

LE VÉRITABLE AVENIR DU TRAVAIL

03

la question
de la
CONFIANCE

PARTIE 1

Les entreprises à travers
le monde souffrent-
elles d'une crise de
confiance ?

PARTIE 2

La nouvelle frontière de
l'éthique professionnelle

Les entreprises à travers le monde souffrent-elles d'une crise de confiance ?

01

Dans un monde globalisé, hautement interconnecté, la confiance est plus importante que jamais pour le succès des entreprises.

« La confiance est comme l'air que nous respirons. Quand il y en a, personne n'y fait attention. Quand il en manque, tout le monde le remarque. » – Warren Buffett

Le célèbre investisseur américain a prononcé ces mots suite au scandale des transactions sur les bons du trésor de Salomon Brothers en 1991, les traders émettant de fausses offres dans l'espoir de prendre le contrôle du marché des bons du trésor américain. Ce scandale a forcé Buffett, investisseur de Salomon, à assumer les fonctions de président par intérim et d'éradiquer toutes les pratiques contraires à l'éthique pour permettre à la société d'éviter des poursuites pénales. Mais Salomon Brothers n'a plus jamais été la même, la banque a fini par être intégrée à Citigroup et l'essentiel de ses activités de trading ont été dissoutes.

Au début du 21^{ème} siècle, la remarque de Buffett sur la confiance dans le milieu professionnel n'a fait que gagner en pertinence. Les scandales de comptabilité de 2001 à 2003 ont dévasté des géants tels que Enron et WorldCom, entre autres, faisant fondre des milliards de valeur actionnariale. Et en 2008, des pratiques de prêt irresponsables généralisées ont déclenché une crise financière mondiale, et il a fallu une décennie pour que de nombreuses économies de par le monde s'en remettent.

Les conséquences grandissantes de la mauvaise conduite des entreprises en question mettent en lumière une vérité irréfutable : Dans un monde globalisé, hautement interconnecté, la confiance est plus importante que jamais pour le succès des >

◀ entreprises et leur viabilité sur le long terme. Plus que jamais, l'intégrité est la qualité suprême d'une marque.

Les sociétés établissent la confiance au quotidien dans les interactions qu'elles entretiennent d'ordinaire avec leurs clients, en honorant systématiquement leurs promesses ou en faisant le maximum pour rectifier la situation lorsque cela n'est pas possible. Elles se comportent comme si la satisfaction et le bien-être des clients étaient leurs préoccupations les plus importantes, laissant les clients avec un sentiment de partenariat plutôt que d'adversité. Cela implique le développement d'une culture dans laquelle tous les employés comprennent que leur propre intérêt et les intérêts de l'organisation sont en adéquation, plutôt que sans corrélation, avec les intérêts de leurs clients.

Cela peut sembler aller de soi, mais de nombreuses cultures organisationnelles, que ce soit intentionnellement ou par inadvertance, encouragent les comportements opportunistes. Un mauvais leadership moral, des incitations au rendement qui conduisent les employés à être farouchement hyper-compétitifs, le manque de discussions franches et fréquentes au sujet des implications éthiques, sont autant d'éléments qui font qu'il est plus probable que les employés considèrent leurs relations avec les clients, voire même avec leurs collègues, avec une mentalité à somme nulle. En d'autres termes, ils ont le sentiment que leur propre succès adviendra aux dépens des autres, ce qui favorise un « aveuglement » éthique et rend les relations de confiance plus difficiles à maintenir.

Sur l'ensemble de la planète, les deux-tiers des adultes déclarent que la corruption est répandue dans le monde des affaires

À l'ère contemporaine, même pour les entreprises qui sont bien gérées, établir une réputation d'intégrité peut constituer un défi, étant donné que dans la plupart des pays, les employés, les clients et les investisseurs sont sceptiques au départ. L'enquête mondiale de Gallup a révélé qu'en 2017, 68 % des adultes à travers le monde pensaient que la corruption était répandue dans les entreprises de leur pays. À l'échelle mondiale, ce chiffre a peu évolué au cours des dix dernières années, bien que l'on constate un mouvement significatif dans certains pays tels que l'Allemagne.

Les habitants des régions les plus économiquement développées sont généralement moins susceptibles de dire que la corruption est répandue dans le monde des affaires. Néanmoins, 60 % des adultes aux USA ont répondu ainsi en 2017, tout comme 52 % des répondants de l'Europe de l'Ouest dans son ensemble. Au sein de l'Europe de l'Ouest toutefois, il existe un fort gradient nord/sud : la vaste majorité des résidents de plusieurs pays du Sud, notamment le Portugal, l'Espagne et l'Italie, affirment que la corruption est répandue dans les entreprises de leur pays, alors que moins d'un tiers pensent ainsi dans les pays nordiques.

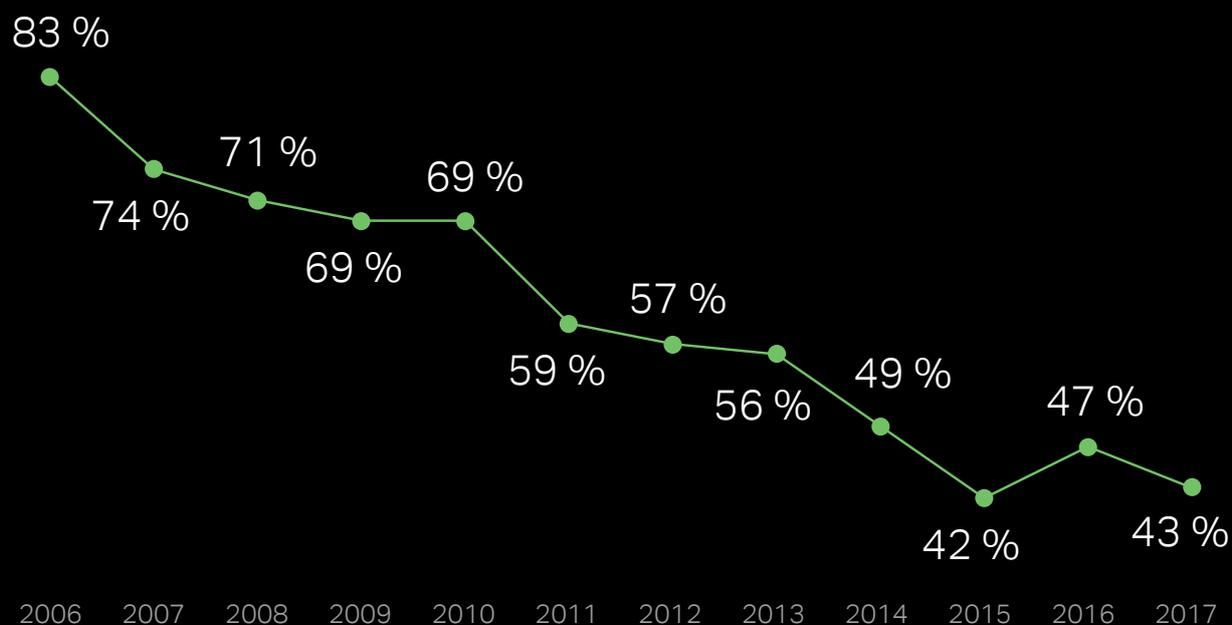
Les habitants des régions les plus économiquement développées sont généralement moins susceptibles de dire que la corruption est répandue dans le monde des affaires. Néanmoins, 60 % des adultes aux USA ont répondu ainsi en 2017, tout comme 52 % des répondants de l'Europe de l'Ouest dans son ensemble.

