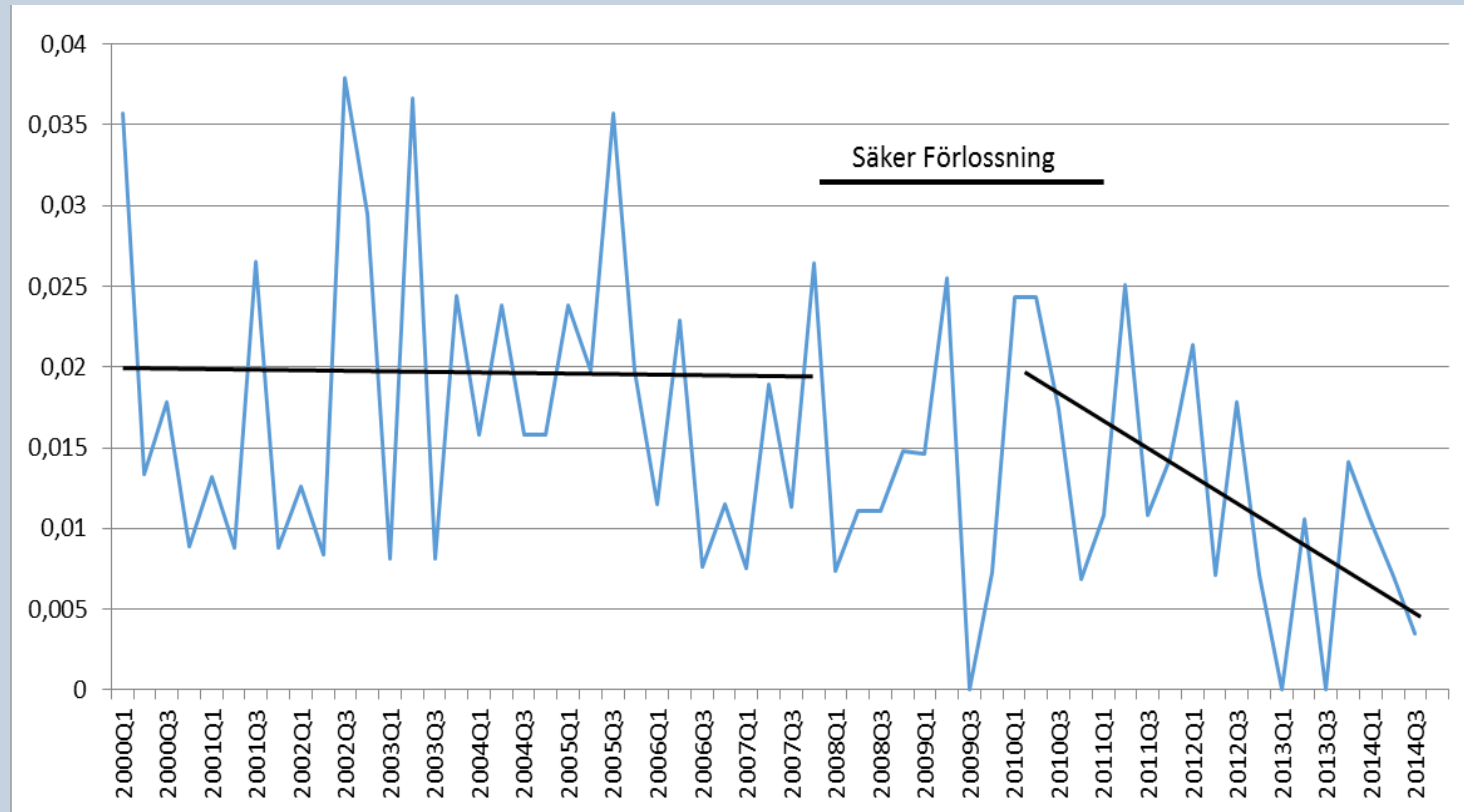


BLAME CULTURE



Utiliser les données de rétroaction pour améliorer la pratique et réduire les coûts

Assurance des patients suédois : demandes d'indemnisation réglées pour blessures graves à la naissance de 2000 à 2014, par trimestre



CIVIL JUSTICE SYSTEMS

Law and Corporate Behaviour

*Integrating Theories of Regulation,
Enforcement, Compliance and Ethics*

Christopher Hodges

Hart · CH Beck · Nomos



Department
for Business
Innovation & Skills

Better
Regulation
Delivery Office

**Ethical Business Regulation:
Understanding the Evidence**

Christopher Hodges
Professor of Justice Systems, and Fellow of Wolfson College,
University of Oxford

