

Pratique commerciale éthique et réglementation

Risques culturels

Mesure de la culture

Renforcer la confiance des intervenants et établir une entreprise durable

Ruth Steinholtz

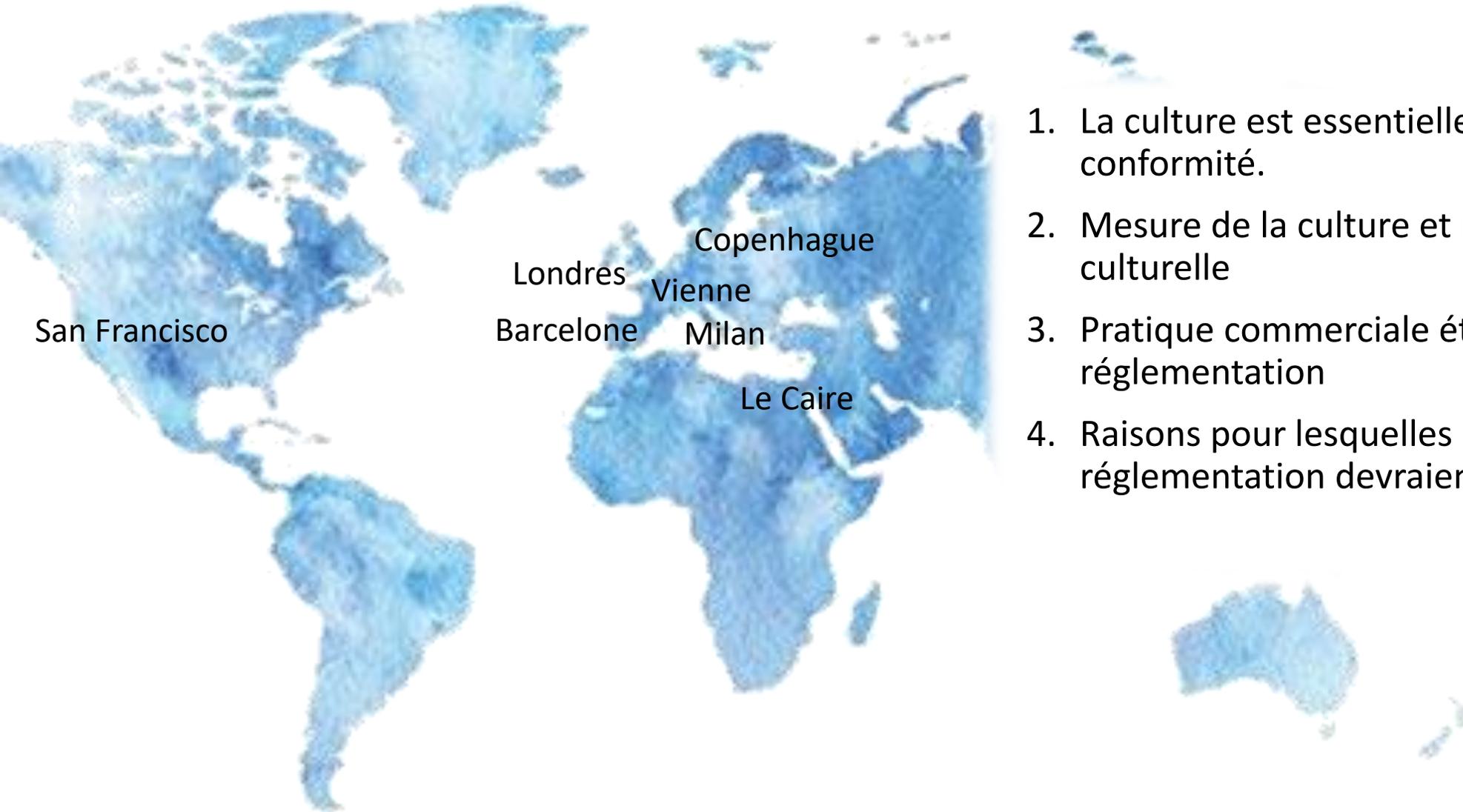
Fondatrice, AretéWork

Praticienne certifiée Barrett



Ordre du jour

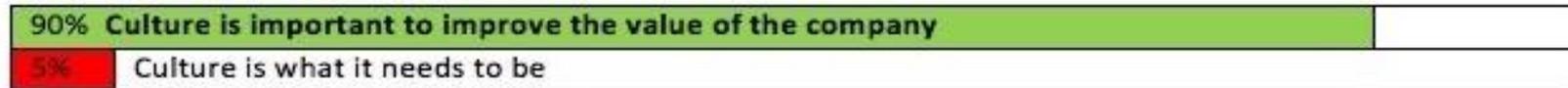
La conformité est le fruit d'une culture saine.