Les Allemands ont constaté une diminution certaine de la corruption dans les entreprises depuis 2006.

L'Allemagne constitue une exception frappante à l'absence de changement dans la perception de la corruption dans les entreprises parmi les pays du G20. En 2006, 83 % des Allemands affirmaient que la corruption était répandue dans les entreprises de leur pays, cependant, ce chiffre n'a cessé de baisser lors de la décennie suivante pour arriver à 43 % en 2017.

La corruption est-elle répandue dans les entreprises situées en Allemagne, ou non ?

Pourcentage de « oui »



Depuis la fin des années 2000, quand des scandales de corruption très médiatisés ont ébranlé plusieurs grandes sociétés allemandes, notamment le conglomérat multinational Siemens et la filiale de Volkswagen, MAN, les malversations et autres formes de corruption dans les entreprises sont de plus en plus dans le collimateur des législateurs allemands. Parmi les réformes les plus récentes, notons la mesure de 2015 qui élargit radicalement le champ de la législation anti-corruption, en considérant notamment comme infraction pénale l'offre, le paiement ou l'acceptation de pots de vin dans le cadre d'une pratique commerciale. ➤

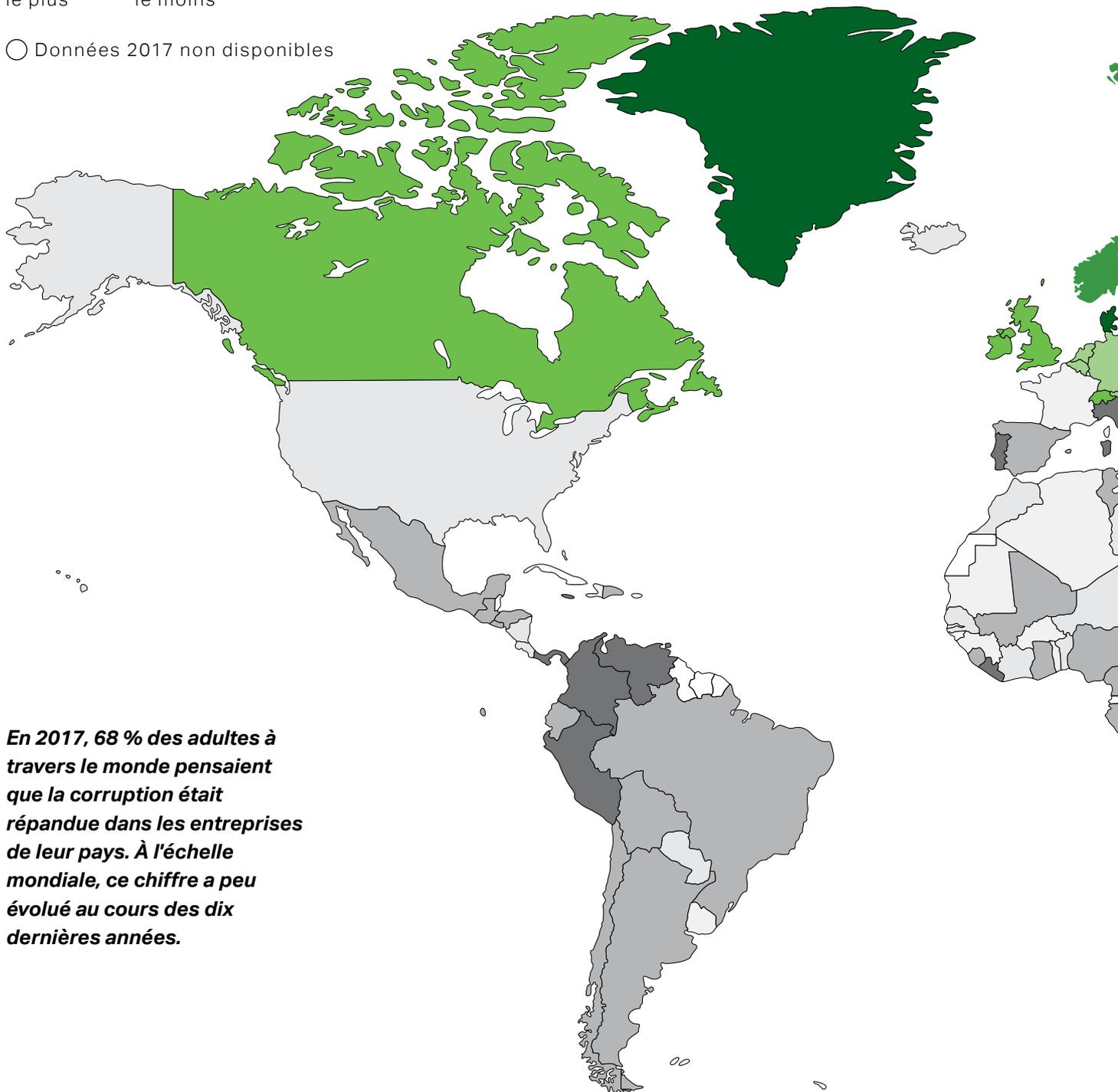
Le manque de focalisation sur l'éthique sur le lieu de travail contribue à la perception générale selon laquelle les entreprises sont corrompues.