February 2016

Favorable	Mixte – déplacement vers la gauche	Dissuasion
<p><i>Effective inspection and enforcement: implementing the Hampton vision in the Office of Fair Trading. A review supported by the Better Regulation Executive and National Audit Office (Better Regulation Executive, Department for Business Enterprise & Regulatory Reform and National Audit Office, 2008).</i></p> <p><i>Toward Effective Governance of Financial Institutions (Group of 30, 2012).</i></p> <p><i>Civil Aviation Authority Regulatory Enforcement Policy (Civil Aviation Authority, 2012).</i></p> <p><i>Statement of consumer protection enforcement principles (OFT, février 2012).</i></p> <p><i>National Local Authority Enforcement Code. Health and Safety at Work. England, Scotland & Wales (Health and Safety Executive, 2013).</i></p> <p><i>P Lunn, Regulatory Policy and Behavioural Economics (OCDE, 2014).</i></p> <p><i>Standards of Conduct. Treating Customers Fairly. Findings from the 2014 Challenge Panel (Ofgem, mars 2015).</i></p> <p><i>Corporate Plan June 2015-March 2018 (Revenue Scotland, 2015).</i></p> <p><i>Competition Policy: A better deal: boosting competition to bring down bills for families and firms (HM Treasury, décembre 2015).</i></p> <p><i>Corporate Governance and Business Integrity. A Stocktaking of Corporate Practices (OCDE, 2015).</i></p> <p><i>Better Business for All and Growth (Better Regulation Delivery Office, 2015).</i></p> <p><i>Statement of principles for licensing and regulation (Gambling Commission, 2015).</i></p> <p><i>Food We Can Trust: Regulating the Future (Food Standards Authority, 2016).</i></p> <p><i>Consultation on Ofwat's approach to enforcement (OFWAT, mars 2016).</i></p> <p><i>Farm Regulators' Charter (DEFRA et autres, 2016).</i></p> <p><i>Scottish Government Response to the Working Group on Consumer and Competition Policy for Scotland (mars 2016).</i></p> <p><i>Monetary penalties for breaches of financial sanctions-guidance (Office of Financial Sanctions Implementation, HM Treasury, 2017).</i></p> <p><i>Enforcement Policy (Regulatory Delivery, 2017).</i></p> <p><i>Enforcement Policy (Solicitors regulatory Authority, 2018)</i></p>	<p><i>The Bribery Act 2010. Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (article 9 de la Bribery Act 2010) (Ministry of Justice, 2011).</i></p> <p><i>The Prudential Regulation Authority's Approach to Banking Supervision (PRA, avril 2013).</i></p> <p><i>Enforcement and Sanctions – Guidance. Operational Instruction 1356_10, version 2 (Environment Agency, 2014).</i></p> <p><i>Enforcement Guidelines on Complaints and Investigations (OFGEM, juin 2012).</i></p> <p><i>Economic enforcement policy and penalties statement (ORR, 2012).</i></p> <p><i>Enhancing consumer protection, reducing regulatory restrictions: Summary of responses to the discussion paper and decision document (Legal Services Board, avril 2012).</i></p> <p><i>The future of retail market regulation (Ofgem, décembre 2015).</i></p> <p><i>Enforcement policy (Care Quality Commission, 2015).</i></p> <p><i>Our Approach to Supervision (Financial Conduct Authority, 2018); Our Approach to Enforcement (Financial Conduct Authority, 2018)</i></p>	<p><i>OFT's Guidance as the appropriate amount of a penalty (Office of Fair Trading, 2012), OFT423.</i></p> <p><i>Changing Banking for Good : Report of the Parliamentary Commission on Banking Standards : Volume 1 : Summary, and Conclusions and Recommendations HC Paper No.27-1, II Parliamentary Commission on Banking Standards, 2013.</i></p> <p>NB</p> <p><i>The Financial Conduct Authority : Approach to Regulation (Financial Services Authority, juin 2011).</i></p> <p><i>The FCA's approach to advancing its objectives (FCA, July 2013).</i></p> <p><i>FCA's Decision Procedure and Penalties (DEPP) Manual (« dissuasion crédible »).</i></p> <p><i>Prioritisation principles for the CMA. Consultation document (Competition & Markets Authority, 2014).</i></p> <p><i>Serious Fraud Office.</i></p> <p>Mémoire du département de la Justice des États-Unis, « Individual Accountability for Corporate Wrongdoing », 9 septembre 2015.</p> <p><i>Penalty guidelines. s.392 Communications Act 2003 (Ofcom, décembre 2015).</i></p>

Examen de l'avenir de la réglementation au Royaume-Uni, janvier 2017

Les organismes de réglementation doivent s'orienter vers (et faire rapport sur) :
l'« auto-assurance réglementée » et la « reconnaissance méritée »

Dans la mesure du possible, les modèles efficaces d'exécution de la réglementation doivent être axés sur les **résultats** plutôt que sur une approche fondée sur des règles. Les organisations doivent être en mesure de trouver la meilleure façon de **s'auto-assurer** qu'elles s'acquittent de leurs responsabilités légales et d'obtenir la reconnaissance qu'elles le font. Lorsque cela se produit, le rôle des organismes de réglementation doit consister principalement à fournir de **l'information et des conseils** pour veiller à ce que les organisations s'assurent d'être efficaces et fiables, et à intervenir dans le cas contraire.

Économies possibles du secteur public de 620 millions de livres par an
Influence de la RCE :

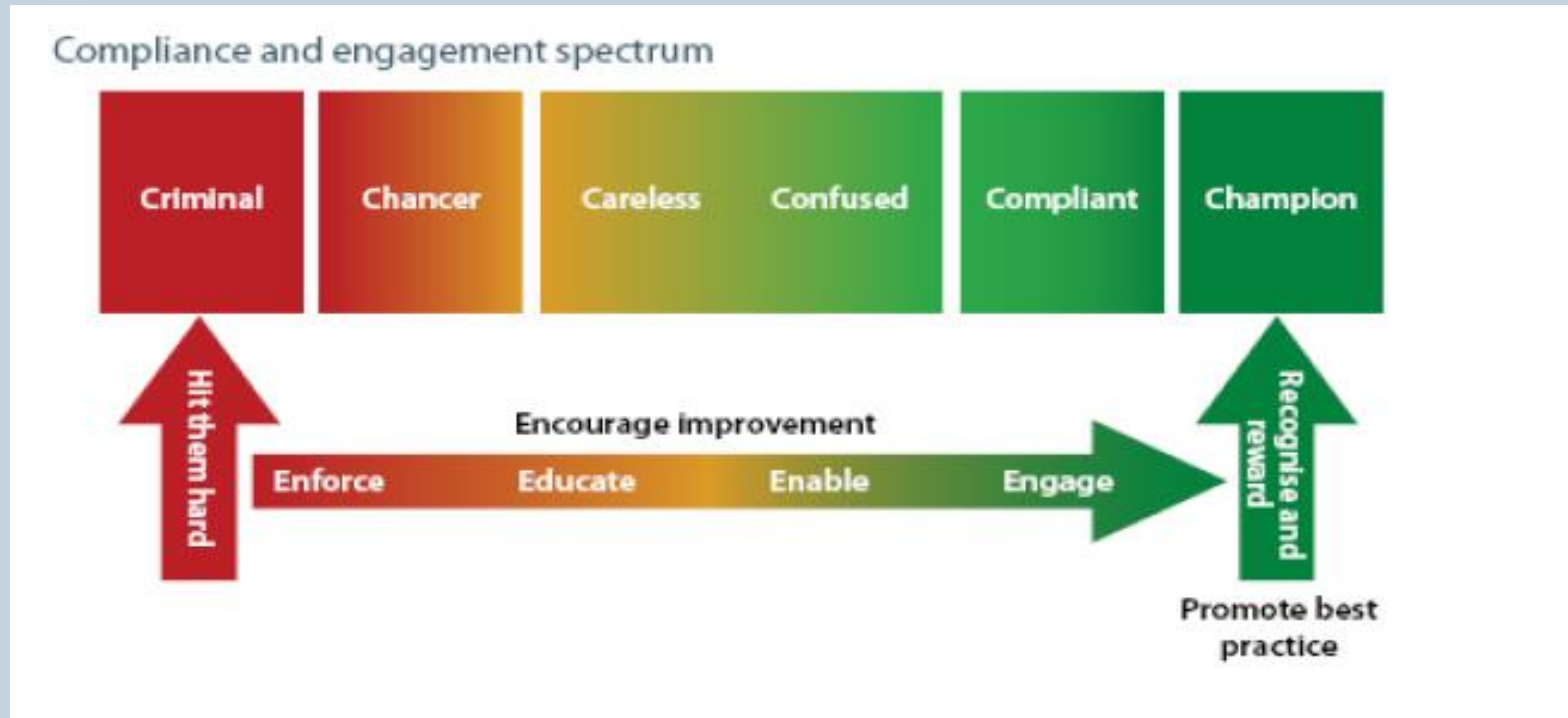
Dans la pratique, cela signifie que les **entreprises qui « agissent bien » doivent être réglementées de manière très légère**. Dans cette optique, les organismes de réglementation doivent favoriser l'adoption de **pratiques commerciales plus éthiques**. Toutefois, lorsque les entités réglementées « n'agissent pas bien » et n'observent pas des pratiques commerciales éthiques, il faut intervenir.

