



LE GUIDE DÉFINITIF DE LA

---

# GESTION DES INCIDENTS

---

*Au-delà du simple service d'assistance aux dénonciateurs*

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le présent *Guide définitif de mise en œuvre d'un programme efficace de gestion des incidents* est une ressource complète qui fournit astuces, conseils et exemples pratiques pour aider les entreprises à mettre en œuvre et assurer la gestion de programmes efficaces de consignation et de signalement des problèmes d'éthique et de conformité.

Les entreprises qui disposent d'un programme solide de consignation et de gestion des incidents jouissent d'une meilleure visibilité sur les problèmes de leurs employés, anticipent l'atténuation des risques et protègent leur réputation ainsi que leur santé financière.

Ce guide est divisé en trois grands chapitres : PLANIFICATION, MISE EN ŒUVRE et ÉVALUATION. Chaque chapitre fournit des informations et outils importants nécessaires à la construction d'une base solide de gestion des incidents.



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PLANIFICATION	6
MISE EN ŒUVRE	14
ÉVALUATION	20
CONCLUSION	22
RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	23
À PROPOS DES SOLUTIONS DE GESTION DES INCIDENTS DE NAVEX GLOBAL	24

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce qu'un programme de gestion des incidents et en quoi est-il important ?

Des études démontrent encore que les entreprises qui développent une culture éthique stricte enregistrent des taux inférieurs de comportements répréhensibles avérés. En instaurant un programme de gestion des incidents, les organisations exhortent et encouragent les employés et les tiers à leur signaler les comportements potentiellement contraires à l'éthique. Elles démontrent leur engagement en faveur d'un fonctionnement éthique.

L'enquête National Business Ethics Survey a révélé que 41 pourcent des employés avaient personnellement été témoins d'un comportement répréhensible et contraire aux règles éthiques en vigueur au sein de leur entreprise ou à la loi. Les comportements répréhensibles qui ont tendance à se répéter sont révélateurs d'une culture moins robuste. C'est pour cette raison que toutes les organisations ont besoin d'un moyen centralisé et cohérent pour identifier les problèmes présumés ou avérés.

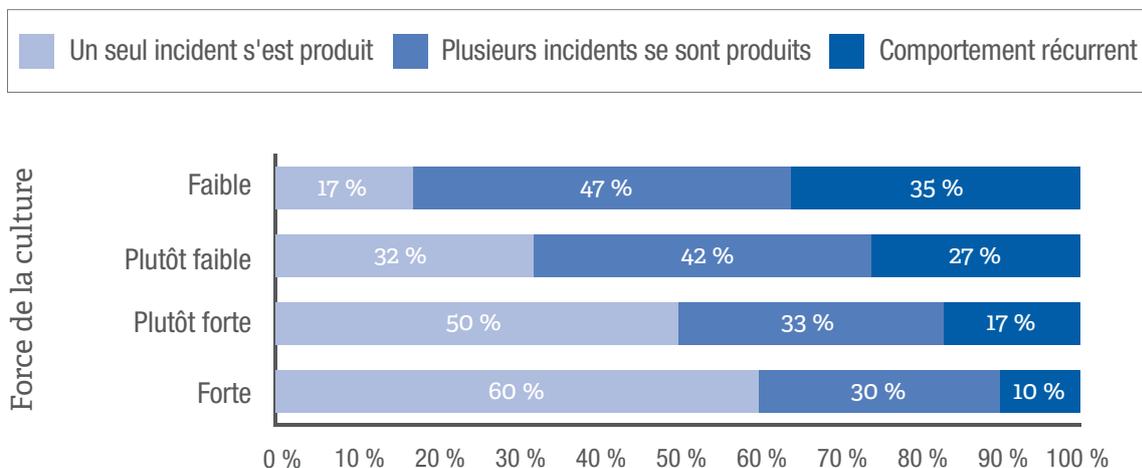
Un programme de gestion des incidents efficace ne se limite pas à l'atténuation du risque structurel. Le fait de solliciter et de répondre aux préoccupations et aux comportements potentiellement répréhensibles des employés crée une culture de confiance et de respect. Comme les employés peuvent signaler leurs inquiétudes en toute confidentialité et en gardant l'anonymat, et voir ces problèmes résolus, ils sont plus confiants quant au traitement et à la résolution de leurs demandes dans le cadre d'un processus cohérent et équitable.