La corruption est-elle répandue dans les entreprises situées dans ce pays, ou non ?

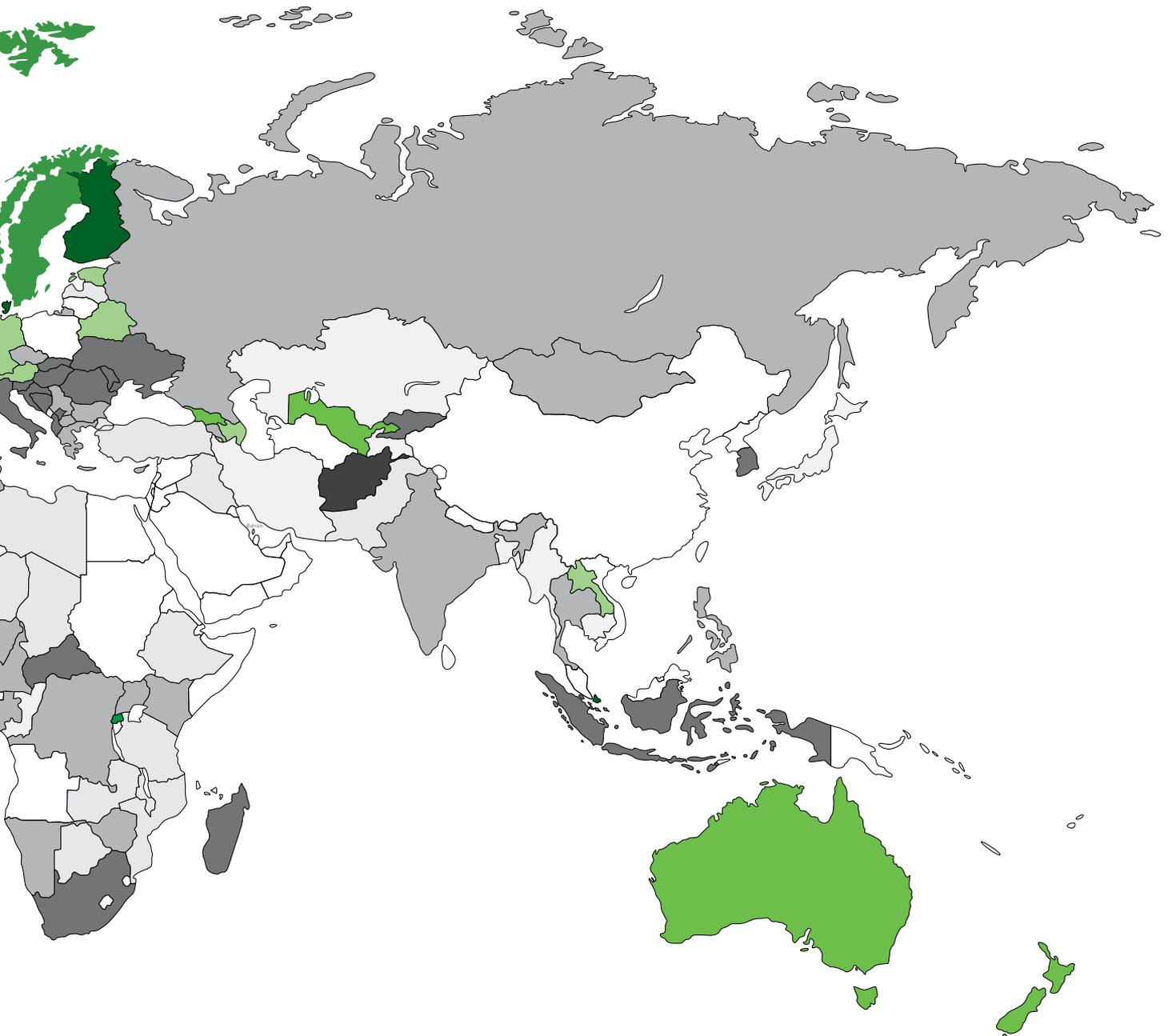
Pourcentage de « oui », 2017



○ Données 2017 non disponibles



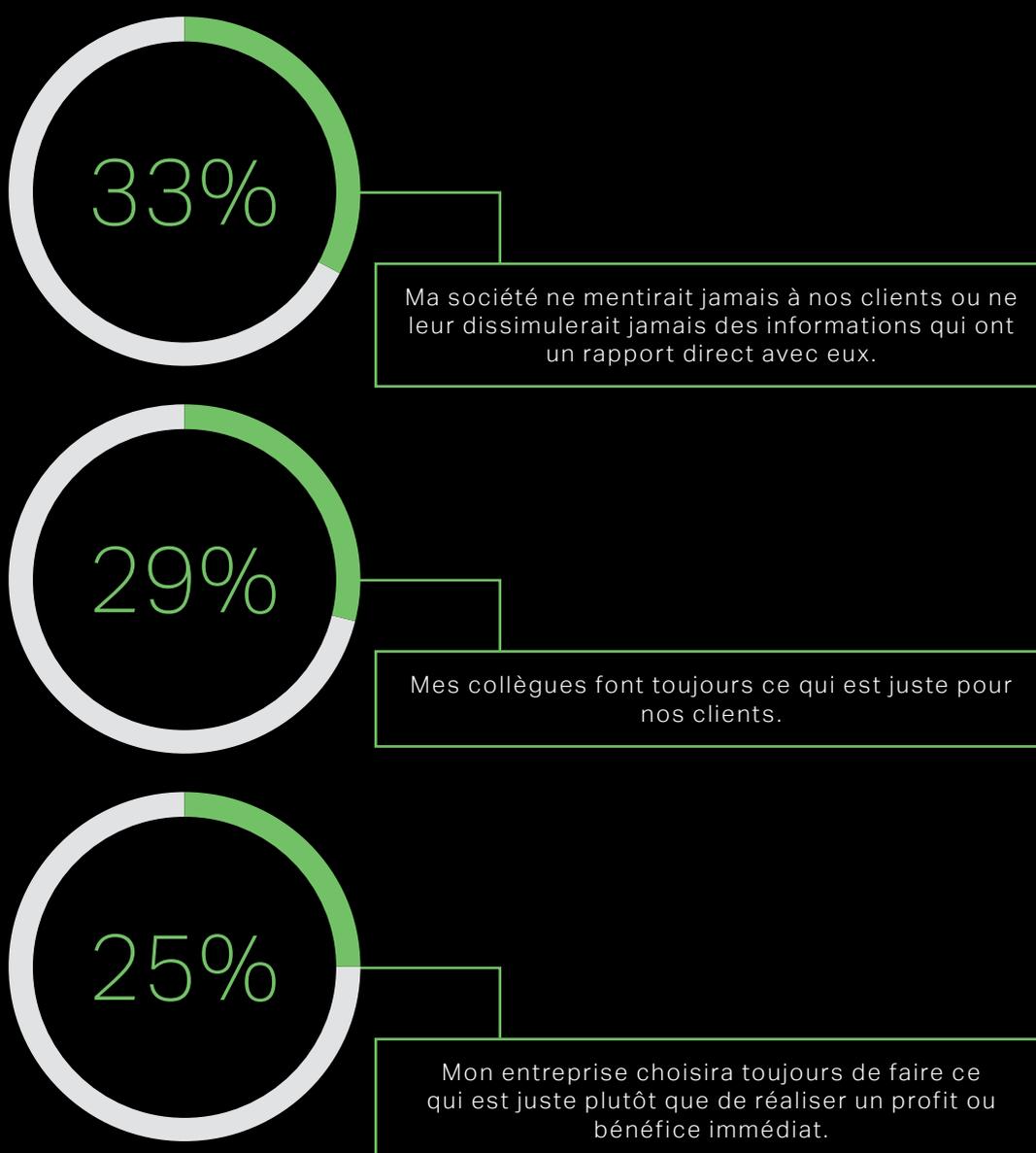
En 2017, 68 % des adultes à travers le monde pensaient que la corruption était répandue dans les entreprises de leur pays. À l'échelle mondiale, ce chiffre a peu évolué au cours des dix dernières années.



La plupart des employés ne sont pas certains que leur entreprise traite toujours ses clients de façon éthique.

Dans quatre pays européens — France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni — Gallup a demandé à des employés adultes dans quelle mesure leurs employeurs s'engageaient à « faire ce qui est juste », en particulier vis-à-vis des clients. Dans chaque cas, pas plus d'un tiers ont convenu de ce fait sans réserve, autrement dit en sélectionnant « 5 » sur une échelle de 5 points. Plus particulièrement, en ce qui concerne la confiance, seulement un tiers des employés (33%) ont été tout à fait d'accord pour dire que leur société ne mentirait jamais à ses clients ou ne leur dissimulerait jamais des informations qui ont un rapport direct avec eux.

Pourcentage de « tout à fait d'accord »



Les préoccupations éthiques et commerciales se sont alignées dans le cadre de l'économie mondiale

Lors des époques précédentes, la confiance était le plus souvent le fruit des relations continues entre personnes qui faisaient des affaires ensemble. Les gens connaissaient personnellement leurs banquiers, commerçants et employeurs, et pouvaient juger leur caractère. De nos jours, les transactions commerciales ont tendance à être moins personnelles et plus distantes qu'elles ne l'étaient ne serait-ce qu'il y a quelques décennies. La confiance demeure une forme de devise essentielle en affaires mais les clients s'appuient sur des signaux différents pour témoigner de la fiabilité d'une société, y compris, dans de nombreux cas, une multitude d'informations sur ses antécédents en matière d'éthique et sur les expériences de ses clients et employés.

