

La culture comme rempart au facteur humain



Pascal Leroy
Directeur Commercial



Instaurer des valeurs et une culture d'entreprise bien définies et communiquées constitue la meilleure défense contre l'imprévisibilité de l'homme.

Résumé

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un monde de valeurs et de normes sociales en constante mutation. Qu'il s'agisse de la conduite des cadres dirigeants, du résultat des élections ou de sujets sensibles, comme le changement climatique ou le mouvement #MeToo, l'élément humain est l'un des principaux facteurs de risque et d'incertitude.



Selon l'Indice d'imprévisibilité de QBE, le monde est devenu de plus en plus imprévisible ces dernières années : la quasi-totalité des « années les moins prévisibles » identifiées au cours des trois dernières décennies sont survenues au cours des 20 dernières années et majoritairement depuis la crise financière mondiale. Cet accroissement de l'imprévisibilité est attribuable en grande partie au risque politique et économique croissant, bien que l'interaction des facteurs sociétaux, commerciaux et environnementaux soit l'un des constats les plus marquants de l'Indice.

Malgré la multiplication des règlements et les avancées technologiques, « l'élément humain » joue presque toujours un rôle dans les manquements d'entreprises : des désastres industriels aux scandales financiers et aux violations de données. Les règlements, les processus et les contrôles des risques opérationnels ne suffisent pas à eux seuls à faire face à l'imprévisibilité du comportement humain. En revanche, une solide culture d'entreprise peut encourager les bons comportements et aider les gens à prendre systématiquement les bonnes décisions, indépendamment de la nature des événements auxquels ils sont confrontés.

Facteur de risque

La culture et les valeurs d'une entreprise sont un atout indispensable. Près des deux tiers (65 %) des chefs d'entreprise interrogés dans le cadre d'une étude menée par PWC estiment que la culture d'entreprise prime sur la stratégie ou la structure en matière de performance. Une bonne culture peut attirer les talents, stimuler les ventes et la productivité, et, en règle générale, garantir la pérennité d'une entreprise. A contrario, une culture inefficace ou fragile peut détruire la valeur et la confiance, nuire à la réputation, voire conduire à la faillite.

Ces dernières années, le nombre d'exemples de culture et de gouvernance d'entreprise laissant à désirer n'a cessé de se multiplier : abus des banques, fraude aux émissions polluantes dans l'industrie automobile, atteintes à la vie privée par les plateformes des réseaux sociaux, abus sexuels et problèmes de protection dans l'industrie caritative et du divertissement, recours au travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement de l'électronique et de l'industrie alimentaire, et catastrophes environnementales, comme la rupture du barrage de Brumadinho au Brésil, pour n'en citer que quelques-uns.



Sources

Les causes des manquements d'entreprises sont variées et complexes. Néanmoins, il est possible d'identifier des fils conducteurs. La divergence des motivations ainsi que la cupidité excessive ou les pressions de la concurrence peuvent conduire à des pratiques déloyales, des ventes abusives et, dans les cas extrêmes, des actions illégales.




Bon nombre d'incidents ont mis en évidence d'autres faiblesses répandues de la nature humaine, et notamment le « court-termisme », l'enracinement et l'aveuglement volontaire : autant de comportements qui peuvent pousser les dirigeants et/ou les employés à ignorer des risques évidents et s'opposer au changement.

L'enquête de QBE suggère que les sociétés sont relativement convaincues du rôle de la direction dans la conduite de la culture d'entreprise et l'intégration de valeurs fondamentales et d'une culture du risque positive dans les activités opérationnelles. Cependant, l'analyse a révélé que les entreprises ont fort à faire avec trois vecteurs clés de la culture d'entreprise : l'alignement des motivations

sur les valeurs fondamentales et les comportements souhaités, l'intégration de la culture du risque dans les évaluations de performance et l'apprentissage continu.

Les défaillances d'entreprises qui ont été très médiatisées donnent également à penser que les sociétés n'apprennent pas de leurs erreurs (ni de celles des autres) ou, du moins, sont trop lentes à réagir. L'apprentissage organisationnel est souvent fragmenté par sa restriction à certaines parties de l'entreprise ou sa mise en œuvre en réponse aux événements ou aux modifications de la réglementation. S'ils ne sont pas saisis et partagés, l'expérience et les enseignements tirés s'évanouissent comme les souvenirs s'estompent et les talents quittent l'entreprise.



Une culture d'entreprise forte commence au sommet de la hiérarchie. Il s'agit de donner le ton au niveau du conseil d'administration, puis de faire passer le message dans l'ensemble de l'entreprise. Les limites et l'appétence doivent être clairement définies et communiquées.

Donner le ton

Une culture d'entreprise forte commence au sommet de la hiérarchie. Il s'agit de donner le ton au niveau du conseil d'administration, puis de faire passer le message dans l'ensemble de l'entreprise. Les limites et l'appétence doivent être clairement définies et communiquées. Ces dernières années, de nombreux exemples de manquements d'entreprises ont montré que les tolérances et les comportements attendus n'étaient pas correctement définis ou transmis par le conseil d'administration et la direction générale. Toutefois, la notion de « ton donné par le sommet de la hiérarchie » ne vaut rien si ce même ton n'est pas adopté par tous les échelons hiérarchiques jusqu'aux gestionnaires de premier plan à travers des comportements qui sont constatés au quotidien.