Les organismes de réglementation ont besoin d'une boîte à outils diversifiée

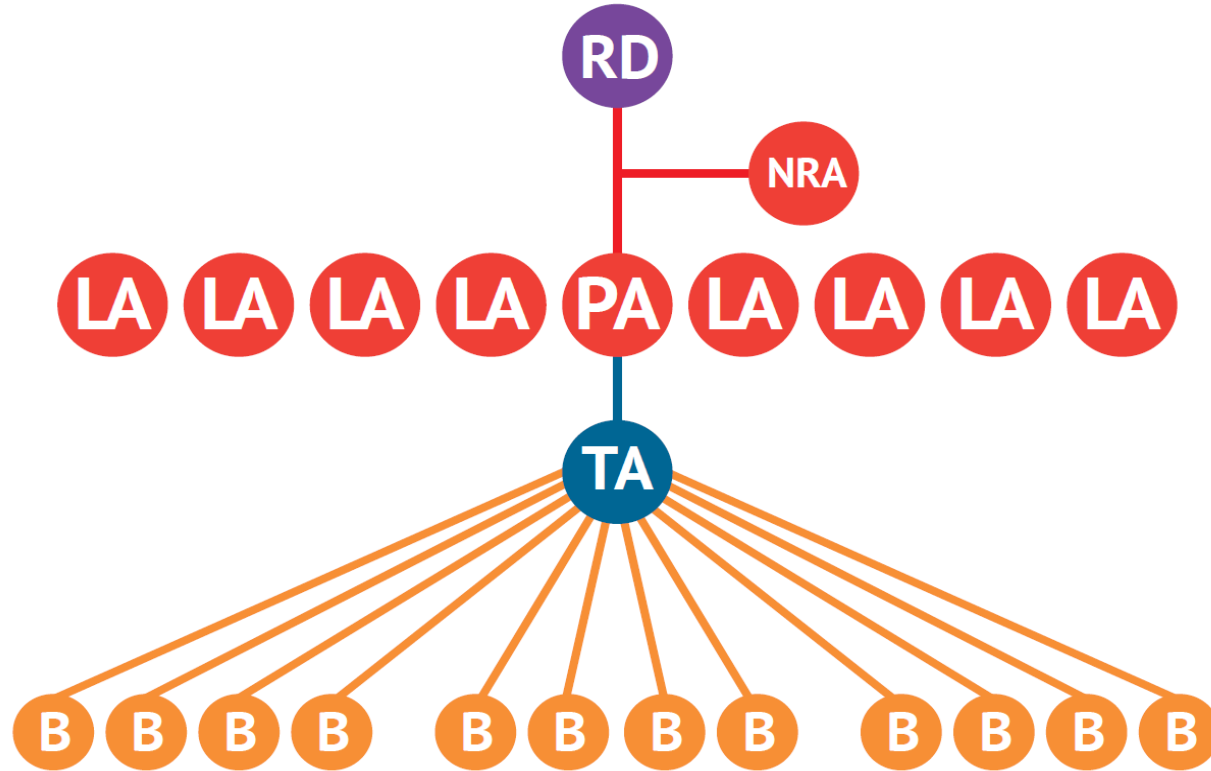


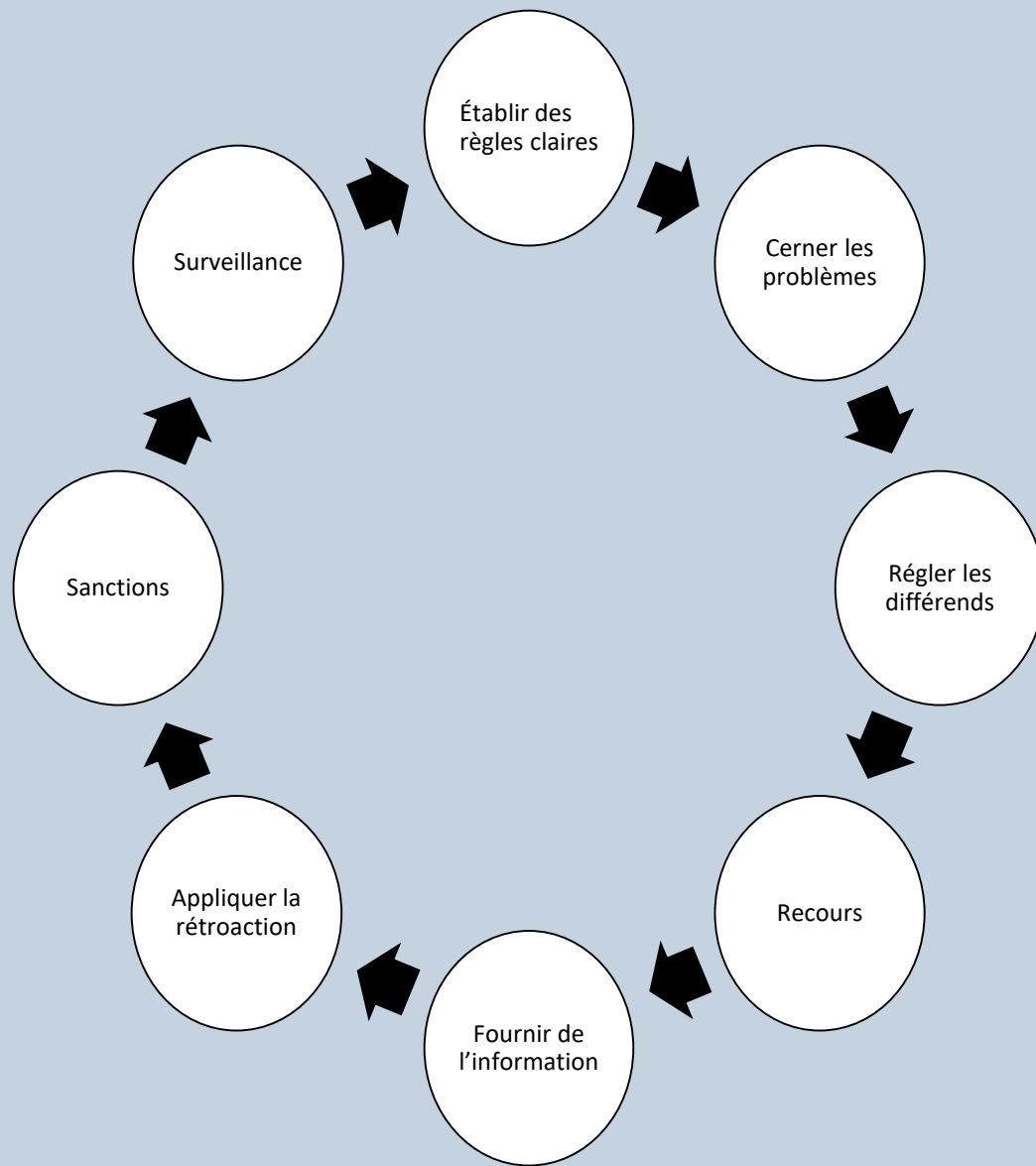
Application proportionnelle segmentée :