En fait, la mondialisation rend l'adhésion à des normes éthiques communément acceptées nécessaire non seulement pour établir la confiance auprès des employés et clients, mais aussi pour permettre la participation à part entière dans l'économie mondiale. Tout comme des protocoles technologiques communs ont rendu possible la rapide expansion des téléphones portables et de l'Internet à travers la planète, des normes éthiques communes apportent un ensemble cohérent de règles qui permet à des parties appartenant à des cultures et environnements institutionnels différents d'avoir confiance dans le fait qu'elles peuvent faire des affaires ensemble, sans se faire exploiter. Le succès des plateformes mondiales faisant appel à l'« économie de partage » comme Uber et AirBnB a été possible, en grande partie, parce que ces entreprises ont développé des systèmes d'évaluation transparents qui permettent de donner aux clients le sentiment qu'ils peuvent faire confiance à des millions de nouveaux chauffeurs et prestataires d'hébergement.

Cependant, la confiance a aussi gagné en importance au sein des entreprises. Vu le rythme soutenu du changement dans de nombreux

secteurs, porté par la numérisation, la mondialisation et les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, de nombreux employés se demandent si leurs emplois sont sûrs et ils ont besoin de sentir que leurs supérieurs sont toujours francs et honnêtes avec eux (voir l'article ci-dessous, *La nouvelle frontière de l'éthique professionnelle*).

La fiabilité perçue est aussi devenue une considération importante au niveau du recrutement. Les attentes en matière de responsabilité des entreprises ont changé depuis les années 1980 quand on prônait que « la cupidité est une bonne chose ». Les employés veulent savoir que leurs entreprises opèrent d'une façon socialement responsable. Ceux qui pensent que leur entreprise choisira toujours de faire ce qui est juste plutôt que de réaliser un profit immédiat sont plus susceptibles de dire qu'ils la recommanderaient comme employeur et qu'ils s'y voient rester encore au moins trois ans. L'enquête Gallup a également montré que les employés de la génération du millénaire en particulier veulent que leurs carrières soient en adéquation avec leurs valeurs personnelles, ils considèrent leurs emplois comme sources de sens et de raison d'être plutôt qu'un simple moyen de gagner sa vie. ➤

Le succès des plateformes

mondiales faisant appel à

l'« économie de partage » comme

Uber et AirBnB a été possible,

en grande partie, parce que ces

entreprises ont développé des

systèmes d'évaluation transparents

qui établissent la confiance

chez les clients.