3/10

3 entreprises sur 10 ont estimé disposer d'une culture positive en matière de risqué

Cette étude a révélé que le leadership, les bonnes pratiques de management et un environnement de travail favorable permettaient de réduire les comportements imprévisibles. À titre d'exemple, une étude menée par le CIPD montre que la culture et le leadership influencent les comportements contraires à l'éthique, tandis que l'autorité morale et un climat éthique amélioreront les comportements éthiques. L'étude indique également que certaines situations ou fonctions affectent le comportement. Par exemple, les contraintes de temps ou les processus décisionnels isolés peuvent accroître le risque de comportements contraires à l'éthique, alors que la responsabilité ainsi que les freins et les contrepoids peuvent l'atténuer.

Néanmoins, il peut s'avérer difficile d'inculquer une culture d'entreprise. L'enquête sur la culture du risque, menée par QBE en 2015, a révélé que seules trois entreprises sur 10 estimaient avoir enraciné une culture du risque positive. Cela vaut notamment pour les grandes multinationales, où la distance entre la direction et le personnel de terrain peut être grande et où les messages peuvent être édulcorés. La taille et la portée d'une entreprise ainsi que sa chaîne d'approvisionnement au sens large compliquent la tâche qui consiste à établir une culture d'entreprise saine à l'échelle mondiale.

Gouvernance

L'importance que revêt une culture d'entreprise forte est de plus en plus reconnue dans la gouvernance d'entreprise, étant donné que les enseignements tirés des défaillances d'entreprises sont pris en compte dans des règles et directives.

Par exemple, la dernière version actualisée du Code de gouvernance d'entreprise du Royaume-Uni indique clairement que les conseils d'administration doivent décider du type de comportements et de culture qu'ils souhaitent promouvoir, et leur impose d'évaluer la culture et d'en assurer le suivi dans l'ensemble de l'entreprise. Ce Code introduit également le concept de « valeurs » et d'« objectifs » d'entreprise, qui doivent être alignés sur la culture d'entreprise.

La culture, le comportement et la conduite suscitent également un intérêt croissant pour les autorités de réglementation. Cela vaut notamment pour les services financiers, où les scandales liés à la conduite et aux ventes abusives ont porté gravement atteinte à la réputation ces dernières années, et ont miné la confiance des consommateurs. Dans le domaine du respect de la vie privée, les autorités de réglementation se sont également intéressées à la culture

d'entreprise, qui s'avère avoir joué un rôle dans un certain nombre de graves violations de données et incidents de cybersécurité.

Les acteurs de la gestion des risques accordent également davantage d'attention à la culture, considérée par beaucoup comme le fondement d'une gestion efficace des risques de l'entreprise. Par exemple, la nouvelle version de la norme internationale ISO 31000 dédiée au management du risque impose aux entreprises d'aligner la gestion des risques sur la culture et la stratégie de l'entreprise.

L'intérêt porté à la culture du risque ne cesse de croître depuis de

nombreuses années et, bien qu'il existe désormais une multitude de guides et d'articles universitaires sur le sujet, la capacité à évaluer efficacement la culture du risque et développer un plan d'amélioration en amont reste difficile. Toutefois, il serait judicieux de commencer par évaluer la culture du risque d'une entreprise. À cet effet, QBE a développé un outil de profilage de la culture du risque pour ses clients, facile à utiliser et qui peut servir à évaluer la culture du risque et ouvrir le débat à ce sujet.

Conclusion

Dans un monde de plus en plus imprévisible, la culture d'entreprise est plus importante que jamais. Les facteurs d'incertitude, comme la montée du populisme, les réseaux sociaux et l'automatisation, nécessiteront des cultures solidement ancrées qui soutiennent et encouragent le personnel.



Avec les innombrables cas de manquements d'entreprises, les contrôles des risques opérationnels ne suffisent pas à eux seuls à empêcher les sinistres les plus complexes que nous constatons dans un contexte de mondialisation croissante et dans un monde de plus en plus connecté. Une culture d'entreprise forte - clairement définie et portée par la direction - peut expliquer au personnel comment agir dans des situations difficiles. Lorsque les processus sortent du cadre, les gens doivent faire appel à leur propre jugement, prendre un moment de réflexion et partager leurs inquiétudes avec les autres.

La culture et les valeurs d'une entreprise peuvent avoir une incidence directe sur sa capacité à faire face à l'imprévisibilité. Une culture d'entreprise forte réduirait les risques d'événements imprévus, comme une violation de données ou le rappel de toute une gamme de produits. Elle peut également aider les entreprises à s'adapter et saisir les opportunités qui s'offrent à elles dans un monde en constante évolution.

Restons en contact

Si vous n'êtes pas encore abonné à la série d'articles sur l'imprévisibilité, vous pouvez le faire à la page :

www.qbefrance.com

Novembre 2019

QBE Insurance (Europe) Limited
Cœur Défense
Tour A
110, Esplanade du Général de Gaulle
92931 La Défense Cedex

Tél. : +33 (0) 1 80 04 33 00 | contactqbe@fr.qbe.com

QBE European Operations est un nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited est agréée au Royaume-Uni par la Prudential Regulation Authority et réglementée par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. TVA BE 0690 537 456.
RPM/RPR Bruxelles, IBAN BE53949007944353 et code SWIFT/BIC HSBCBEBB, est autorisée par la Banque nationale de Belgique sous le numéro de licence 3093.