Exemple de la Scottish Environmental Protection Agency

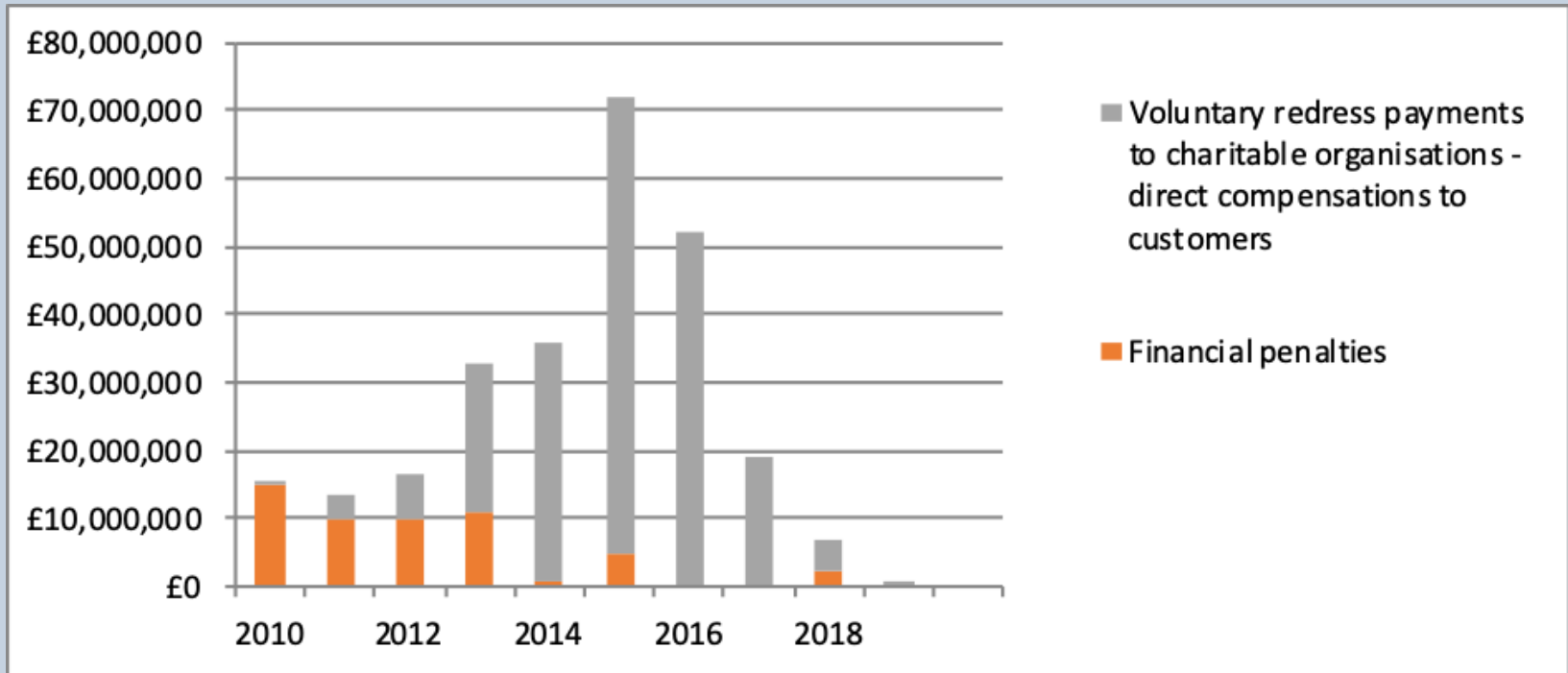


THE PRIMARY AUTHORITY SCHEME - DEVELOPED

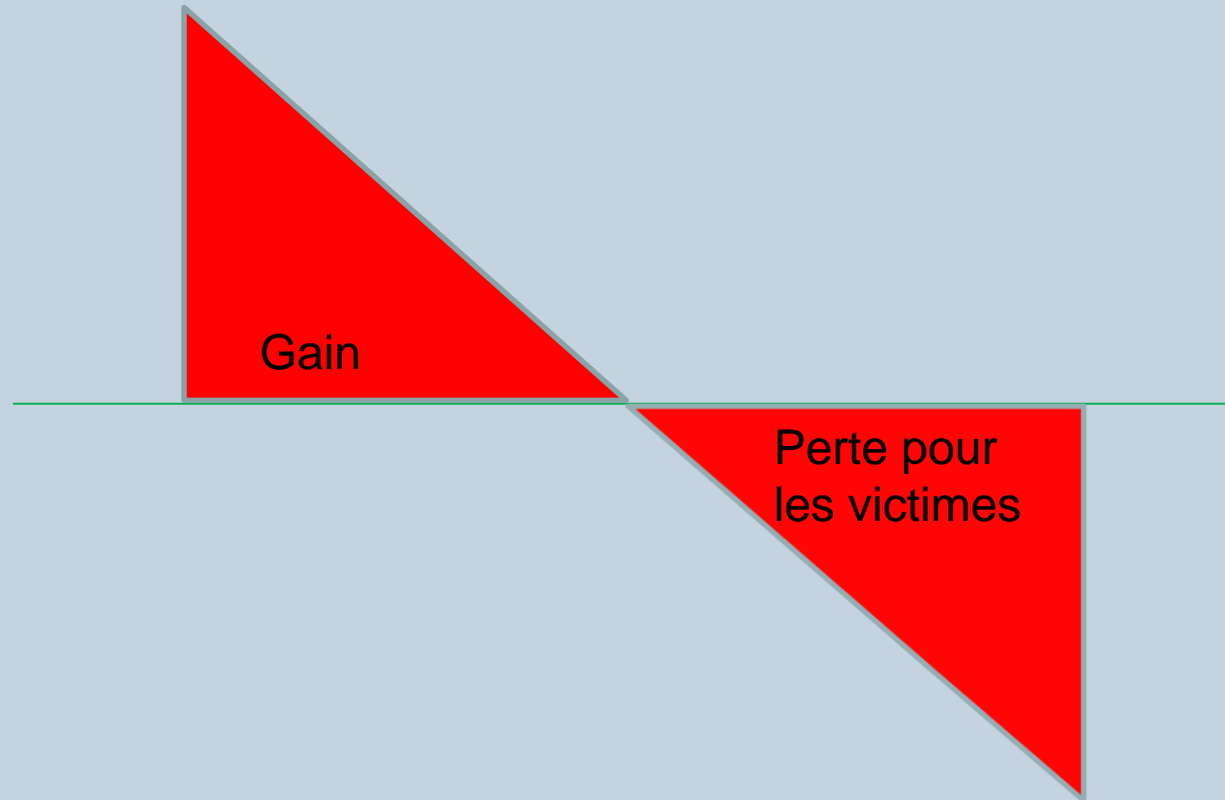




Ofgem : pénalités et recours



Maintenir des règles du jeu équitables



Fixation des prix – l'eau en Écosse

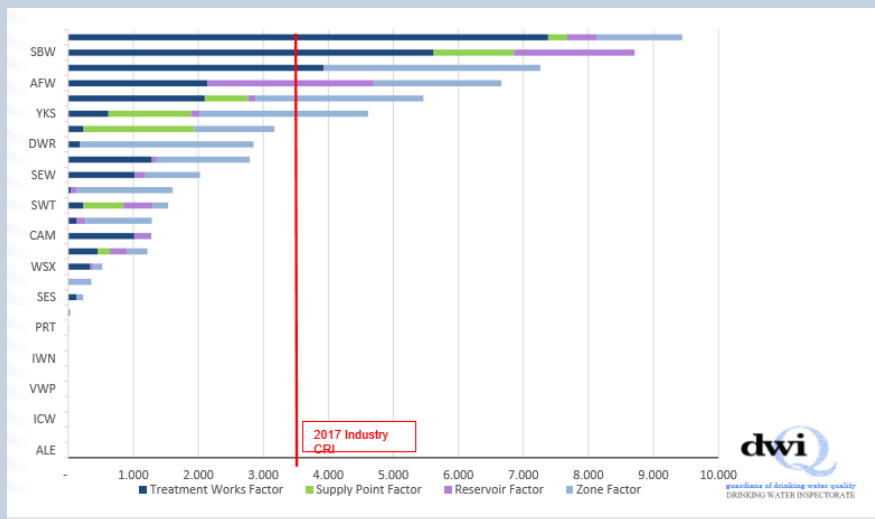
- Consultation élargie – Forum des clients
- Davantage de problèmes examinés – et davantage résolus
- Échéancier à long terme
- Moins cher – moins de consultants



