

TRIBUNE DE SABINE DRUJON, PRÉSIDENT DE VALUES & SENSE

La culture d'entreprise : nouveau socle des programmes d'éthique et de compliance ?

Les questions de culture et d'éthique ont commencé à prendre de l'ampleur au début des années 2000 après les scandales Enron et WorldCom, puis sont revenues sur le devant de la scène lors de la crise financière de 2008. Le rapport Walker de 2009 concluait alors que les principaux agents causaux de défaillances d'entreprises avaient été, dans de nombreux cas, le comportement et la culture. Dix ans plus tard, les scandales continuent de toucher un certain nombre de sociétés très réputées. L'adoption d'un système de compliance purement formel, non intégré à la culture de l'entreprise, semble inefficace, voire contre-productif.

Dans leur lutte contre les pratiques délictueuses, les régulateurs accordent de façon croissante leur attention à la culture d'entreprise. Ainsi, au Royaume uni, le nouveau code de gouvernement d'entreprise, applicable depuis le 1^{er} janvier 2019, exige que les Conseils d'administration la surveillent et l'évaluent, tout en s'assurant que les comportements soient conformes aux valeurs de l'organisation. En Australie, l'APRA (*Australian Prudential Regulation Authority*) rend le Conseil responsable de la culture d'entreprise et l'ASIC (*Australian Securities & Investments Commission*) a réclamé des sanctions civiles plus importantes pour les cadres responsables d'une mauvaise culture. Aux États-Unis, la FINRA (*Financial Industry Regulatory Authority*) attend des sociétés qu'elles produisent un rapport sur leur culture et du CCO qu'il souligne son rôle dans les comportements. La Bourse néo-zélandaise prépare, quant à elle, un code de gouvernement d'entreprise révisé, son autorité des marchés financiers ayant souligné l'importance du Conseil et de l'équipe dirigeante dans la culture d'entreprise.

Si à ce jour, la France ne dispose d'aucune réglementation sur le sujet, KPMG recommandait déjà en 2017 dans les points d'attention pour le Conseil : « *d'accorder une attention*

particulière aux risques éventuels liés aux valeurs affichées par le management, à la culture d'entreprise et aux avantages incitatifs qu'elle accorde ». Au-delà de la seule conformité réglementaire, il appartient en effet au Conseil et à la Direction générale de « *définir les valeurs communes et les principes d'action devant gouverner la conduite des activités et le comportement des collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre* », selon la note de synthèse publiée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) en octobre 2012.

De la conformité formelle à la culture de la conformité

Historiquement, les entreprises se sont principalement concentrées sur les règles et les mécanismes formels pour tenter d'influencer les comportements dans le milieu de travail et de maîtriser leurs risques. Or, l'examen des scandales éthiques qui se sont produits au cours de ces dernières années révèle très souvent le rôle prépondérant de la culture d'entreprise, soit comme ayant permis les agissements de quelques individus peu intègres, soit comme ayant poussé des personnes *a priori* honnêtes et responsables à prendre de mauvaises décisions.

Les fondations d'une doctrine éthique reposent en fait sur trois systèmes qui interagissent ensemble :

- Les systèmes formels (codes de conduite, formations, objectifs, procédures, sanctions et récompenses explicites),
- Les systèmes informels (valeurs, comportements des leaders, gestion réelle des procédures, sanctions, pressions, ...),
- La perception du comportement souhaité par l'entreprise et les managers.

L'efficacité du programme de conformité repose sur l'alignement de ces trois systèmes, car même les contrôles les mieux conçus sont défaillants au regard de l'expérience, l'attitude, l'état d'esprit et des valeurs des collaborateurs. Si les cultures déficientes sont souvent la cause des violations les plus flagrantes de contrôle interne et que les cadres de conformité ne parviennent pas à prévenir ces scandales, il convient peut-être alors d'intégrer la culture d'entreprise comme élément de gouvernance et de management des risques.

Voici chose faite : les référentiels de management des risques et de contrôle interne, COSO et ISO 31000, intègrent désormais la culture d'entreprise ou les facteurs humains comme des éléments à surveiller et à

contrôler.

De la même façon le 8 février 2017, la section des fraudes du ministère de la Justice américain a publié un guide intitulé « Évaluation des programmes de conformité d'entreprise », centré sur trois domaines principaux : • la culture d'entreprise, et

plus particulièrement : • le comportement des cadres, • la façon dont la Direction générale a encouragé ou découragé l'inconduite en question, • la façon dont leurs actions ont démontré un engagement à assurer la conformité, • la structure de conformité et

les ressources, • l'efficacité des politiques et

procédures de l'entreprise.

C'est à cause du manque d'alignement que les cultures se brisent. Lorsque les salariés perçoivent un système de compliance comme étant légitime parce qu'ils partagent les va-

leurs véhiculées par ce système, la propension à commettre des infractions se réduit. Il est donc important de vérifier que les valeurs corporate sont partagées par l'ensemble des collaborateurs.

Imaginons un cas concret. L'entreprise ABC décide de renforcer son programme de conformité en y intégrant une analyse de ses valeurs culturelles afin de retravailler sur les comportements associés.

Nous lui proposons pour initier sa démarche un processus en 6 étapes :

1. Une évaluation des valeurs culturelles à travers une enquête

en ligne intégrant trois dimensions : les valeurs personnelles des collaborateurs (qui sont mes collaborateurs ?), les valeurs vécues dans l'organisation (perception de la culture actuelle) et les valeurs souhaitées pour demain,

2. Un partage des résultats et un dé-

marrage du dialogue autour des premiers constats (entropie et comportements critiques, compréhension de la culture actuelle et des aspirations...),

3. Une priorisation les valeurs clés sur lesquelles se concentrer. Nous nous limitons à trois valeurs par an,

4. Une exploration des valeurs et comportements clés. Nous définissons les valeurs, les comportements associés et les actions à entreprendre pour développer cette valeur,

5. La création d'un plan d'action de développement culturel,

6. Le développement de la culture souhaitée.

Vous démontrerez ainsi, que vous pilotez votre culture et vos valeurs et que vous veillez au développement d'une culture de conformité et d'un comportement éthique au sein de votre organisation. // ■

ENCADRÉS DE L'ARTICLE

L'APPROCHE À RETENIR POUR UN PROGRAMME EFFICACE

LES VALEURS • Évaluation des valeurs réellement vécues et désirées, • Analyse des valeurs « épousées », • Intégration des valeurs dans les chartes/codes de conduite...

LES CONCEPTS • Intégration des sciences comportementales dans les processus formels, • Formation des collaborateurs à la compréhension des mécanismes culturels et humains, • Alignement de l'ensemble des mécanismes culturels.

LES COMPORTEMENTS • Définition des valeurs et déclinaison en comportements souhaités, • Réalisation de 360° sur les valeurs et les comportements des managers, • Valorisation des comportements souhaités et communication sur les sanctions.

« Car effet, ce sont la culture d'entreprise et les comportements qui en découlent qui déterminent la robustesse des dispositifs de maîtrise des risques, et pas simplement les normes et procédures de contrôle interne que nous avons davantage l'habitude de regarder et d'auditer.