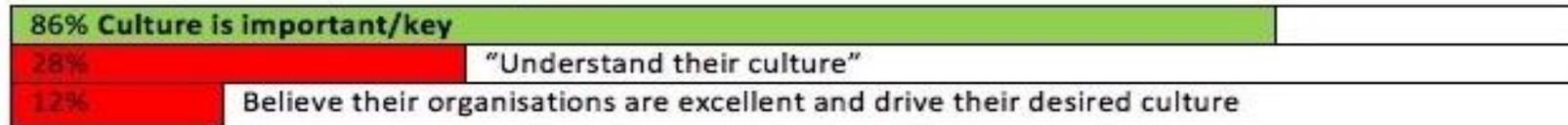
1. La culture est essentielle au rendement et à la conformité.
2. Mesure de la culture et risques culturels/santé culturelle
3. Pratique commerciale éthique (PCE) et réglementation
4. Raisons pour lesquelles les organismes de réglementation devraient aussi s'en soucier

Si la culture est importante, pourquoi ne lui prêtons-nous pas plus attention?

Duke and Columbia University 2015



Deloitte (Human Capital Trends) 2016



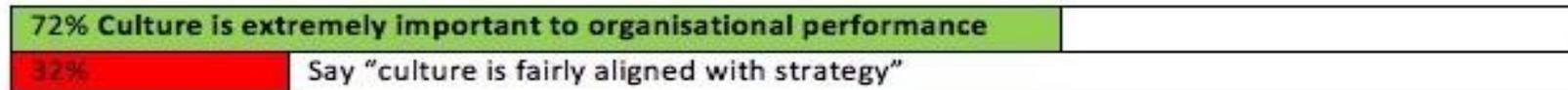
PWC Culture / Change Man. Survey 2013



EY Culture and Boards Survey 2016



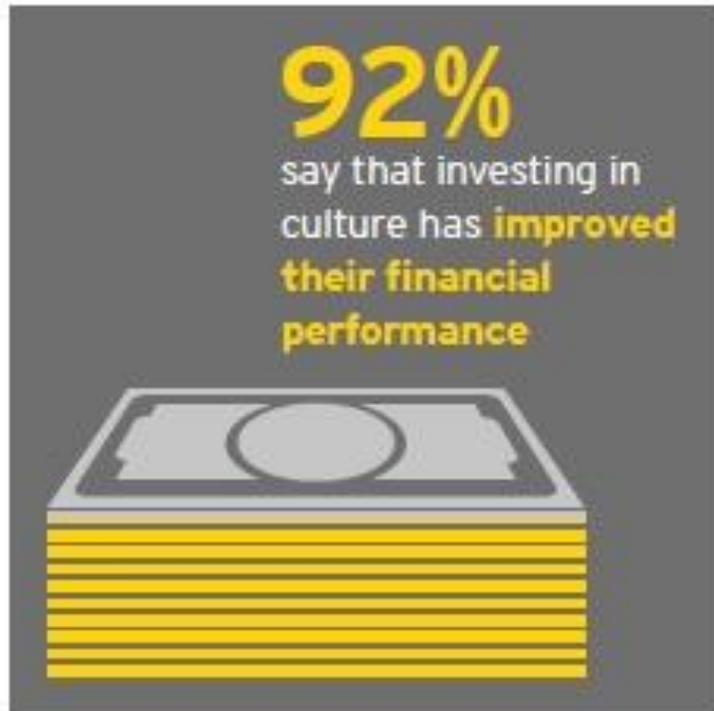
Korn Ferry Institute Global Survey 2014



Source: Tor Eneroth, Barrett Values Centre



« La culture est essentielle pour la stratégie globale et le rendement général. »