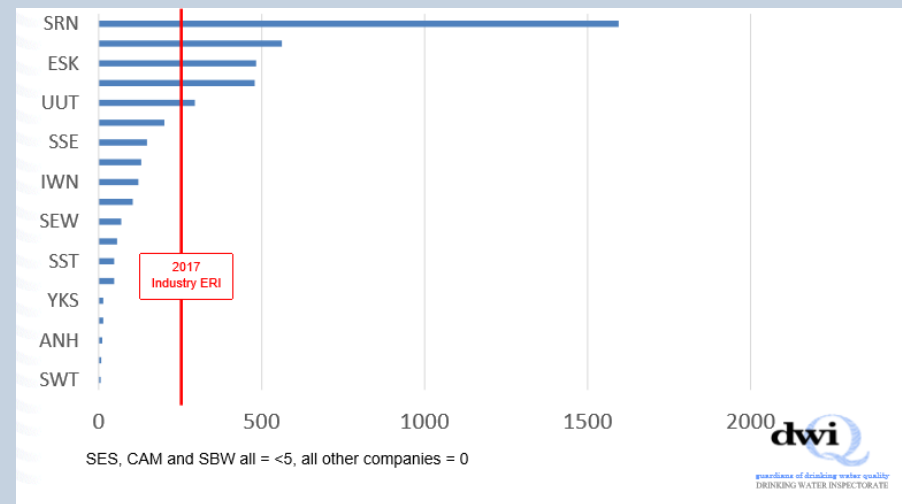
Service d'inspection de l'eau potable – Angleterre et Pays de Galles

L'indice du risque de conformité et l'indice du risque associé aux événements

- Une nouvelle mesure visant à quantifier et à améliorer les pratiques commerciales.
- Met l'accent sur l'échelle et la durée de l'effet, le risque associé aux paramètres ou à l'événement précis et les résultats de l'évaluation de l'inspecteur.
- Les chiffres à la baisse indiquent une amélioration du rendement.



