



## **Culture et éthique du lieu de travail** Défis et possibilités

# Culture et éthique du lieu de travail : au-delà du mot-clic

Les mouvements **#moiaussi** et **#timesup** sont plus qu'une simple vague médiatique. Ils représentent à eux seuls une nouvelle réalité pour les organisations quelles qu'elles soient, peu importe leur taille et leur secteur, où l'activisme des employés et la dénonciation des crimes financiers et de la corruption se sont accélérés. Dans tous les milieux, ces mouvements et l'opinion publique viennent transformer les attentes à l'égard des comportements dans les lieux de travail et les contextes sociaux.

En effet, ces mouvements donnent aux employés le courage de s'exprimer et de signaler les cas d'inconduite au travail, qui peuvent prendre diverses formes, notamment :

- harcèlement sexuel, discrimination et intimidation;
- fraude, corruption, crimes financiers et conflits d'intérêts;
- absentéisme, insubordination et problèmes de rendement persistants.

Chacun de ces problèmes ou chaque combinaison de plusieurs peuvent exposer l'organisation à de graves risques juridiques et financiers et à des atteintes à la réputation pouvant causer des dommages souvent irréparables.

# LE MOMENT EST VENU d'agir

La culture et l'éthique du lieu de travail semblent être les préoccupations de l'heure de toutes les organisations, et tout le monde se demande comment créer des milieux de travail exempts de harcèlement, de discrimination et de comportements destructeurs. Les dirigeants sont poussés par les conseils d'administration et les autres intéressés à expliquer comment ils ont l'intention d'implanter des voies de communication convenables et sécuritaires permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations sur les cas d'inconduite constatés, et de faire savoir aux employés que s'ils ont des problèmes, le nécessaire sera fait pour les régler de manière respectueuse et responsable.

Il est d'autant plus urgent pour bien des organisations de s'attaquer aux problèmes de culture et d'éthique du lieu de travail, compte tenu de ce qui suit :

## 01

### **La réglementation plus rigoureuse en matière de santé et sécurité**

Des employés en bonne santé physique et mentale sont le fondement d'un milieu de travail productif. Dans certains endroits dans le monde, les organisations peuvent devoir se conformer à une législation plus exigeante qui les rend responsables de la création d'un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination et d'intimidation et qui impose à la direction de donner le ton en matière de dénonciation d'actes financiers illicites.

## 02

### **Les responsabilités accrues des employeurs et les risques d'atteinte à la réputation**

La surveillance plus serrée exercée par les médias, les organismes de réglementation, les investisseurs et les syndicats force les organisations à faire une priorité des questions de culture et d'éthique et des incidents de corruption et de crime financier. Les dirigeants prêtent davantage attention aux risques, se préparent mieux à une exposition potentielle et mettent en place des systèmes pour respecter les exigences des enquêtes.

## 03

### **L'importance croissante de la culture organisationnelle**

L'analyse des causes profondes, la détermination et l'atténuation des facteurs de risque, l'intégration des principes de justice réparatrice ainsi que la mise en place de systèmes de production de rapports, comme des systèmes de dénonciation ou de surveillance continue, sont toutes des mesures d'une importance cruciale pour la création d'une culture résiliente.

## 04

### **L'expansion du milieu de travail au-delà des bureaux traditionnels**

Avec les réseaux sociaux, la définition de milieu de travail s'est élargie. Les employés peuvent maintenant se connecter, et risquer d'être mêlés à un conflit, où qu'ils soient et en tout temps. Par conséquent, des contacts qui, par le passé, semblaient purement externes peuvent maintenant être considérés comme s'ils s'inscrivaient à l'intérieur du milieu de travail.

## 05

### **Habilitation technologique des activités criminelles**

Nous sommes en plein cœur d'une quatrième révolution industrielle liée aux progrès technologiques. Ce contexte a doté même les employés les moins expérimentés des armes nécessaires pour se livrer facilement à des crimes financiers, à de la fraude et à de la corruption, en plus de rendre les employés les plus astucieux encore plus dangereux.

Des solutions efficaces nécessitent non seulement une planification minutieuse, de bonnes adaptations et la mise en place des ressources nécessaires, mais aussi des communications constantes, l'acquisition par les employés et les dirigeants de compétences en matière de règlement des conflits efficaces, une capacité à repérer les activités potentiellement dommageables et de la formation relative aux attentes et aux politiques, qui sont des aspects qui donnent souvent bien du fil à retordre aux organisations.

Il ne suffit plus d'adopter des politiques sur le code d'éthique pour le lieu de travail sur les conflits d'intérêts, la fraude, la corruption, les crimes financiers ou le harcèlement sexuel et la violence au travail. La formation, souvent basée sur le web, des documents à télécharger, des vidéos et des diaporamas, est parfois mal adaptée et crée un décalage entre les politiques du lieu de travail telles qu'elles sont formulées et leur application pratique. Cela peut représenter des difficultés importantes de gestion des risques tant pour l'organisation que les autres intéressés.