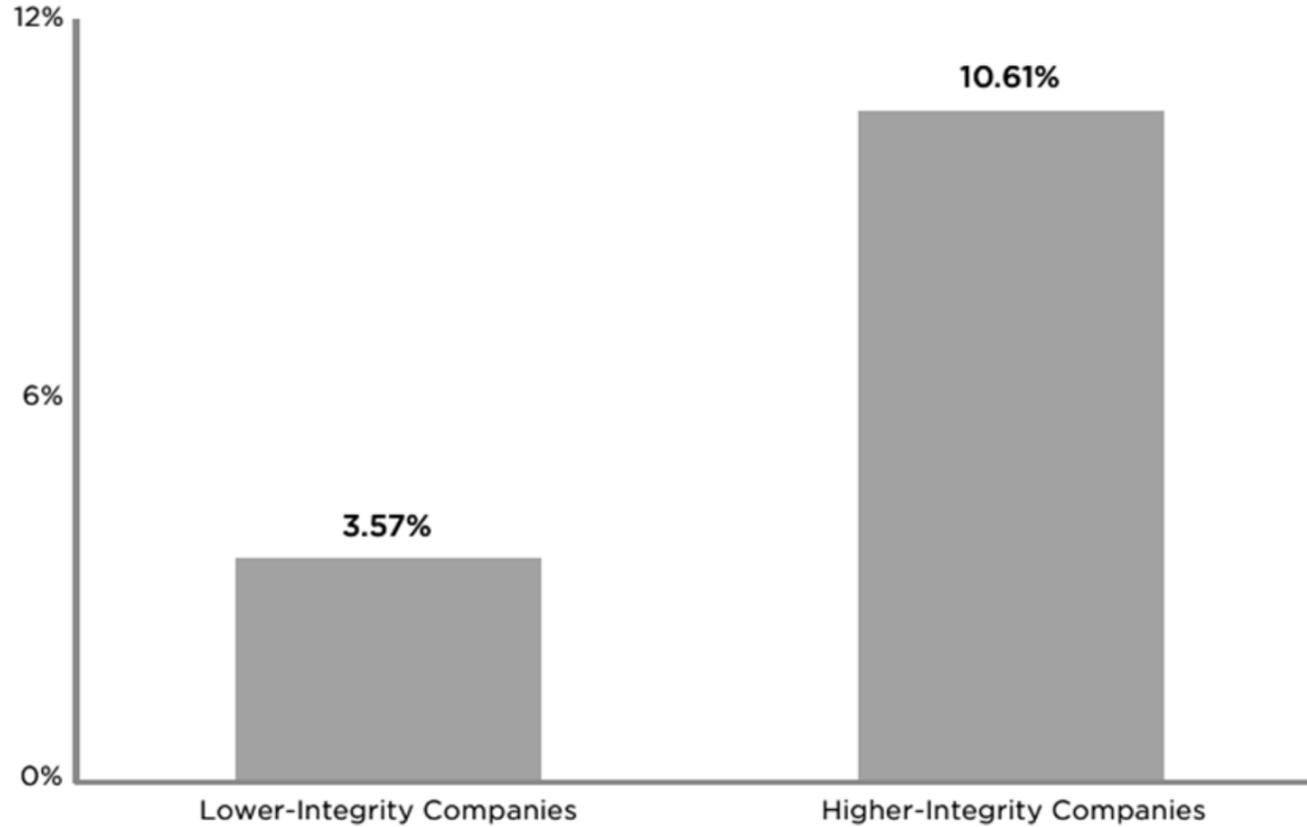


Source : *EY Culture and Boards at a glance 2016*. Survey of 100 board members of FTSE 350 companies.

Source : CEB 2017 Report 'Rethinking Compliance's Role in Culture'

Culture Drives Business Performance

Shareholder Return for Higher- and Lower-Integrity Companies
Average 10-Year Total Shareholder Return



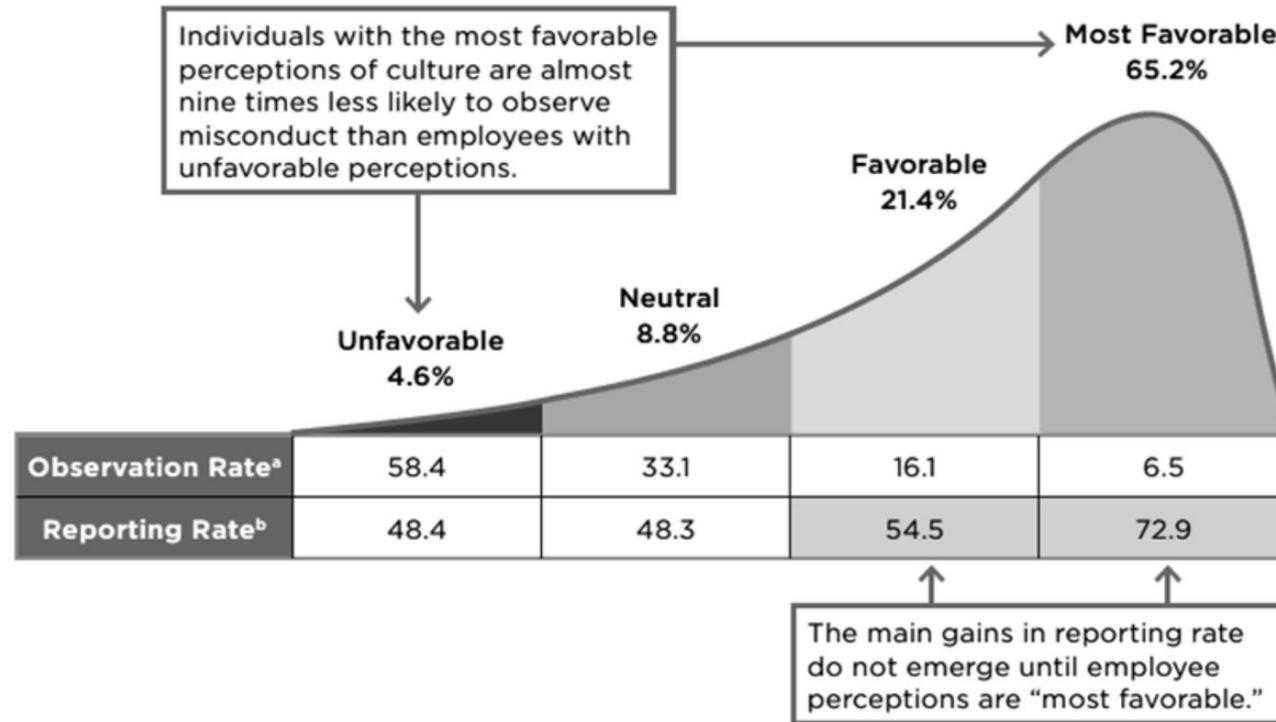
$n = 75$.