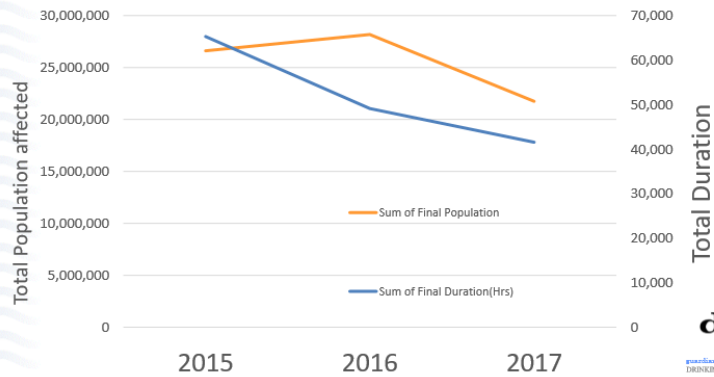
Company Comparison CRI



Analysing ERI

Reduction in population affected and duration over 3 years

3 Year Population and Duration

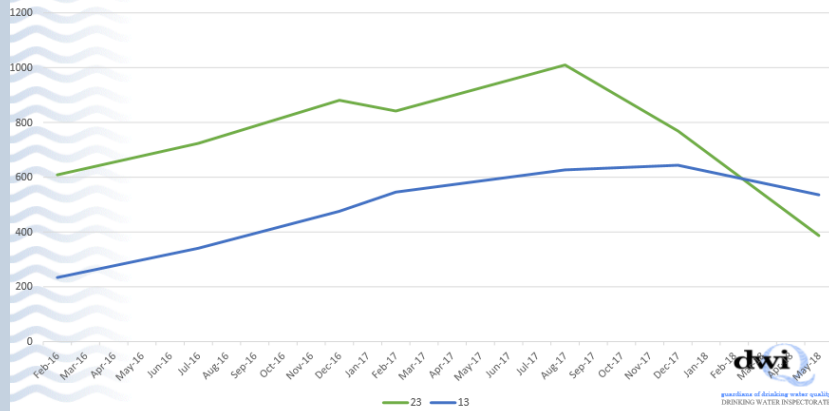


Recommendations & The Likelihood of Regulatory Failure

Company Reference	Final Recommendation Score total	Company Rank	RtR response score
A	575	28	5
B	536	27	4
C	410	26	4
D	387	25	4
E	228	24	4
F	219	23	4
G	156	22	3
H	140	21	3
I	111	20	3
J	110	19	3
K	104	18	3
L	102	17	3
M	79	16	3
N	49	15	2
O	45	14	2
P	27	13	1
Q	17	12	1



Measuring Success



Culture de gouvernance d'entreprise

- *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE* (OCDE, 2015)

La gouvernance d'entreprise vise à aider à créer l'environnement de confiance, de transparence et de responsabilisation nécessaire pour favoriser l'investissement à long terme, la stabilité financière et l'intégrité des entreprises, appuyant ainsi une croissance plus forte et des sociétés plus inclusives.

- *The UK Corporate Governance Code* (Financial Reporting Council, juillet 2018)

A. .. Le conseil doit établir la raison d'être, les valeurs et la stratégie de la société et s'assurer qu'ils sont harmonisés à la culture. Tous les administrateurs doivent agir avec intégrité, donner l'exemple et promouvoir la culture souhaitée.

- *The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies* (Financial Reporting Council, juin 2018)

Un conseil d'administration efficace fait la promotion de la raison d'être d'une société et veille à ce que ses valeurs, sa stratégie et sa culture correspondent à cette raison d'être.

- *Leadership, transparence et gouvernance du conseil d'administration – principes* (Ofwat, 2019)

Le conseil de la société réglementée établit la raison d'être, la stratégie et les valeurs de la société et il a la conviction que celles-ci et sa culture reflètent les besoins de tous ceux qu'elle sert.

Réglementation de la culture

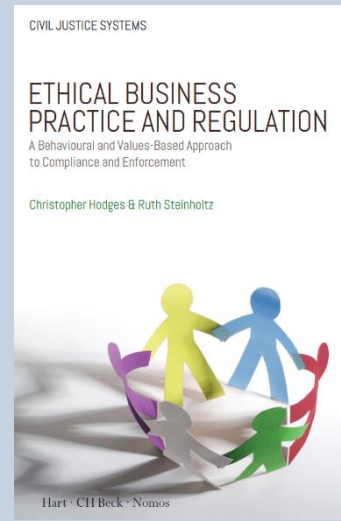
- Une culture éthique ne peut être imposée de l'extérieur
- Les données probantes qui établissent la culture d'une organisation peuvent être mises à disposition
- Une culture éthique peut être démontrée et reconnue
- C'est une question de preuve de confiance
- Certains signes et comportements internes et externes peuvent détruire une culture éthique

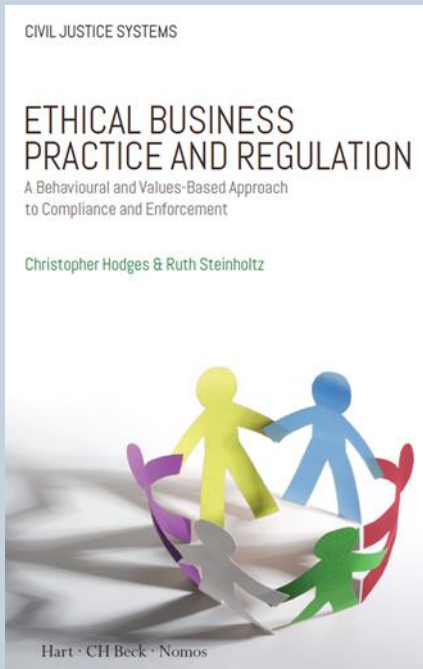
L'essence des pratiques commerciales éthiques...

- **Pratique (PCE) – Créer et fournir la preuve d'une culture éthique efficace où les employés peuvent :**
 - Faire ce qu'il faut, **en fonction de valeurs éthiques**
 - Reconnaître les dilemmes éthiques et savoir les résoudre
 - Être ouverts et honnêtes : s'exprimer librement et apprendre de leurs erreurs

- **Réglementation (RCE)**

Relation entre une entreprise et un organisme de réglementation, dans laquelle l'entreprise fournit la preuve de son engagement continu envers les PCE et l'organisme de réglementation reconnaît et favorise cet engagement.





Organisme de
réglementation
engagé envers
la RCE

Réglementation
commerciale
éthique

Entreprise
engagée
envers les
PCE

Comment pouvez-vous utiliser
la RCE pour accroître la
confiance?