L'adoption d'une stratégie générale s'impose souvent, tout comme d'un processus de consultation auprès des employés, assortis de principes de justice réparatrice visant à empêcher les représailles et autres comportements inacceptables. Par ailleurs, les employés doivent être à l'aise avec les mécanismes en place pour signaler les problèmes. Enfin, le tout doit être présenté sur un ton qui convient par la direction.

# De la gestion des risques à la transformation culturelle

La culture et l'éthique du lieu de travail ne sont pas une simple question tactique ni une solution suffisante pour réagir en mettant en œuvre une politique et s'en tenir à cela. Il est arrivé à de multiples reprises que de nouvelles stratégies conçues pour régler des questions de culture et d'éthique du lieu de travail échouent au stade de la mise en œuvre parce qu'elles entraînent en conflit avec des pratiques bien ancrées.

La culture organisationnelle peut atténuer les risques de la culture et de l'éthique du lieu de travail, ainsi que créer des possibilités pour les employés de se rapprocher de leur plein potentiel.

Les dirigeants doivent donner l'exemple, en implantant des programmes de sensibilisation complets pour illustrer ce qu'est l'inconduite et comment l'aborder, la reconnaître et intervenir.

**Par exemple, la façon dont l'organisation gère les problèmes est cruciale.**



## Rapidité

Les organisations doivent agir rapidement pour procéder à des enquêtes sur les plaintes de manière transparente et efficace, faire des interventions axées sur la résolution et rétablir les activités normales de manière à éviter des répercussions culturelles encore plus importantes.



## Objectivité

Les incidents pourraient faire l'objet d'enquêtes effectuées par des tiers indépendants et objectifs pour assurer l'intégrité de l'ensemble du processus.



## Sécurité

Les précautions appropriées doivent être prises pour protéger les employés, les clients, ainsi que l'image de marque et la réputation de l'organisation.



## Répercussions sur les groupes d'intéressés

Les organisations doivent savoir quelles seront les répercussions d'un incident d'inconduite au travail sur un vaste éventail d'intéressés, notamment les actionnaires, les administrateurs et même la personne ayant prétendument mal agi, et être prêtes à y réagir.

## Éviter les risques associés aux talents

Nous croyons qu'en omettant de procéder à une véritable transformation de la culture organisationnelle en fonction de ces priorités, nous créons des conditions propices à un environnement toxique pouvant causer de graves dommages dans une organisation. Dans un environnement semblable, les travailleurs ne se sentent pas en sécurité, ils deviennent distraits et sont peu productifs, ils s'absentent plus souvent, ils sont peu efficaces et n'ont pas confiance dans la direction, ce qui engendre une dégradation de la culture et des valeurs organisationnelles. Les gens de talent sont portés à partir de l'organisation et il devient difficile de les remplacer à cause de l'information négative qui circule dans les médias sociaux et les plateformes d'emploi de plus en plus omniprésentes.

# Ce que nous pouvons vous offrir

Les questions de culture et d'éthique au travail sont au cœur d'une organisation, de son leadership, de sa structure et de sa culture. Les solutions tactiques à ce problème stratégique, comme de simples évaluations du travail, peuvent être perçues comme étant peu utiles pour les organisations, qui subissent les pressions résultant de la conscientisation accrue engendrée par les mouvements #moiaussi et #timesup, et les exigences des intéressés, qui veulent que des gestes décisifs soient posés. Les dirigeants qui croient que ce genre de choses n'arrivent qu'ailleurs, parce qu'ils estiment avoir une bonne culture et bien traiter leurs employés, risquent de commettre une grave erreur.

Deloitte peut offrir aux clients une gamme de services pour les aider à mieux connaître la culture du lieu de travail et à s'attaquer aux problèmes de manière globale. Notre Cabinet a l'envergure qu'il faut et il peut offrir des services ayant la diversité et l'ampleur nécessaires pour aider les clients à déterminer les lacunes et les mesures à prendre à court et à long terme pour adapter leur culture et implanter les types de processus pouvant réduire les risques au minimum.

Nous sommes dans une bonne position pour procurer d'importantes observations et une excellente valeur dans un contexte où les organismes de réglementation s'intéressent de plus en plus à la capacité d'une organisation à repérer ses angles morts. Nous aidons les clients à s'adapter aux changements dans les attentes de la société en général, qui ont trait notamment à l'inclusion et à la diversité, en ce qui concerne le comportement au travail et dans les contextes sociaux, et nous les aidons à faire le lien entre la stratégie d'affaires et le capital social. En effet, il y a déjà 65 % des chefs de la direction qui considèrent l'amélioration de l'inclusion parmi leurs trois grandes priorités stratégiques, soit un pourcentage trois fois plus élevé que celui associé à la création de valeur pour les actionnaires.