Trois éléments essentiels d'une culture jouissant d'un niveau de confiance élevé

Les entreprises qui entretiennent des relations de confiance avec leurs employés et leurs clients se distinguent par trois priorités centrales, autour desquelles les dirigeants établissent des cultures organisationnelles d'une grande intégrité.

1) Faire d'une forte valeur client l'objectif

ultime de l'entreprise : Les entreprises ont besoin d'un véritable objectif axé sur le client pour guider leur orientation stratégique et leurs activités au quotidien. Un tel objectif, clairement et communément exprimé par ses dirigeants et cadres, encode les normes éthiques dans l'ADN d'une organisation. Si une société existe pour améliorer la vie de ses clients, briser leur confiance ou nuire à leurs communautés par un comportement contraire à l'éthique n'est plus simplement une question morale, mais un problème stratégique.

À titre d'exemple, en restructurant leurs activités après avoir subi des pertes colossales lors de la crise économique mondiale, de nombreuses banques de détail ont fait du rétablissement des relations avec leurs clients la préoccupation première de leur direction, un grand nombre d'entre elles exprimant un intérêt renouvelé pour l'orientation client soutenue par un ensemble de responsabilités et normes éthiques clairement énoncées. En revanche, les inquiétudes souvent manifestées au sujet des politiques de partage de données de Facebook et les possibles atteintes à la vie privée, ont conduit à une croissance moindre des utilisateurs et du chiffre d'affaires et ont provoqué une campagne publicitaire d'envergure afin de regagner la confiance des utilisateurs.

2) Établir l'intégrité comme valeur première de l'entreprise :

Les organisations jouissant d'un haut niveau de confiance font de l'intégrité une valeur fondamentale qui a une influence sur tous les processus RH, depuis les incitations au rendement jusqu'aux critères de recrutement. Buffett a déclaré un jour qu'il considère qu'en matière de recrutement, l'intégrité est plus

essentielle que l'intelligence ou l'énergie : « Quand nous recrutons quelqu'un, nous recherchons trois qualités : Nous recherchons l'intelligence, nous recherchons l'initiative ou l'énergie, et nous recherchons l'intégrité. Et si les candidats ne possèdent pas cette dernière qualité, les deux premières vous porteront un coup fatal, parce que si vous êtes prêt à embaucher une personne qui manque d'intégrité, c'est que vous la voulez paresseuse et stupide. »

Toutefois, se contenter d'embaucher des employés ayant des principes n'est pas suffisant, en particulier à une époque où les implications éthiques ne sont pas toujours évidentes ou sans équivoque. Des recherches récentes en psychologie organisationnelle montrent des « taches aveugles » qui peuvent conduire les gens à se comporter d'une manière contraire à l'éthique, sans en être pleinement conscients. Le concept d'éthique limitée suggère que souvent les employés ne reconnaissent pas leurs propres transgressions morales, soit parce que les dimensions morales de leurs décisions ne sont pas suffisamment saillantes, soit parce qu'elles s'opposent à d'autres intérêts personnels ou organisationnels. Par exemple, dans les scandales de comptabilité du début des années 2000, de grands cabinets comptables ont été recrutés et payés par les sociétés qu'ils auditaient, ce qui les incitait à laisser passer des pratiques comptables inappropriées, voire frauduleuses.

Il faut que les employés voient leurs collègues agir en partant du principe que l'intégrité est un élément essentiel, plutôt qu'un obstacle, au succès de leur entreprise. De telles normes culturelles garantissent que les employés n'ont jamais le sentiment que leur propre comportement éthique les désavantage. Les conversations portant sur l'éthique et la confiance, et les conséquences des décisions commerciales, devraient faire partie intégrante de la routine quotidienne, en particulier à un moment où les entreprises adhèrent aux pratiques d'expérimentation et d'innovation constante.

3) **S'assurer que les questions éthiques font l'objet d'un grand intérêt de la part de la direction :** Pour les grandes organisations, la confiance est largement l'un des fruits du leadership. Les dirigeants contribuent à garantir que les employés sont conscients des questions éthiques en attirant régulièrement l'attention sur ces dernières. Malheureusement, de nombreuses entreprises n'apportent qu'un soutien de façade aux programmes de conformité sans communiquer aux employés l'engagement de l'organisation pour l'établissement et le maintien de la confiance de la clientèle par le biais de pratiques éthiques.

Dans l'étude récente que Gallup a réalisée dans quatre pays, quatre employés européens sur 10 (39 %) ont déclaré qu'ils avaient suivi une formation portant sur la conformité au cours de l'année écoulée. Toutefois, ces employés n'étaient pas beaucoup plus susceptibles que les autres d'être tout à fait d'accord pour dire que leur entreprise ne mentirait jamais à ses clients ou ne leur dissimulerait jamais d'informations (35 % contre 32 %, respectivement). Une étude récente auprès d'employés US suggère, de façon similaire, que la participation seule à une formation sur la conformité a peu d'effet (voir l'encadré 2). ➤

Une étude récente auprès

d'employés US suggère de façon

similaire, que la participation

seule à une formation sur la

conformité a peu d'effet.



De nombreux employés aux USA ne bénéficient pas de programmes de conformité éthique.

Une étude récente auprès d'employés US réalisée par Gallup suggère qu'un grand nombre de ceux qui ont suivi des programmes de conformité éthique ne les ont pas trouvés particulièrement motivants ou appropriés à leurs emplois. Sur plus de 18.000 employés interrogés pour cette étude, un peu plus de la moitié, 52 %, ont déclaré avoir suivi une formation portant sur l'éthique ou un programme éducatif financé par leur entreprise. La moitié de ces répondants ont indiqué que leur programme avait eu lieu sur Internet, tandis qu'un quart ont dit qu'ils l'avaient suivi en personne, et le reste a reçu une formation en partie sur Internet et en partie en personne.

Toutefois, moins de la moitié de ceux qui avaient participé à une formation quelconque sur l'éthique ont été tout à fait ou plutôt d'accord pour dire qu'ils y avaient appris quelque chose et qu'ils ont été en mesure de l'appliquer dans leur travail au quotidien (46 %), tandis qu'environ un cinquième (21 %) ont été d'accord pour dire que cela avait considérablement amélioré leurs performances professionnelles. Un tiers (33 %) ont été d'accord pour dire que la participation à une formation portant sur l'éthique a des effets sur la manière dont leurs collègues de travail exécutent leur tâche. Environ un tiers, (34 %) ont également affirmé que leur formation sur l'éthique les avait inspirés, suggérant un manque d'effort de la part de nombreuses organisations pour instiller dans ce type de programmes un sens qui va au-delà des implications légales et réglementaires.