Source: CEB 2009–2016 RiskClarity: A Corporate Integrity Service™ Benchmark.

Note: Results of Pearson Correlation: $r = 0.25$, $p < 0.05$.

Culture Reduces Observed Misconduct

The Impact of Culture on Observed and Reported Misconduct
 Percentage of Respondents, 2009-2016



n = 1,821,514 employees; 233 companies.

Source: CEB 2009-2016 RiskClarity: A Corporate Integrity Service™ Benchmark.

^a Percentage of employees within category who observed misconduct in past year.

^b Percentage of employees within category who reported the misconduct they observed.

Au sein des organisations, de bonnes personnes adoptent de mauvais comportements pour diverses raisons; la prise de mesures disciplinaires est donc une méthode grossière.



C'est généralement le baril et non la pomme.



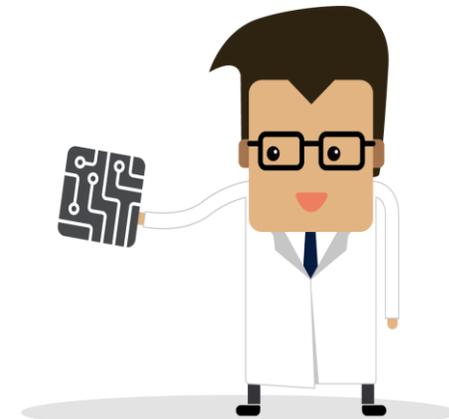
Le facteur arbitraire de Dan Ariely



Définition du cadre – coûts/avantages?



Lacunes au chapitre des compétences et des connaissances



Autorité

MISTAKE / WRONGDOING OCCURS

OPEN, JUST CULTURE



BLAME CULTURE



Mesure de la culture

Le rôle de la santé culturelle et des risques culturels dans la définition d'un comportement éthique

Les sept niveaux de la conscience de l'organisation

Service

7

Service à l'humanité et à la planète
Responsabilité sociale, générations futures, perspective à long terme, éthique, compassion, humilité

Faire une différence

6

Alliances et partenariats stratégiques
Conscience écologique, participation de la collectivité, épanouissement des employés, encadrement/mentorat

Cohésion interne

5

Renforcement de la collectivité interne
Valeurs communes, vision, engagement, intégrité, confiance, passion, créativité, ouverture d'esprit, transparence

Transformation

4

Renouvellement et apprentissage continu
Responsabilisation, flexibilité, autonomisation, travail d'équipe, souci d'atteindre les buts, épanouissement personnel

Estime de soi

3

Rendement élevé
Systèmes, processus, qualité, pratiques d'excellence, fierté découlant du rendement, **bureaucratie**, **confiance excessive**

Relations

2

Reconnaissance des employés
Loyauté, communication ouverte, satisfaction de la clientèle, amitié, **manipulation**, **réprobation**

Survie/viabilité

1

Stabilité financière
Bénéfice, croissance des organisations, santé et sécurité des employés, **contrôle**, **corruption**, **avidité**

© Barrett Values Centre

Approche positive/**Approche démesurée**

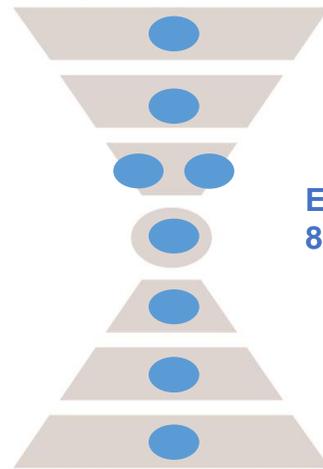
Les sept niveaux de la pratique commerciale éthique



L'histoire de deux entreprises : laquelle sera conforme?

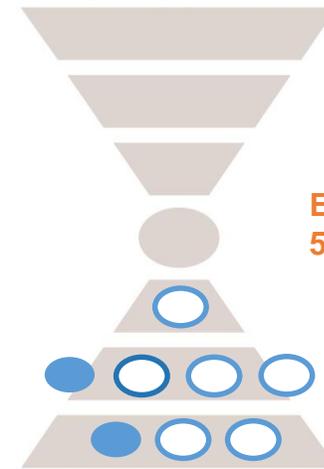
- Service
- Faire une différence
- Cohésion interne
- Transformation
- Rendement élevé
- Relations
- Survie/viabilité

Organisation A



Entropie culturelle
8 %

Organisation B



Entropie culturelle
57 %

<u>Valeur</u>	<u>Niveau</u>
Satisfaction de la clientèle	2
Faire une différence	6
Intégrité	5
Travail d'équipe	4
Humour/plaisir	5
Qualité	3
Éthique	7
Stabilité financière	1

<u>Valeur</u>	<u>Niveau</u>
Réprobation	2
Vision à court terme	1
Concurrence interne	2
Renvoi de la balle	3
Aversion pour le risque	1
Satisfaction de la clientèle	2
Rétention de l'information	2
Bénéfice	1