Deloitte offre une gamme de services interreliés, soit :



## Intervention et enquête

Cela comprend des services visant à aider les clients en leur fournissant un portefeuille de solutions relatives aux inconduites en milieu de travail, notamment la juricomptabilité et les enquêtes en milieu de travail; les interventions et la résolution en cas de crise; la visualisation et l'analytique des données; le signalement et les témoignages; la surveillance des médias sociaux, des nouvelles et de la réputation; la mise en place de programmes; et le maintien de la stratégie en matière de réglementation.



## Élaboration de programmes

Cela comprend des services visant à aider les clients à effectuer des évaluations des risques d'inconduite en milieu de travail et des politiques et procédures en la matière, y compris des outils d'analytique des données, la mise en œuvre de programmes de gestion des plaintes, le respect des exigences légales et réglementaires et les modes de résolution extrajudiciaire des différends.



## Gouvernance et supervision

Cela comprend des services visant à aider les clients à obtenir un aperçu du cadre de gestion de la gouvernance et des risques, la planification des audits internes ainsi que l'évaluation et la surveillance des mécanismes de contrôle interne.



## Culture et formation

Cela comprend des services visant à aider les clients à effectuer des évaluations de la perception de la marque et de la culture, à gérer le changement de la culture et de l'organisation et à offrir des services de sensibilisation et de formation.

### Les motivations à la base de l'entreprise sociale peuvent sembler relever de l'altruisme, mais c'est aussi bon pour les bénéficiaires

Les organisations qui adoptent une perspective à 360 degrés pour les activités en matière d'éthique sont en meilleure position de repérer et de régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent. Elles gèrent aussi leur réputation de façon plus efficace et elles réussissent mieux à attirer et à garder les membres du personnel les plus importants tout en suscitant leur engagement. Ce sont des pratiques d'affaires exemplaires fondamentales qui bénéficient spécialement de l'approche intégrée de Deloitte.

# Par où commencer ou savoir se poser des questions difficiles

Pour mesurer le degré de risque associé à la culture et à l'éthique du lieu de travail dans une organisation, la direction doit adopter une perspective globale de toutes les activités ayant un lien avec l'éthique de manière à pouvoir détecter et régler les problèmes au fur et à mesure. Un bon moyen de favoriser une grande transparence et la cohésion est de discuter ouvertement des problèmes d'éthique. Tout commence par l'investigation et la vigilance. Autrement dit, il faut savoir se poser des questions difficiles.

## Exemples de questions à se poser

01

Comment pensez-vous que vos employés répondraient à des questions sur la culture actuelle de votre organisation?

02

Avez-vous des politiques et des procédures claires et facilement accessibles en matière de culture et d'éthique en milieu de travail?

03

Existe-t-il un mécanisme clairement défini pour que les employés signalent les incidents sans craindre des représailles?

04

Les politiques en matière de culture et d'éthique au travail sont-elles appliquées également à tous ou bien des exceptions sont faites pour les employés ayant un excellent rendement ou les hauts dirigeants?

05

Les systèmes de gestion, comme les critères de mesure, la rémunération, les protocoles de communication, la gestion de projet, etc., sont-ils structurés de manière à soutenir la culture voulue?

06

Les politiques sont-elles appliquées? Pouvez-vous vous attendre à ce que les gens interviennent si les politiques ne sont pas efficaces ou pas respectées?

07

Si votre organisation faisait les manchettes demain à cause d'un problème lié à la culture ou à l'éthique au travail, seriez-vous préparé à gérer la crise?

### Nous croyons que l'intégrité a une influence positive sur le rendement.

Si vous avez une bonne culture, que vos gens se sentent à l'aise de prendre les bonnes décisions au quotidien, en fonction de leurs propres valeurs et de celles de l'organisation, vous aurez besoin de moins de ressources pour l'application et l'observation. Forts de notre expérience en matière de conformité et de transformation des ressources humaines, nous sommes bien placés pour aider votre organisation à adopter une approche de transformation culturelle réduisant les possibilités de problèmes associés à la culture et à l'éthique au travail.

# Communiquez avec nous

Les questions de culture et d'éthique au travail concernent tout le monde et toutes les organisations. Il est donc grand temps d'en discuter et d'agir. Appelez-nous pour savoir par où commencer et comment nous pouvons vous aider à trouver des réponses, à procéder à des enquêtes, à élaborer des programmes, à assurer la gouvernance et la surveillance, à transformer la culture et à donner de la formation.

## **Emmy Babalola**

Associée,  
**Deloitte Canada**  
ebabalola@deloitte.ca  
+1-416-601-5747

## **Roxana Greszta**

Associée,  
**Deloitte Canada**  
rgreszta@deloitte.ca  
+1-416-874-4335

## **Jeff Moir**

Associé,  
**Deloitte Canada**  
jmoir@deloitte.ca  
+1-416-601-5768

## **Aneesa Ruffudeen**

Directrice de service,  
**Deloitte Canada**  
aruffudeen@deloitte.ca  
+1-519-650-7817



[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.