La plupart des employés ne considèrent pas que les programmes de formation portant sur l'éthique de leurs organisations sont utiles.

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les déclarations suivantes concernant les programmes de formation sur la conformité/l'éthique que vous avez suivis récemment.

Résultats chez les employés aux USA

■ Tout à fait d'accord

■ Plutôt d'accord



J'ai été en mesure d'appliquer quelque chose que j'ai appris grâce à ce programme dans mon travail au quotidien.

J'ai considérablement amélioré mes performances après avoir suivi ce programme.

La participation à des programmes de formation sur la conformité/l'éthique a une incidence sur la manière dont mes collègues travaillent.

Ce programme de formation sur la conformité/l'éthique m'a inspiré(e).

Nous créons des lieux de travail éthiques

Gallup a la connaissance
la plus approfondie
de la nouvelle
main d'œuvre mondiale.

Pour en savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

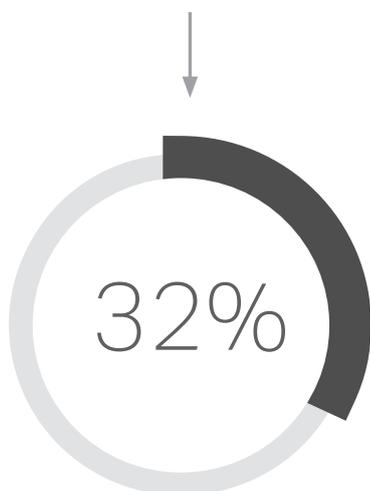
Les employés qui suivent une formation portant sur l'éthique ne sont pas plus susceptibles que les autres d'avoir le sentiment que leurs entreprises ne duperaient jamais leurs clients.

Ma société ne mentirait jamais à nos clients ou ne leur dissimulerait jamais des informations qui ont un rapport direct avec eux.

Pourcentage de « tout à fait d'accord »



Employés qui ont suivi une formation portant sur la conformité ou l'éthique au cours de l'année écoulée



Employés qui n'ont pas suivi de formation portant sur la conformité ou l'éthique au cours de l'année écoulée

◀ Les employés qui ont plus d'opportunités d'être régulièrement confrontés à des questions éthiques ont toutefois tendance à considérer leurs employeurs de façon différente.

Dans les quatre pays européens étudiés, 32 % des employés ont dit que leurs équipes parlaient régulièrement de questions d'ordre éthique en rapport avec leurs emplois ; un quart (26 %) affirment que leurs équipes ne parlent pas régulièrement de questions d'ordre éthique. Parmi les employés qui disent que leurs sociétés parlent régulièrement de questions d'ordre éthique, près de la moitié (48 %) sont tout à fait d'accord pour dire leur société ne dupera jamais ses clients.

Ces résultats soulignent l'importance du rôle des responsables dans le maintien de la focalisation au quotidien sur la vigilance en matière d'éthique. Et cela parce que les cadres sont en première ligne pour s'assurer que les objectifs de résultats et les systèmes d'incitation ne conduisent pas les employés à (consciemment ou inconsciemment) prendre des décisions contraires à l'éthique, que les employés sont pleinement conscients des questions d'ordre éthique en rapport avec leur travail, et que les membres de l'équipe se sentent libres d'exprimer leurs inquiétudes en matière d'éthique. Globalement, 39 % des employés dans les quatre pays européens étudiés ont été tout à fait d'accord pour dire que s'ils soulevaient une question d'ordre éthique ou d'intégrité, leur employeur ferait ce qu'il faut, mais ce chiffre monte à 61 % chez ceux qui sont extrêmement satisfaits de leurs supérieurs hiérarchiques directs.

Au bout du compte, un leadership éthique solide est un élément important de ce qui donne

aux employés et aux clients la confiance d'investir dans des relations à long terme avec les entreprises.

Dans l'étude des quatre pays, le quart des employés qui étaient tout à fait d'accord pour dire que leur société fera toujours ce qui est juste plutôt que de réaliser un profit immédiat sont nettement plus susceptibles que les autres d'être tout à fait d'accord pour



dire qu'ils sont confiants dans son avenir financier : 56 % contre 32 %, respectivement. La plupart comprennent que le choix effectué par leur entreprise de faire de l'intégrité un impératif culturel implique une préférence pour le succès durable plutôt que pour l'opportunisme à court terme. —



Un leadership éthique solide constitue un élément important de ce qui donne aux employés et aux clients la confiance d'investir dans des relations à long terme avec les entreprises.



La nouvelle frontière de l'éthique professionnelle

02

*Les plus gros défis
d'ordre éthique sont
ceux que font émerger
les nouvelles capacités
technologiques.*

Il faut que les entreprises repensent leur approche de l'éthique pour répondre aux demandes des nouvelles réalités commerciales. D'une part, l'argument commercial en faveur de l'adhésion à un code d'éthique clair n'a jamais été plus fort, grâce à la mondialisation et au fait que l'Internet a donné aux consommateurs un accès sans précédent aux informations qui les aident à jauger la fiabilité des entreprises et des produits. Ces facteurs, plus la préoccupation accrue des consommateurs au sujet de la responsabilité sociale, ont résulté en une plus grande attention accordée aux questions d'éthique par les cadres, les investisseurs et les gouvernements.

D'autre part, le « côté offre » de l'éthique, à savoir la capacité des organisations à éviter les fourvoiements éthiques, n'a jamais posé autant de défis. L'innovation et les solutions s'appuyant sur l'exploitation des données sont aujourd'hui le moteur du succès des entreprises, et ces solutions forcent souvent les organisations à prendre des décisions difficiles en matière d'éthique là où les meilleures pratiques de l'industrie restent à établir, où les régulateurs ne peuvent pas apporter des recommandations exhaustives et où le coût d'une simple erreur peut être dévastateur (voir l'encadré, Les Organisations agiles ont besoin d'une nouvelle approche de l'éthique).

