

## UNE CONSPIRATION DU SILENCE ?

*Lorsque quelqu'un se manifeste pour signaler un problème, comment s'assure-t-on que quelque chose sera fait pour y remédier ? Comment faire en sorte que quelqu'un accepte de se manifester en premier lieu ? Même les meilleures organisations peuvent souffrir quand les directeurs généraux laissent les administrateurs dans l'ignorance lorsqu'il s'agit de la culture.*

Les plus grands scandales de l'histoire présentent souvent des similitudes remarquables. Au début, les problèmes sont presque toujours insignifiants. Puis, à mesure que les dommages augmentent, de plus en plus de personnes prennent connaissance de la situation. Mais personne n'ose en parler jusqu'à ce qu'il soit beaucoup trop tard. S'agissant des scandales vraiment importants, le silence est un catalyseur qui permet aux actes répréhensibles de croître de manière exponentielle.

Etonnamment, c'est un schéma récurrent. Dans une grande entreprise du secteur de la santé, le directeur général aurait dit à ses collaborateurs de gonfler les chiffres et les transactions. Ceci a duré pendant des années, mais ils ont gardé le silence alors que la fraude atteignait des milliards de dollars. Dans une autre organisation, les dirigeants ont finalement été inculpés de divers chefs d'accusation, mais seulement après la perte de milliards de dollars en bourse. Et dans une autre entreprise encore, le cours de l'action a chuté de plusieurs milliards de dollars et, de ce fait, des milliers de personnes ont perdu leur emploi.

La plupart des gens ont du mal à concevoir que plus d'une poignée d'individus puissent être impliqués dans des actes répréhensibles sans que personne ne dise rien. Mais des études montrent que le comportement des personnes en groupe est souvent très différent de leur comportement individuel. C'est la nature humaine.

### Cela arrive (généralement) dans les meilleures organisations

Presque paradoxalement, ce problème de silence se pose également dans des organisations considérées comme étant parmi les meilleures au monde. Avant qu'Enron ne rencontre des difficultés, le magazine *Chief Executive* avait nommé son Conseil d'administration parmi les cinq meilleurs des États-Unis, et pendant six années consécutives, le magazine *Fortune* avait élu Enron « organisation la plus innovante d'Amérique ». L'année avant que Lehman Brothers ne dissimule plus de 50 milliards de dollars de prêts, maquillés en ventes, *Fortune* l'avait classée comme « la société de valeurs mobilières la plus admirée ». En 1998, les « Excellence Awards », du magazine *CFO* avaient récompensé Scott Sullivan, directeur financier de WorldCom, dans la catégorie « Mergers & Acquisitions Management » (gestion des fusions-acquisitions). En 2000, le prix avait été attribué à Mark Swartz, directeur financier de



## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

Tyco International, tandis que l'Excellence Award 1999 dans la catégorie « Capital Structure Management » (gestion de la structure du capital) avait été décerné au directeur financier d'Enron.

Il semble ironique que ce type de leadership dynamique et inspirant, qui devrait être moteur de réussite, puisse aussi encourager des comportements inappropriés. Quand la loyauté s'apparente au silence, les ennuis ne sont souvent pas loin.

## Aller droit au but, sans jouer avec des bouts de ficelle

Selon Michele Hooper, présidente directrice générale de *The Directors' Council*, on cite souvent trois facteurs pour expliquer les fraudes en entreprise : le bénéfice personnel, le besoin de réaliser des objectifs de performance à court terme et le souhait de cacher de mauvaises nouvelles. « C'est un équilibre délicat », dit Michele Hooper. « Lorsqu'une organisation se trouve dans une situation difficile, l'accent doit être mis sur la performance. La question est de savoir si la culture de votre organisation permet aux collaborateurs de se donner à fond, sans avoir à jouer avec des bouts de ficelle.

Si les collaborateurs s'engagent pour aller droit au but, face à une situation inappropriée, deux attitudes sont attendues de leur part. La première, c'est qu'ils doivent en parler, et la seconde, c'est qu'ils doivent être certains que les dirigeants tiendront compte de la situation et la rectifieront », poursuit-elle.