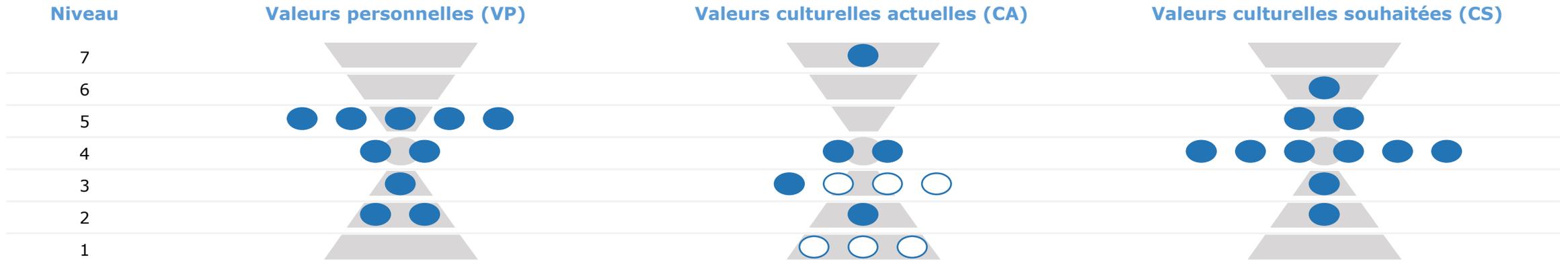
Rendement de l'actif (RDA) de 25 %
par rapport à un RDA de -80 %
Faible roulement du personnel par
rapport à un roulement du personnel
plus élevé de 50 %

● = Valeurs positives

○ = Valeurs possiblement contraignantes



Ministère (111)



IRS (P)=5-5-0 IRS (L)=0-0-0

IROS (P)=0-1-3-1 IROS (L)=1-0-5-0

IROS (P)=1-3-7-0 IROS (L)=0-0-0-0

Correspondances
VP – CA : 1
CA – SC : 4
VP – SC : 1
nouvelles demandes
Entropie culturelle
actuelle
34 %

Honnêteté	50	5(I)	Bureaucratie (PC)	47	3(O)	Amélioration continue	50	4(O)
Bienveillance	46	2(R)	Mentalité de cloisonnement (PC)	47	3(O)	Satisfaction de la clientèle	41	2(O)
Fiabilité	43	3(R)	Réduction des coûts (PC)	45	1(O)	Collaboration	33	4(R)
Équilibre (vie/travail)	40	4(I)	Service à autrui	37	7(S)	Équilibre (vie/travail)	32	4(O)
Souplesse	37	4(I)	Professionnalisme	35	3(O)	Collaboration	27	6(R)
Équité	34	5(R)	Confusion (PC)	33	3(O)	Apprentissage continu	27	4(O)
Confiance	34	5(R)	Insécurité d'emploi (PC)	33	1(O)	Mobilisation des employés	27	5(O)
Attitude positive	32	5(I)	Collaboration	29	4(R)	Donner l'exemple	27	5(R)
Famille	31	2(R)	Prudence (PC)	27	1(I)	Débrouillardise	27	4(I)
Humour/plaisir	31	5(I)	Satisfaction de la clientèle	26	2(O)	Souplesse	25	4(O)
			Souplesse	26	4(O)	Professionnalisme	25	3(O)

Noir souligné = VP et CA
Orange = VP, CA et CS
Orange = CA et CS
Bleu = VP et CS

P = Positives
 PC = Possiblement contraignantes (cercle blanc)

I = valeur individuelle
 R = valeur relationnelle
 O = valeur organisationnelle
 S = valeur sociétale



Entropie culturelle = Risques culturels

Mesure :

- le pourcentage de peur, de dysfonctionnement, d'énergie négative et destructrice, de conflit, de friction et de frustration dans une organisation
- la quantité d'énergie dépensée lors de travail improductif dans une organisation

en raison de valeurs et de comportements possiblement contraignants dans la constitution de celle-ci
(viabilité, relations et rendement)

Influence la capacité à rationaliser les comportements contraires à l'éthique et à continuer d'avoir bonne conscience



Une faible santé culturelle augmente les risques culturels et réduit la confiance

Santé culturelle/ Entropie	La plupart des employés sont...	Exemples de valeurs possiblement contraignantes dans la culture actuelle	Risques culturels
10 % ou moins	fortement engagés		Risque faible
De 11 % à 20 %	engagés		Risque relativement faible
De 21 % à 30 %	en train de devenir désengagés	Bureaucratie, hiérarchie, confusion	Risque modéré
De 31 % à 40 %	désengagés	Bureaucratie, hiérarchie, confusion, contrôle, vision à court terme, mentalité de cloisonnement, longues heures	Risque élevé
41 % et plus	fortement désengagés	Bureaucratie, vision à court terme, hiérarchie, réprobation, contrôle, confusion, rétention de l'information, mentalité de cloisonnement	Risque très élevé

Pourquoi utiliser l'évaluation de la culture de Barrett?