Par conséquent, quelles sont les meilleures pratiques à la nouvelle frontière de l'éthique professionnelle ? Voici quelques sujets de réflexion pour les chefs d'entreprise qui sont aux prises avec ces questions :

1) Les normes éthiques doivent être au cœur de la mission, de la marque et de la culture d'une organisation.

Elles doivent faire partie, pour chaque employé, de sa conception de « ce que notre société représente. » La notion de possibilité de glisser sur des transgressions grâce à une agence de communication de crise dans un moment de publicité négative est dépassée et dangereuse.

C'est seulement en axant leur mission, leur marque et leur culture autour de l'éthique que les organisations peuvent s'assurer que leurs actions et leurs communications sont cohérentes et fiables sur l'ensemble des canaux, régions géographiques et groupes de parties prenantes.

- 2) **À une époque où la croissance des entreprises est dictée par les données et l'innovation, l'idée que « tout le monde travaille dans la vente » devrait être complétée par « tout le monde travaille dans l'éthique ».** Les risques les plus importants en matière d'éthique et de conformité ne viennent plus d'un petit groupe d'employés ayant accès à la trésorerie ou aux décisions à la corbeille. De nos jours, le bilan éthique de nombreuses organisations repose entre les mains de scientifiques des données, ingénieurs et programmeurs ainsi que de tous les employés de première ligne qui ont accès aux données des clients.

Nombre des décisions d'ordre éthique auxquelles ces employés sont confrontés dans leur travail au quotidien demandent plus qu'un simple respect du code de conduite de l'entreprise. On doit leur donner la possibilité et l'encouragement nécessaires pour appliquer leur propre sens moral au travail, pour conduire les activités à travers les zones d'ombre éthiques en faisant ce qu'ils savent être ce qui est juste pour les clients. Entretenir une « culture de l'éthique » est par conséquent de plus en plus lié à des caractéristiques du lieu de travail telles que la responsabilisation des employés, des relations de confiance entre les employés et leurs responsables et une façon non hiérarchique de voir les choses. Les employés doivent avoir le

sentiment qu'ils peuvent soulever des questions éthiques en toute liberté et sécurité, et que leurs propres efforts pour faire ce qui est juste seront soutenus.

- 3) **Les plus gros défis d'ordre éthique sont ceux que font émerger les nouvelles capacités technologiques.** Le fait qu'il n'y ait pas de précédent pour traiter ces questions ne leur donne pas moins d'impact. Par exemple, alors que les entreprises devraient embrasser les capacités de gestion des risques offertes par le big data et les « People analytics » (comme les systèmes de première alerte pour les domaines et décisions à haut risque), il faut qu'elles fassent attention à ne pas glisser vers des systèmes de surveillance de style Big Brother qui trahissent la confiance de leurs employés ou de leurs clients.

C'est pourquoi les chefs d'entreprise doivent prendre soin des conditions dans lesquelles les décisions éthiques sont prises à travers toute leur organisation, afin que les employés disposent d'un cadre robuste pour se frayer un chemin à travers les problématiques associées à toute nouvelle innovation. Les entreprises qui, de manière proactive, accordent une place prépondérante au fait de poser des questions difficiles et de se comporter de façon éthique sont plus susceptibles de s'avérer dignes de confiance dans le courant des révolutions technologiques à venir, comme celle qu'entraînent les avancées de l'intelligence artificielle (IA). Ce sont ces entreprises qui, non seulement survivront aux transformations constantes, mais en tireront un avantage concurrentiel.

Les organisations agiles ont besoin d'une nouvelle approche de l'éthique.

Un grand nombre d'organisations sont en train de repenser leurs structures et leurs mentalités pour devenir plus agiles face aux changements commerciaux et technologiques rapides, elles accroissent l'autorité des décideurs locaux, encouragent le développement empirique de produits et accélèrent la mise sur le marché. Avec ces nouvelles stratégies, une nouvelle approche de la gestion des questions d'éthique et de conformité est nécessaire. Réconcilier le besoin d'expérimenter, de prendre des risques et de commettre des erreurs avec une tolérance zéro pour les transgressions à l'éthique n'est pas une mince tâche. Ne pas prendre cette tâche au sérieux peut toutefois mener au désastre.