« Trop souvent, les collaborateurs diront "oui nous savions, et oui je l'ai dit à quelqu'un, mais il ne s'est rien passé." Cela revient à ne rien dire du tout », explique-t-elle. « Ils doivent être convaincus que la culture de l'organisation les soutiendra et que signaler un problème ne constituera pas un frein à leur carrière. Dans un contexte où la culture n'inspire pas confiance, ils pourraient être tentés de ne pas participer à la solution, sous prétexte que ce n'est pas leur problème ».

## Évaluer la culture

Lorsque quelqu'un se manifeste pour signaler un problème, comment s'assure-t-on que quelque chose sera fait pour y remédier ? Comment faire en sorte que quelqu'un accepte de se manifester en premier lieu ?

Selon une étude récente de la NACD (*National Association of Corporate Directors*), 79 % des administrateurs ont confiance dans la capacité de la direction à entretenir une culture d'entreprise saine. Attention toutefois : l'étude indique que cette confiance pourrait reposer sur des informations étonnamment limitées.

Un pourcentage très élevé (92 %) des administrateurs interrogés tirent leurs impressions concernant la culture des communications de la direction générale. Peu d'entre eux ont entendu des points de vue différents émanant de services comme l'audit interne (39 %), la conformité et l'éthique (30 %) ou le management des risques de l'entreprise (20 %). Moins de la moitié se sont rendus sur différents sites de l'entreprise pour mieux comprendre sa culture ou ont eu des conversations confidentielles avec des collaborateurs non cadres sur de potentiels problèmes liés à la culture.

En d'autres termes, la plupart des administrateurs semblent croire que la culture de leur organisation est appropriée principalement parce que la direction générale le leur a dit. Pourtant, c'est un domaine où les



« La culture est le principal facteur déterminant du comportement au sein de n'importe quelle organisation... Une chose est claire, si vous ne dirigez pas la culture, c'est la culture qui vous dirige ».

**Keith Darcy**

*Independent Senior Advisor,  
Deloitte & Touche, LLP :  
ancien directeur général,  
Ethics and Compliance  
Officer Association*

administrateurs doivent maintenir un degré de scepticisme certain. Il n'est pas facile d'évaluer la culture d'une organisation, et tous les directeurs généraux ne sont pas prêts à admettre, et n'ont peut-être même pas conscience, que la culture de leur entreprise est malsaine. La culture n'est pas seulement une question d'exemplarité au plus haut niveau ; elle concerne également le management intermédiaire et les autres niveaux hiérarchiques. Aussi bien intentionné soit-il, un feedback émanant de la seule direction générale peut être limité ou partial. Or, c'est un domaine dans lequel les administrateurs ne peuvent pas se permettre d'être mal informés.

« Je constate que, désormais, les meilleurs conseils d'administration se réservent du temps pendant au moins une réunion par an pour de véritables discussions sur la culture et les valeurs », déclare Marty Coyne, fondateur et directeur général de Learning Network. « Le conseil doit s'assurer que les valeurs sont appropriées et clairement exprimées. Nous devons avoir des réunions avec le directeur général et le responsable des ressources humaines au moins une fois par an, pendant lesquelles nous leur posons des questions comme : "Quel est l'état d'esprit des collaborateurs à l'égard de la culture d'entreprise ? Que croient-ils ? Comment évaluez-vous et assurez-vous le suivi de la culture et des comportements au sein l'organisation ? Adressez-vous des questionnaires trimestriels à certains groupes ? Réalisez-vous un questionnaire annuel ? Organisez-vous des petits groupes de discussion ? Comment menez-vous une évaluation périodique de la capacité de l'organisation à vraiment comprendre nos valeurs et à fonctionner selon les valeurs auxquelles nous avons adhéré ? Quels programmes de formation utilisez-vous pour que les valeurs et les comportements attendus puissent être revus ?”