- **Définir** les valeurs fondamentales en fonction d'un modèle équilibré
- **Vérifier** si les valeurs fondamentales cadrent avec les **valeurs personnelles** de vos employés
- **Avoir accès** à la sagesse collective : ce qui est nécessaire pour réaliser votre potentiel
- **Établir** une **référence** pour la mesure des progrès
- **Surveiller** la réussite de votre stratégie et de vos tactiques (rétroaction) et vous ajuster
- **Fournir** des preuves de l'engagement à l'égard de la culture et de l'amélioration (Réglementation du commerce éthique ou RCE)
- **Veiller** à ce que les valeurs, la mission et la stratégie soient **harmonisées**
- **Créer** un **vocabulaire** commun sur la culture et les valeurs
- **Cerner** les enjeux/les bonnes pratiques, comprendre la **causalité** – de nombreux facteurs peuvent engendrer de la culture

Les organismes de réglementation reconnaissent (enfin) que la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie...

Une culture d'entreprise saine est :

- un atout précieux;
- une source d'avantage concurrentiel;
- essentielle à la création de valeur à long terme et à sa protection.

Les directeurs ne devraient pas attendre qu'une crise survienne pour se concentrer sur la culture d'entreprise.

Source : UK FRC: Corporate Culture and the Role of Boards 2016

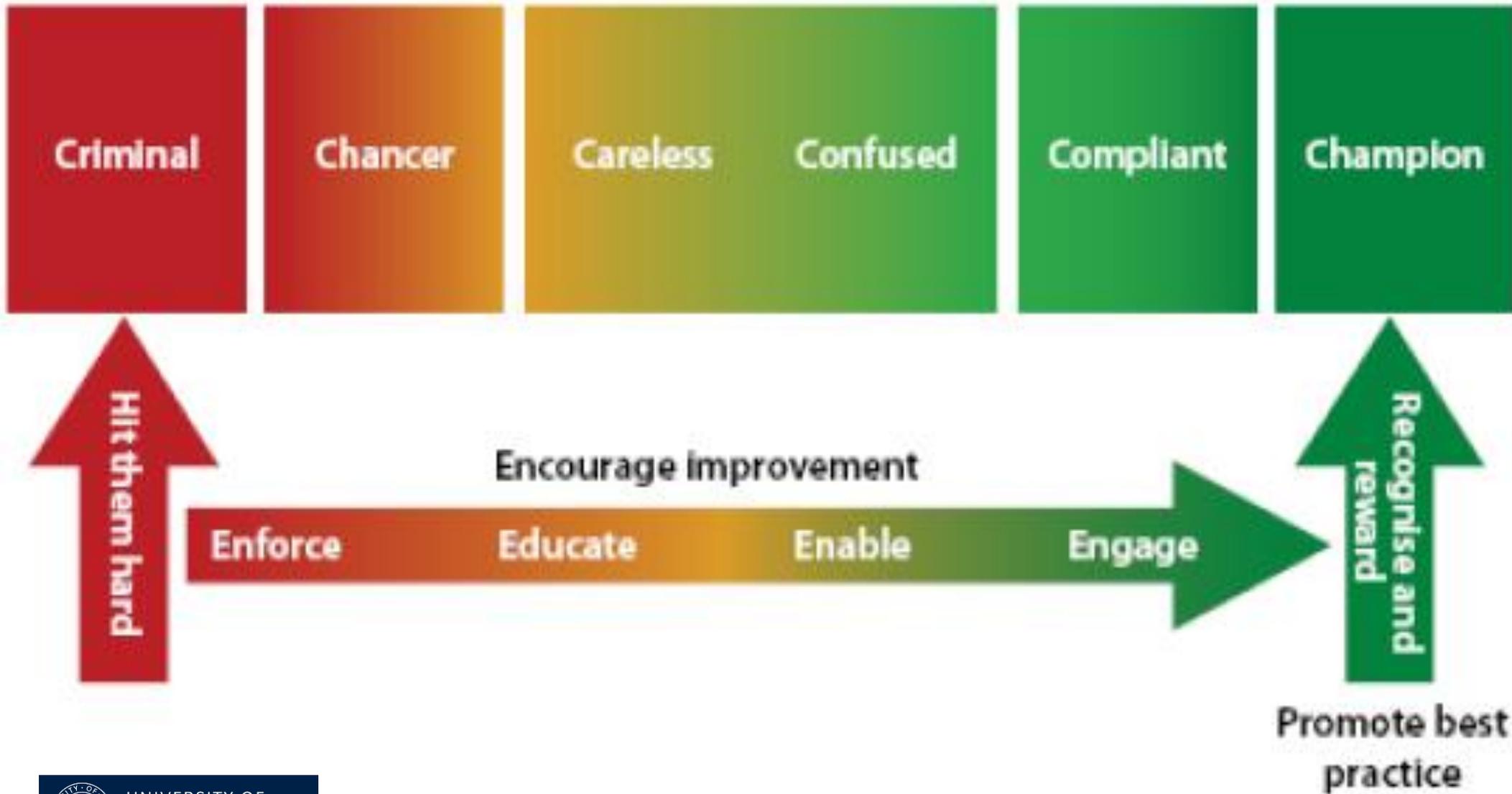
L'accent doit être mis **continuellement sur la culture.**

Une réflexion périodique sur la pertinence de la culture dans un environnement changeant peut aider l'entreprise à **adapter sa culture pour que celle-ci continue d'appuyer la réussite de l'entreprise.**

Le conseil d'administration devrait évaluer et surveiller l'alignement de la culture sur la mission et les valeurs.