Les influences exercées sur une
organisation



Éléments de la pratique commerciale éthique

Cadre culturel et leadership

- La fondation
- Personnes et philosophie
- Systèmes et processus harmonisés
- Questions pour aider les leaders
- Exemples de types de données probantes

Cadre de conformité et d'éthique axé sur les valeurs

- Code, politiques et procédures axés sur les valeurs
- Évaluation des risques, y compris pour la culture
- Communications, sensibilisation et formation en personne, EA
- Parler en toute sécurité psychologique
- Participation de tiers, diligence raisonnable
- Collecte de données probantes pour l'apprentissage et l'établissement de la confiance

La fondation



« Nous croyons que l'éthique est la responsabilité de tous »



« Nous comprenons clairement les valeurs fondamentales (éthiques), établies lors de consultations »



« Nous nous engageons en faveur de l'amélioration continue, fondée sur une culture juste »



« Nous visons un objectif social éloquent et inspirant »



« Nous sommes déterminés à garantir l'équité pour les parties prenantes »



« Nous disposons d'un engagement public et de preuves de la base de la confiance dans l'organisation »

Personnes et philosophie

- Des dirigeants qui sont **pleinement engagés envers les valeurs éthiques**, qui comprennent leur **rôle** dans la création d'une culture éthique et qui donnent **un exemple solide et positif**.
- **Participation et engagement des employés** à la promotion de pratiques commerciales éthiques, comme le recours à des **ambassadeurs de l'éthique**.
- Gestion avec **les personnalités et les compétences** nécessaires pour promouvoir une franche communication, la prise de décisions éthiques, une écoute approfondie et la responsabilisation des autres.
- Tolérance et encouragement des **conflits constructifs** sans **crainte de représailles** pour avoir soulevé des questions difficiles.
- Une **atmosphère de collaboration** – travailler avec curiosité et respect entre les fonctions, les unités opérationnelles et les cultures, et être capable de tirer des leçons et de s'améliorer continuellement.

Systemes et processus harmonises

- Processus et systemes **arrimes aux valeurs ethiques** et appuyant les pratiques commerciales ethiques, **integres dans l'entreprise**, et non separes de celle-ci.
- Des systemes **de gestion du rendement** et des regimes d'**incitatifs** qui **recompensent le bon leadership et les comportements ethiques**, et non seulement les resultats, et qui **ne favorisent pas les comportements contraires a l'ethique**.
- Prestation de **renseignements clairs et suffisants** et d'**une aide professionnelle** pour appuyer tous les aspects de la PCE.
- **Audit, mesure et surveillance honnetes (et stimulants)** pour permettre a l'organisation de **demontrer** l'existence d'une solide culture ethique et la base de la confiance.

Cadre de conformité et d'éthique axé sur les valeurs

- Un code écrit de pratiques commerciales éthiques, *élaboré à l'interne*, fondé sur les **valeurs de l'organisation et harmonisé à la culture**
- Des **évaluations régulières des risques** éthiques/de lutte contre la corruption, effectuées par l'entreprise, avec l'appui d'experts si nécessaire et **la mise en œuvre de mesures d'atténuation** en réaction aux risques.
- **Politiques et procédures claires et succinctes** qui sont facilement accessibles et mises à jour.
- **Mode régulier de communications (positives)** à tous les niveaux de la direction.
- **Formation** destinée à informer les personnes exerçant des activités pour le compte de l'organisation sur ce qu'on attend d'elles, principalement offerte **en personne** et complétée en ligne ou par d'autres moyens technologiques, comme des applications.
- Un réseau d'**ambassadeurs de l'éthique des employés** pour aider à intégrer les valeurs éthiques et à contribuer aux communications et à la formation.

Cadre de conformité et d'éthique axé sur des valeurs

- Développement des **compétences en matière de prise de décisions éthiques** : **reconnaître** et résoudre les dilemmes éthiques et **mettre en œuvre efficacement des solutions (donner une voix aux valeurs, GVV)**, en utilisant des **modèles** de prise de décisions éthiques et une **formation fondée sur des scénarios à l'aide de scénarios réalistes** élaborés à l'interne (banque de scénarios).
- **Ressources adéquates**
- **Diligence raisonnable** efficace des tiers, menée par l'entreprise, avec l'appui nécessaire.
- **Participation des tiers concernés et des partenaires stratégiques** quant à l'engagement envers des pratiques commerciales éthiques, y compris la chaîne d'approvisionnement et toute personne agissant au nom de l'organisation.
- Un mécanisme approprié pour **s'exprimer**, adapté aux caractéristiques linguistiques et culturelles de l'organisation, une approche compétente des enquêtes et de la discipline, et **un climat de « sécurité psychologique »**.
- **Surveiller, mesurer, suivre et signaler** les éléments des pratiques commerciales éthiques par divers moyens – afin de fournir **des preuves de l'efficacité** du Cadre.

Mise en œuvre de la PCE et de la RCE

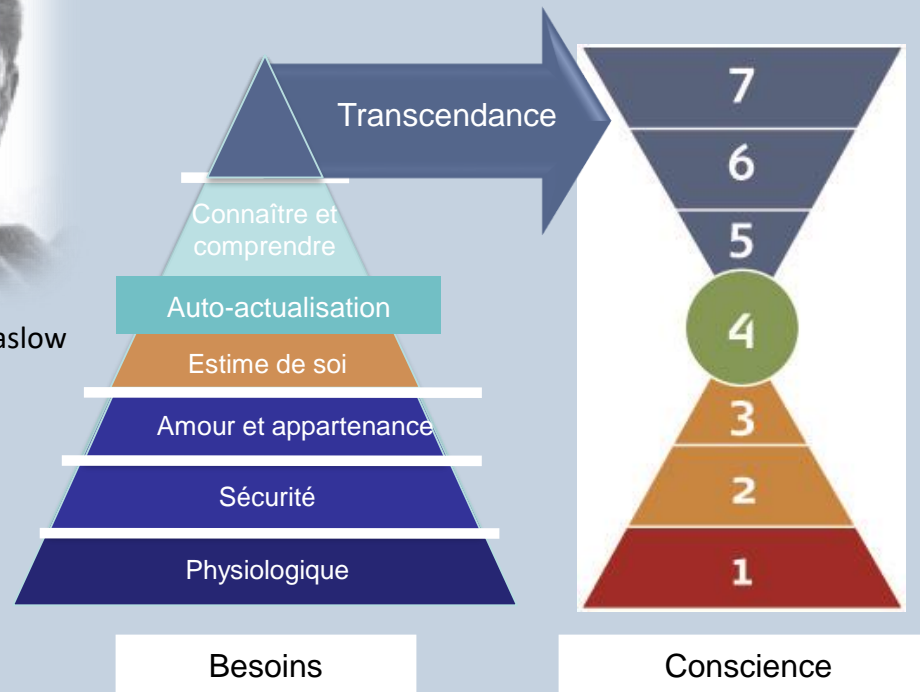
Approches et études pilotes

Aviation civile	Instruments médicaux	Santé et sécurité au travail	Environnement	Normes du commerce : Autorité principale
Égalité et droits de la personne	Jeux de hasard	Tarification de l'eau	Normes alimentaires	Matériel génétique
Protection et confidentialité des données	Énergie	Qualité de l'eau	Avocats	Bois d'oeuvre
Universités	Blanchiment d'argent international	Foyers de soins	Sport	Médicaments