D'expérience, formuler les valeurs dans une brochure n'est pas suffisant. Il faut illustrer par l'exemple. Donc si nous ne permettons pas les cadeaux au-delà d'une certaine valeur, nous devons produire des exemples de ce que pourraient être ou non ces cadeaux. Les études de cas et les discussions sont essentielles. »

Pour Marty Coyne, une autre façon pour les administrateurs d'obtenir une assurance sur la culture d'entreprise est d'aller à la rencontre des collaborateurs dans toute l'organisation. « Par exemple, c'est très bien d'avoir un dîner avec la force de vente lors d'une réunion commerciale annuelle. Si vous vous asseyez à la table des commerciaux, vous en apprendrez beaucoup sur ce qui se passe sur le terrain. En posant des questions ouvertes, un administrateur peut avoir une image précise de ce qui se passe dans l'organisation. »

## Les atouts de l'audit interne

Une des manières les plus efficaces de s'assurer que la culture de l'organisation est appropriée est de charger la fonction d'audit interne de l'évaluer. Comme les auditeurs internes évaluent les activités et les processus dans toutes les domaines d'une organisation, ils sont les plus à même de déterminer si la culture de l'organisation est cohérente et si les départements répondent aux attentes concernant la culture.

Les auditeurs internes peuvent effectuer des missions d'audit de la culture d'entreprise périodiquement et incorporer des éléments culturels dans chacune de leurs missions. Par exemple, les auditeurs internes peuvent poser des questions sur la manière dont les managers communiquent sur les valeurs de l'organisation, les renforcent, les surveillent et les mesurent. Les auditeurs peuvent déterminer si les manquements aux règles ou les lacunes de contrôle sont tolérées. Ils ont la possibilité d'observer si chaque manager au sein de l'organisation incarne réellement un modèle de la culture. Grâce à sa vision d'ensemble de l'organisation, la fonction d'audit interne peut aussi repérer des problèmes culturels qui, de prime abord, semblent être des cas isolés, mais qui sont en fait des comportements généralisés.

## Mettre fin à la loi du silence

Nous avons fait des progrès notables durant la dernière décennie en développant des dispositifs d'alerte. Les lignes d'assistance téléphonique y participent, particulièrement dans l'industrie et les organisations publiques, mais il reste beaucoup à faire.

Pour des organisations multinationales qui exercent leurs activités dans des environnements variés, il peut être particulièrement compliqué de s'assurer que les programmes de reporting sont efficaces.

Indépendamment des barrières linguistiques et culturelles, les lanceurs d'alerte potentiels dans tous les domaines de l'organisation doivent être convaincus que leur contribution sera sincèrement appréciée et qu'ils seront toujours protégés contre toute forme de représailles ou de censure. Il convient de les encourager activement à faire part de leurs préoccupations. Et cet encouragement ne peut pas se limiter à une séance de formation annuelle ou à une déclaration de principe du siège social. Chaque collaborateur doit être persuadé que chaque problème signalé fera rapidement l'objet d'une enquête, rigoureuse et discrète, et que les irrégularités seront traitées efficacement.

Nous devons savoir si ces conspirations du silence sont en train de tuer les organisations et mettre fin à ce silence en attaquant ce problème à tous les niveaux. Il est important que les administrateurs s'entretiennent avec les directeurs généraux sur la culture, mais cette conversation ne peut pas s'arrêter là. Une des meilleures façons d'en finir avec la loi du silence est d'encourager plus de voix à s'exprimer, dans toute l'organisation.



## Sondage rapide

Comment la fonction d'audit interne de votre organisation évalue-t-elle la culture d'entreprise ?

- Les auditeurs réalisent des audits périodiques de la culture d'entreprise et des questions relatives à la culture sont incorporées dans chaque mission.
- Les auditeurs ne réalisent pas d'audit périodique de la culture d'entreprise mais des questions relatives à la culture sont incorporées dans chaque mission.
- Les auditeurs réalisent des audits périodiques de la culture d'entreprise mais ne l'évaluent pas formellement dans chaque mission.
- Je ne sais pas. C'est le moment de trouver la réponse.

Visitez notre site à l'adresse [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour répondre à la question et connaître les réponses des autres parties intéressées.

## Résultats du sondage rapide :

Quelle est, selon vous, le principal enseignement à tirer de la débâcle de Carillion ?

40%

Compréhension précise de la façon dont les risques opérationnels peuvent affecter les prévisions financières.

34%

Importance d'une fonction d'audit interne agile capable d'étudier les risques émergents et de faire remonter ses inquiétudes.

26%

Un comité d'audit qui a le temps et la capacité de soumettre les auditeurs et le management à une critique constructive, et d'obtenir l'assurance dont il a besoin.

DEBT



Source : *Tone at the Top* - Juin 2018