**Le système de signalement par ligne d'assistance d'une organisation a plusieurs utilités :**

- » Un espace confidentiel pour permettre aux employés de clarifier certains points d'une politique et évoquer ou signaler des problèmes
- » Une voie de communication autre que les rumeurs
- » Un moyen d'orienter les questions des employés vers la ressource appropriée
- » Une occasion de fournir des conseils avant la prise d'une décision mal avisée
- » Une alerte précoce concernant les problèmes ou points problématiques qui couvent au sein de l'entreprise
- » Un dernier recours interne pour les auteurs de signalements avant qu'ils soumettent leur problème à un organisme de régulation ou un avocat extérieur à l'organisation

La probabilité de comportement répréhensible est bien plus élevée dans les cultures éthiques déficientes



Source : Enquête 2013 National Business Ethics Survey

## Un programme efficace de gestion des incidents comporte plusieurs éléments

Les entreprises sont en position de faiblesse lorsqu'il est question d'identifier les comportements répréhensibles parmi leurs employés. En premier lieu, pour de nombreuses raisons, les employés sont peu enclins à communiquer leurs questions ou préoccupations : la peur des représailles et le scepticisme quant au sérieux avec lequel leur signalement sera traité comptent parmi les principaux motifs de non-signalement. En réalité, 40 pourcent des employés témoins d'un comportement répréhensible ne le signalent jamais.<sup>1</sup>

En outre, lorsque les employés font la démarche de signaler un problème (qui peut aller de simples questions concernant une politique ou une procédure à des allégations de comportement répréhensible), ces signalements n'atteindront peut-être jamais les professionnels de la déontologie, ce qui ne simplifie pas les choses.

Pourquoi ? Parce que, si le service/la ligne d'assistance et les formulaires de consignation en ligne sont automatiquement enregistrés dans un système centralisé de gestion des incidents, les autres méthodes de signalement (e-mail, courrier, fax ou signalements en personne auprès du service des ressources humaines ou d'un supérieur hiérarchique) ne le sont généralement pas. On pense notamment à la façon dont les entreprises archivent et assurent un suivi en personne des signalements auprès des supérieurs hiérarchiques. Elles passent ainsi souvent à côté de bonnes occasions d'enregistrer des signalements.

Jugez plutôt : 82 pourcent des employés signalent des problèmes déontologiques à leurs supérieurs hiérarchiques.<sup>2</sup> Si les entreprises n'exigent pas un archivage de ces signalements par leurs responsables, et ne facilitent pas ce processus, la visibilité de l'ampleur du risque déontologique peut s'en trouver considérablement limitée.

Lorsque les employés savent qu'ils peuvent procéder à un signalement « ouvert » directement auprès de leur supérieur (plutôt que de garder l'anonymat), cela dénote une culture d'entreprise saine. Et le traitement de ces signalements par les responsables revêt une importance capitale. Nombreuses sont les entreprises qui ne disposent pas de politiques et processus permettant à leurs responsables d'enregistrer les signalements qu'ils reçoivent. Elles sont également nombreuses à manquer d'outils et de responsables de formation, requis pour traiter ces signalements comme il se doit, dissiper la peur des représailles et instiller une culture de liberté d'expression.



**40 %** des employés témoins d'un comportement répréhensible ne le signalent jamais.

**82 %** des problèmes sont signalés directement au supérieur hiérarchique ; seule une infime partie passe par une ligne téléphonique anonyme.



1. Public Concern at Work (2015). Whistleblowing: Time For Change.

2. Ethics Resource Center (2014). *National Business Ethics Survey® of the U.S. Workforce*. Arlington, VA.

Un programme robuste de gestion des incidents peut assurer le suivi des problèmes signalés à partir de tous les canaux de communication afin de fournir une vision globale précise des dossiers d'éthique et de conformité et de la santé culturelle de l'entreprise.

Bien que le service téléphonique de signalement/ la ligne d'assistance soit l'élément central d'un système efficace de gestion des incidents, il n'est pas suffisant. Les organisations doivent proposer au moins trois options de signalement :

- 1. Ligne téléphonique.** Qu'un programme de signalement via une ligne d'assistance téléphonique soit exigé ou non au sein de l'organisation, il reste un élément incontournable des programmes d'éthique et de conformité. Les lignes téléphoniques permettent souvent aux employeurs d'évaluer l'efficacité de leurs formations et d'identifier les lacunes de leurs politiques ainsi que les problèmes culturels importants qu'il convient de résoudre afin d'éliminer rapidement les comportements répréhensibles.
- 2. Signalement en ligne.** Certains employés ne se sentent pas à l'aise à la perspective de s'entretenir directement avec un opérateur à propos de leur problème ou ne disposent pas d'un espace suffisamment intime pour passer leur appel. Le signalement en ligne permet aux employés de saisir des informations dans un formulaire en ligne et de prendre ainsi le temps de réfléchir à une bonne formulation et de la modifier avant de l'envoyer. Un portail en ligne devrait être accessible depuis n'importe quel ordinateur et être sécurisé, confidentiel et accessible 24 heures sur 24.
- 3. Consignation par « porte ouverte ».** Cet outil en ligne permet à tous les responsables et à certains services, tels que le service des RH et le service juridique, de saisir les problèmes signalés et les mesures prises dans un système de gestion des incidents d'éthique et de conformité de l'organisation. Dans la mesure où les études montrent que la plupart des signalements sont effectués lors d'entretiens en personne avec les responsables, il s'agit de la composante essentielle du système de signalement.