Des besoins de Maslow à la conscience de Barrett

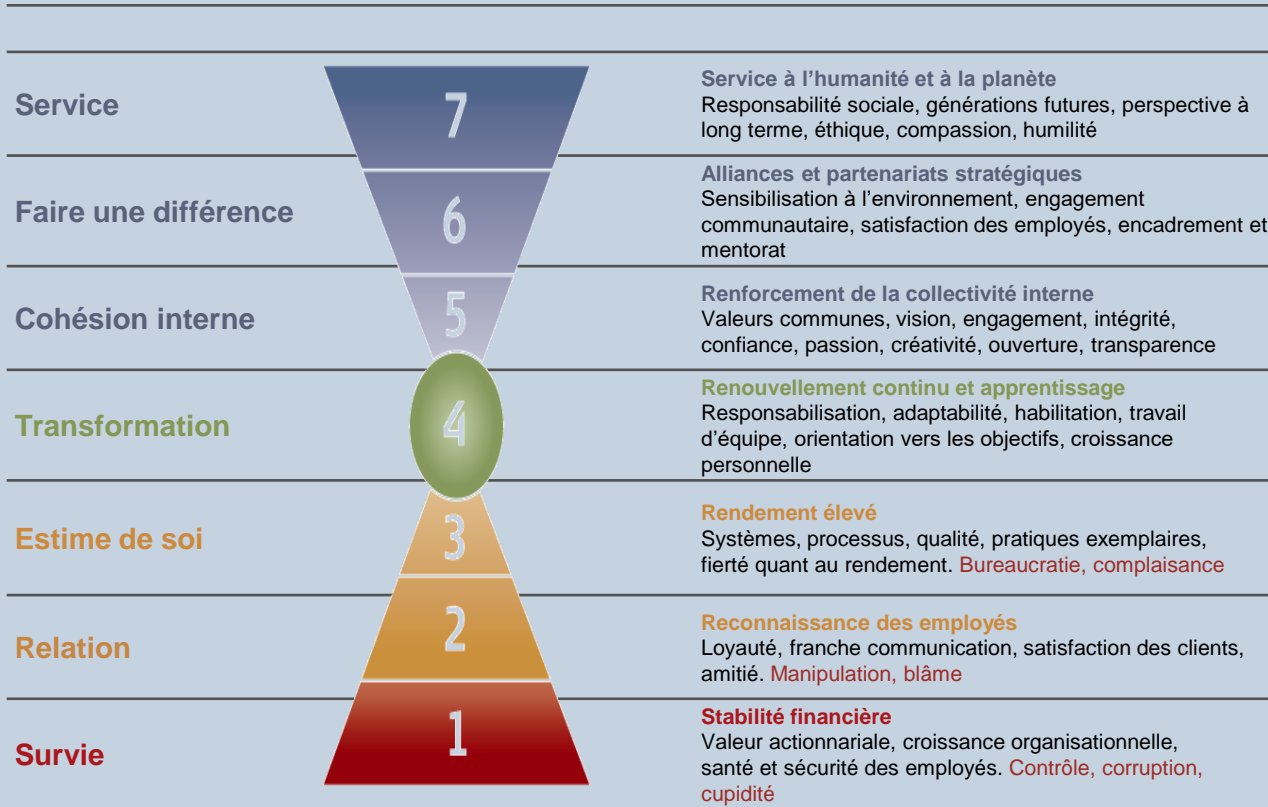


Abraham Maslow



Richard Barrett

Sept niveaux de conscience organisationnelle (point focal) : Spectre complet de la conscience

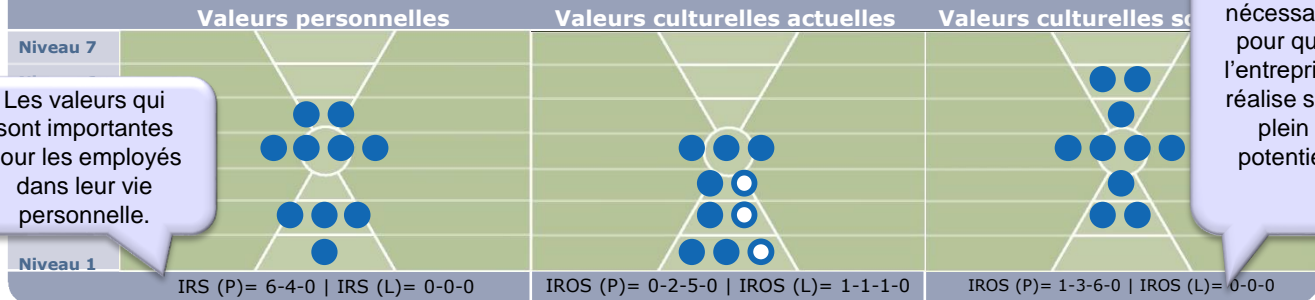




Société d'ingénierie et de projets (339)

Les valeurs qui sont importantes pour les employés dans leur vie personnelle.

Ce que les employés jugent nécessaire pour que l'entreprise réalise son plein potentiel



Matches

PV - CC 1
CC - DC 4
PV - DC 2

Indice de santé (LP)

PV : 10-0
CC : 7-3
DC : 10-0

	Valeurs personnelles	Valeurs culturelles actuelles	Valeurs culturelles souhaitées
1. Honnêteté	169 5(I)	111 4(O)	180 4(R)
2. Responsabilisation	165 4(R)	111 2(O)	147 2(O)
3. Engagement	150 5(I)	111 2(O)	143 4(O)
4. Apprentissage continu	92 4(I)	102 1(O)	111 4(O)
5. Équilibre (personnel/professionnel)	91 4(I)	88 1(O)	96 2(R)
6. Famille	91 2(R)	77 1(O)	95 2(R)
7. Autodiscipline	91 1(I)	75 3(I)	95 5(I)
8. Responsabilité	89 4(I)	74 4(R)	95 6(O)
9. Respect	81 2(R)	71 4(R)	94 6(O)
10. Franche communication	76 2(R)	71 2(R)	90 4(R)
		64 3(O)	80 3(O)

Soulignement noir = VP et CC
Orange = PV, CC et DC

Comment les employés vivent-ils dans l'entreprise? Qu'est-ce qui fonctionne bien? Qu'est-ce qui mine la viabilité de l'entreprise?

Février 2011



Merci!