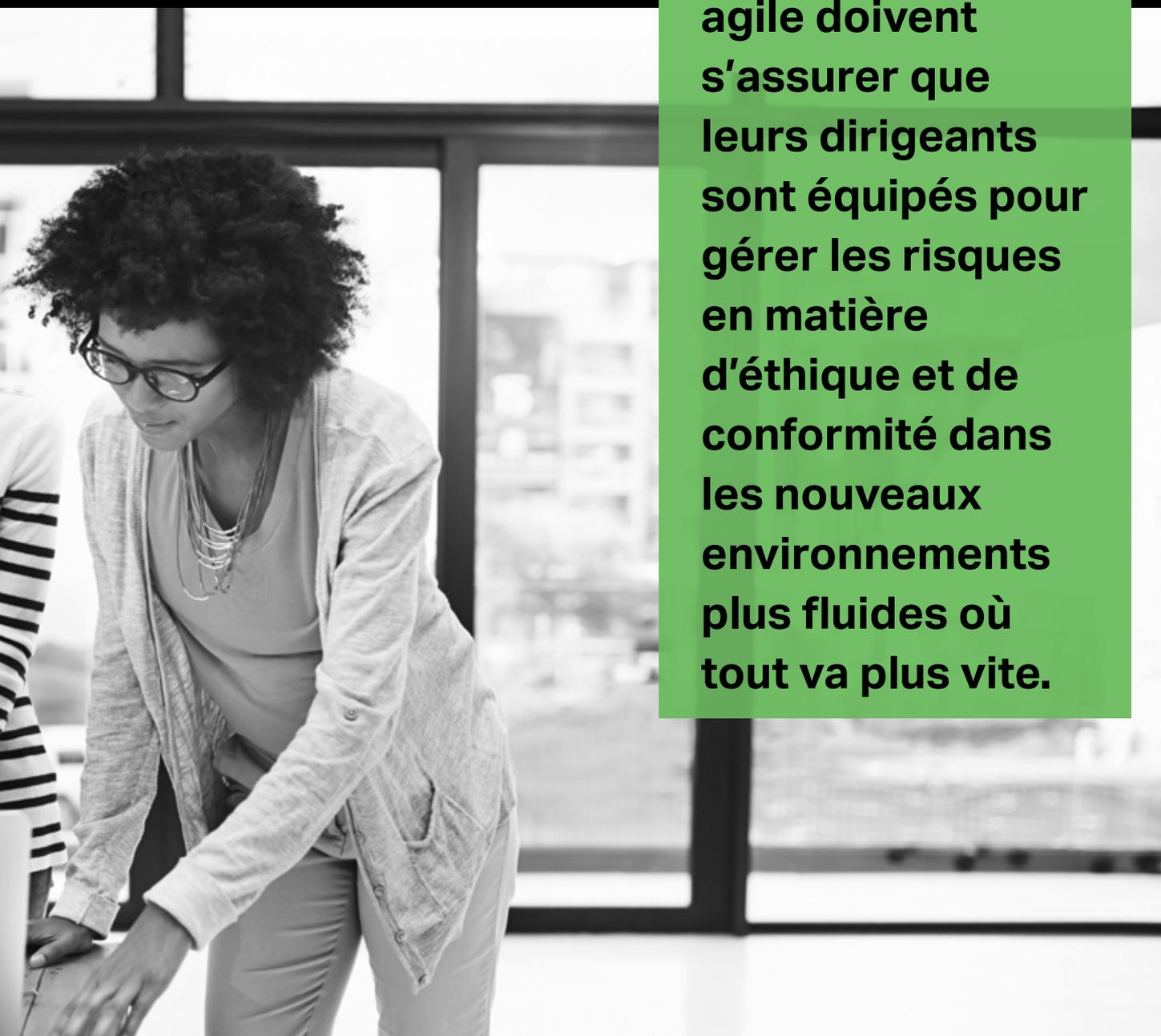
Les entreprises qui adoptent une transformation agile doivent s'assurer que leurs dirigeants sont équipés pour gérer les risques en matière d'éthique et de conformité dans les nouveaux environnements plus fluides où tout va plus vite. L'enquête de Gallup montre qu'environ 70 % des variations dans l'engagement des employés viennent de facteurs liés à l'équipe locale plutôt que de la situation à l'échelle plus large de l'entreprise. Quand les équipes sont constituées rapidement, comme c'est souvent le cas avec le recours à des processus agiles, les chefs d'équipe ont tout simplement moins de temps pour s'assurer qu'ils favorisent un environnement ouvert et inclusif basé sur la confiance. Ils ont besoin de compétences et d'outils qui leur permettent de s'assurer que tous les membres de l'équipe ont le sentiment de pouvoir s'exprimer librement et poser des questions difficiles.

Mettre ces capacités de leadership en place demande souvent des changements dans la manière dont les employés sont sélectionnés, formés et motivés, et cela devrait faire partie de la stratégie des ressources humaines générale de l'organisation plutôt que d'être cantonné à son service de conformité. Ceci peut demander un haut degré d'efforts, mais les intérêts en jeu sont au moins aussi élevés, en particulier en matière de modèles d'entreprise numérique. La responsabilisation des équipes locales pour en faire les gardiens de la conformité éthique est un prérequis pour les solutions d'« éthique by design » qui doivent être intégrées aux applications commerciales de l'IA et d'autres nouvelles technologies.





Les entreprises qui adoptent une transformation agile doivent s'assurer que leurs dirigeants sont équipés pour gérer les risques en matière d'éthique et de conformité dans les nouveaux environnements plus fluides où tout va plus vite.



Auteurs ayant contribué à ce numéro



JEREMIE BRECHEISEN

Partner

Jeremie Brecheisen transforme radicalement les grandes organisations afin d'améliorer leur pratique de la gestion des ressources humaines.



GHASSAN KHOURY

*Managing Partner -
Europe, Moyen-Orient
et Afrique*

Ghassan Khoury conseille les organisations sur leurs enjeux stratégiques.



MARCO NINK

*Responsable régional,
Recherche et analyses -
Europe, Moyen-Orient
et Afrique*

Marco Nink conseille les organisations sur la manière d'améliorer leurs performances commerciales en se focalisant sur l'analyse du personnel, de la clientèle et des fournisseurs.



MARIA SEMYKOZ

*Architecte d'analyse du
milieu de travail*

Maria Semykoz conseille les organisations sur l'utilisation des données pour créer des cultures de travail qui favorisent l'innovation, les transformations numériques, l'orientation client et le comportement éthique de l'entreprise.

STEVE CRABTREE

Consultant Senior

Steve Crabtree est le rédacteur en chef de l'initiative intitulée « Le Vritable avenir du travail » de Gallup. Crabtree est rédacteur principal et analyste de recherche.

Analyse Approfondie du Personnel

Collaborez avec le plus grand expert mondial dans le domaine du traitement analytique pour faire des découvertes radicales à propos de vos employés et relier directement ces découvertes à vos stratégies de croissance.

Pour en savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

Mentions de droits d'auteur

Ce document contient une étude exclusive, des matériels appartenant à Gallup, Inc., protégés par droit d'auteur et portant la notice de marque déposée. En conséquence, les idées, concepts et recommandations connexes figurant dans ce document sont protégés par des lois et sanctions internationales et nationales, garantissant la protection des brevets, des droits d'auteurs, des marques et du secret professionnel.

Les matériels contenus dans ce document et/ou le document lui-même peut/peuvent être téléchargé(s) et/ou reproduit(s) à condition que tous les exemplaires conservent la notice de droits d'auteurs, de marque déposée et toute autre notice d'exclusivité contenue dans les matériels et/ou le document. Aucune modification ne peut être apportée à ce document sans l'autorisation expresse par écrit de Gallup, Inc.

Toute référence à ce document, en tout ou partie, sur une page web quelconque, doit fournir un lien vers le document original dans son intégralité. Sauf stipulation contraire expresse dans le présent document, la transmission de ce matériel ne doit pas être interprétée comme octroyant une licence de quelque type que ce soit en vertu de tout(e) brevet, droit d'auteur ou marque commerciale appartenant à Gallup, Inc. ou contrôlé(e) par Gallup, Inc.

Gallup® est une marque de Gallup, Inc. Tous droits réservés. Toutes les autres marques et droits d'auteurs appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com