Source : UK FRC: Guidance on Board Effectiveness 2018

Compliance and engagement spectrum



L'essence de la pratique commerciale éthique et de la réglementation

Preuve que la dissuasion est en général inefficace pour changer les comportements ultérieurs
et que la conformité ne donne souvent aucun résultat et peut même être contre-productive.

Relation entre une entreprise et un organisme de réglementation
dans laquelle l'**entreprise produit des données probantes**
démontrant son engagement continu à l'égard de la pratique
commerciale éthique et l'**organisme de réglementation reconnaît**
et encourage cet engagement



Pratique commerciale éthique

- Engagement à l'égard d'une approche globale de la culture d'entreprise qui repose sur de véritables valeurs fondamentales
- Croyance que chacun est responsable de l'éthique et qu'une culture éthique efficace est bonne pour les affaires
- Un apprentissage : la culture d'équité peut faire face aux enjeux et les gérer efficacement.
- La conformité est en équilibre avec l'éthique et l'intégrité.
- Des preuves (de la transformation) de la culture peuvent être produites par l'intermédiaire d'évaluations des valeurs et d'autres indicateurs.

ETHICAL BUSINESS PRACTICE AND REGULATION

A Behavioural and Values-Based Approach
to Compliance and Enforcement

Christopher Hodges & Ruth Steinholtz



ETHICAL BUSINESS PRACTICE AND REGULATION

A Behavioural and Values-Based Approach
to Compliance and Enforcement

Christopher Hodges & Ruth Steinholtz



Cadres de travail en matière de PCE

Cadre de travail en matière de culture et de leadership

Fondement

Personnes et éthos

Systemes et processus alignés

Cadre de travail en matière d'intégrité axée sur les valeurs

Les éléments habituels, mais autrement!

Cadre de travail en matière d'intégrité axée sur les valeurs



Code élaboré au sein de l'organisation, reposant sur ses valeurs et cadrant avec sa culture



Évaluations régulières des risques effectuées par l'entreprise, avec le soutien d'experts au besoin et mise en œuvre de mesures d'atténuation en réponse aux risques



Politiques et procédures claires et concises qui sont facilement accessibles et mises à jour



Tendance constante de communication (positive) à tous les niveaux de gestion



Formation et perfectionnement menés en personne et complétés en ligne ou par d'autres moyens technologiques comme des applications



Un réseau de représentants des employés pour contribuer à la concrétisation (des valeurs, etc.), au dialogue et à l'amélioration continue

L'importance d'établir un capital culturel dans les secteurs de l'industrie

- Intérêt commun de tous les intervenants à le faire : amélioration des relations en matière de réglementation
- Éviter les approches qui reposent sur la mesure disciplinaire : elles ne font que causer de l'inconduite en cachette. Appuyer le développement d'une culture d'équité.
- Se tenir mutuellement responsables; travailler avec les tendances comportementales de l'homme, pas contre elles.
- Faire participer des tiers (réellement) indépendants à chaque étape du processus.
- Tenir un dialogue important avec le secteur concernant chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement – ÉCOUTER tous les intervenants et créer un sentiment d'appartenance et d'engagement, pas de la résistance.



Barrett Values Centre

Rapport de l'industrie au gouvernement central

Préparé par Barrett Values Centre

Février 2015



Rapport 2007-2014 de l'industrie au gouvernement central

Nombre total d'organisations : 79

Période : 2007-2014

Pays représentés : 19

Entropie moyenne :

Year	Average Entropy
2007-2014 Combined	30%
2014	34%
2013	28%
2012	28%
2011	26%
2010	36%
2009	31%
2008	27%
2007	31%

Nombre total d'organisations par entropie organisationnelle actuelle

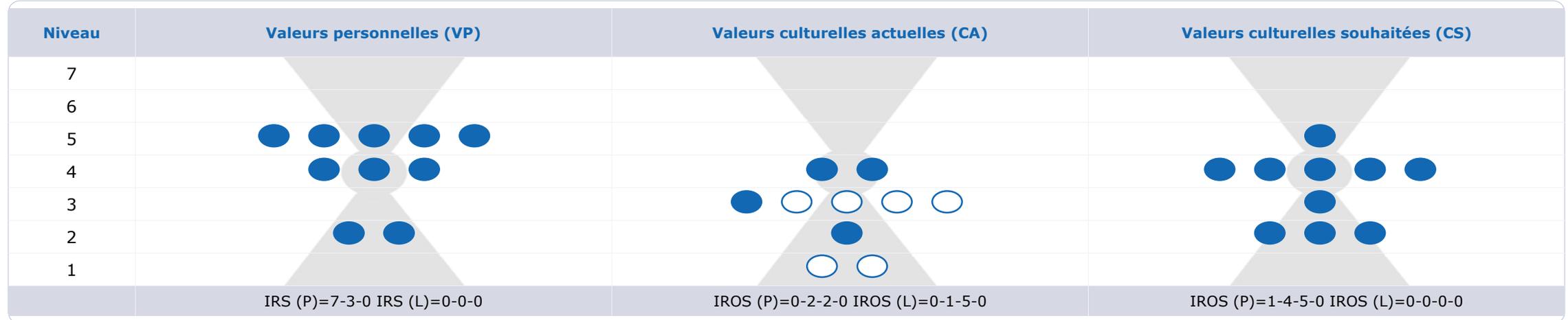
Entropy Band	Number of Organisations
0-10%	5
11-20%	11
21-30%	26
31-40%	19
41% or more	18

Les rapports de l'industrie donnent un aperçu général d'une industrie précise grâce aux résultats recueillis à l'aide des évaluations des valeurs culturelles au fil du temps.

Les données sur les valeurs représentent les principales valeurs les plus fréquemment observées. Les pourcentages liés aux valeurs indiquent le pourcentage des évaluations dans lesquelles cette valeur est apparue parmi les principales valeurs pour une industrie donnée.



Données culturelles consolidées 2007-2014 – Gouvernement central



Correspondances

VP – CA : 1

CA – SC : 3

VP – SC : 3

Honnêteté	86 %	5(I)	Bureaucratie (PC)	80 %	3(O)	Responsabilisation	71 %	4(R)
Engagement	67 %	5(I)	Hiérarchie (PC)	51 %	3(O)	Amélioration continue	71 %	4(O)
Intégrité	62 %	5(I)	Réduction des coûts (PC)	46 %	1(O)	Travail d'équipe	57 %	4(R)
Responsabilisation	59 %	4(R)	Confusion (PC)	38 %	3(O)	Communication ouverte	49 %	2(R)
Respect	56 %	2(R)	Souci d'obtenir des résultats	38 %	3(O)	Professionnalisme	43 %	3(O)
Humour/plaisir	54 %	5(I)	Satisfaction de la clientèle	37 %	2(O)	Équilibre (vie/travail)	42 %	4(O)
Sens des responsabilités	51 %	4(I)	Responsabilisation	35 %	4(R)	Échange d'information	42 %	4(O)
Attitude positive	47 %	5(I)	Mentalité de cloisonnement (PC)	35 %	3(O)	Satisfaction de la clientèle	38 %	2(O)
Équilibre (vie/travail)	46 %	4(I)	Travail d'équipe	35 %	4(R)	Reconnaissance des employés	35 %	2(R)
Famille	44 %	2(R)	Contrôle (PC)	34 %	1(R)	Engagement	34 %	5(I)

Noir souligné = VP et CA
Orange = VP, CA et CS

Orange = CA et CS
Bleu = VP et CS

P = Positives
PC = Possiblement contraignantes (cercle blanc)

I = valeur individuelle
R = valeur relationnelle

O = valeur organisationnelle
S = valeur sociétale

Service

7

Service à l'humanité et contribution sociétale



Making a Difference

6

Collaboration externe, participation de la collectivité



Internal Cohesion

5

Sentiment d'utilité et forte communauté interne



Transformation

4

Amélioration continue et participation des employés



Self-Esteem

3

Systèmes à rendement élevé et résultats de grande qualité



Relationship

2

Relations positives qui appuient les besoins de l'organisation



Survival

1

Viabilité financière et sécurité des employés



© Barrett Values Centre

Principaux moyens de contribuer aux objectifs de développement durables (ODD)

Être (perspective indirecte)

La mesure dans laquelle les organisations respectent les ODD et y contribuent grâce à leurs valeurs, leur culture et leurs pratiques internes.
p. ex. Payer équitablement les employés et se soucier de leur santé contribuent positivement aux objectifs 1 et 3

Une culture saine est l'un des facteurs les plus importants qui influencent la capacité des organisations à faire une différence positive. Lorsque nos besoins fondamentaux sont satisfaits, nous sommes en mesure de servir les autres.

[« Aucun développement ne peut être durable sans inclure la culture. » UNESCO](#)

Faire (perspective directe)

La mesure dans laquelle les organisations font une contribution positive directe aux ODD par l'intermédiaire de leurs produits, de leurs services et de leurs partenariats. Utiliser ses talents et ses capacités pour faire une différence positive.

p. ex. Travailler sur des solutions d'énergie propre serait une contribution directe à l'objectif 7.

Éliminer le plastique des emballages serait une contribution directe aux objectifs 12, 14 et 15.

La culture des organismes de réglementation et des entreprises doit changer pour renforcer la confiance et augmenter les résultats :

la PCE et la réglementation fournissent une feuille de route pour ce changement

Ruth@aretework.com

www.aretework.com





Merci!



Ruth Steinholtz

AretéWork, s.r.l.

+44 7900 681457

ruth@aretework.com