Un programme complet de gestion des incidents procure :

- » Divers mécanismes permettant aux employés de poser des questions ou de signaler des problèmes. Cela peut notamment se traduire par un signalement auprès d'un responsable ou d'un dirigeant au sein de l'entreprise, ainsi qu'auprès du service des ressources humaines, du service juridique et du service déontologique par le biais d'un système de consignation accessible par téléphone ou en ligne, 24 h/24, 7 j/7 et 365 jours par an.
- » Des processus de suivi et de gestion des dossiers, afin de veiller à ce que les incidents signalés soient archivés sur un site centralisé, résolus en temps opportun et rapportés de manière fidèle, quelle qu'en soit la source.
- » Accès à une source de données centralisée pour identifier les tendances et les lacunes du programme d'éthique et de conformité, déterminer les besoins en formation, localiser les « points sensibles » au sein de l'organisation et actualiser les politiques qui manquent de précision ou sont obsolètes.

## Avantages d'un programme complet de gestion des incidents

Un système complet de gestion des incidents permet à une organisation d'enregistrer, d'enquêter et de gérer les signalements relatifs à l'éthique et à la conformité provenant de toute l'organisation, quel que soit le moyen de signalement choisi, dans une base de données centralisée.

Munies d'un programme solide de gestion des incidents, les entreprises sont bien équipées pour :

**Créer une culture éthique forte.** Signifier que chaque signalement des employés participe de manière cruciale à la veille stratégique. La résolution cohérente des incidents signalés, qui donne lieu à une actualisation des politiques, améliore la confiance des employés envers l'organisation. Les employés savent que leurs problèmes seront traités, ce qui renforce la culture d'entreprise et l'implication des employés.

**Accroître la visibilité des risques.** Selon le rapport 2017 NAVEX Global Hotline Benchmark Report, les organisations qui enregistrent des signalements par le biais de tous types de mécanismes (pas uniquement les lignes de signalement ou les formulaires de consignation) ont archivé 77 pourcent de signalements de plus que celles qui reçoivent des signalements uniquement par le biais de services téléphoniques et

en ligne.<sup>3</sup> Plus il y a de signalements enregistrés, plus la visibilité des risques augmente (et plus les possibilités d'identification des tendances et d'intervention dans les domaines les plus sensibles sont nombreuses).

**Approfondir les choses.** Analyser les données de signalement d'incidents par supérieur hiérarchique, par site, par division opérationnelle ou par service afin de mettre le doigt sur les points inquiétants. Si l'on reste en surface, on ne saisit pas l'opportunité d'exploiter toutes les données de l'organisation. Les procédures analytiques prennent leur vraie valeur lorsqu'elles s'intéressent aux variations au sein de l'entreprise et mettent en exergue les sites, divisions opérationnelles ou configurations qui s'éloignent considérablement de la norme de l'organisation. Un examen approfondi fournit des données concrètes à la direction, qui pourra se charger de l'examen et de la résolution du problème.

**Proposer une formation adaptée.** Exploiter les données concernant les circonstances des problèmes et comportements répréhensibles pour proposer des formations spécifiques en fonction des besoins individuels ou collectifs.

**Actualiser les politiques et le Code de conduite.** Un programme robuste et centralisé permet au responsable de la conformité d'identifier les éléments des politiques ou du Code de conduite qui sont ambigus ou obsolètes.

**Assurer la cohérence et l'uniformité d'un processus fondamental de conformité.** Du point de vue de l'auteur du signalement, le recours à un système complet et standardisé de gestion des incidents est gage d'une expérience plus structurée et prévisible.

**Être ouvert aux audits.** Un programme complet (s'appuyant sur un logiciel centralisé) garantit la création d'une piste d'audit valable en cas de remise en question de la régularité des méthodes d'enquête et de résolution des dossiers.

**Gérer la hausse du taux de signalement.** Le rapport 2017 de NAVEX Global identifie une augmentation considérable du taux de signalement (en hausse de 56 pourcent depuis 2010).<sup>4</sup> La régularité de cette courbe ascendante indique que ce niveau élevé est en passe de devenir la norme et que les entreprises doivent se tenir prêtes à gérer un nombre plus important de signalements.

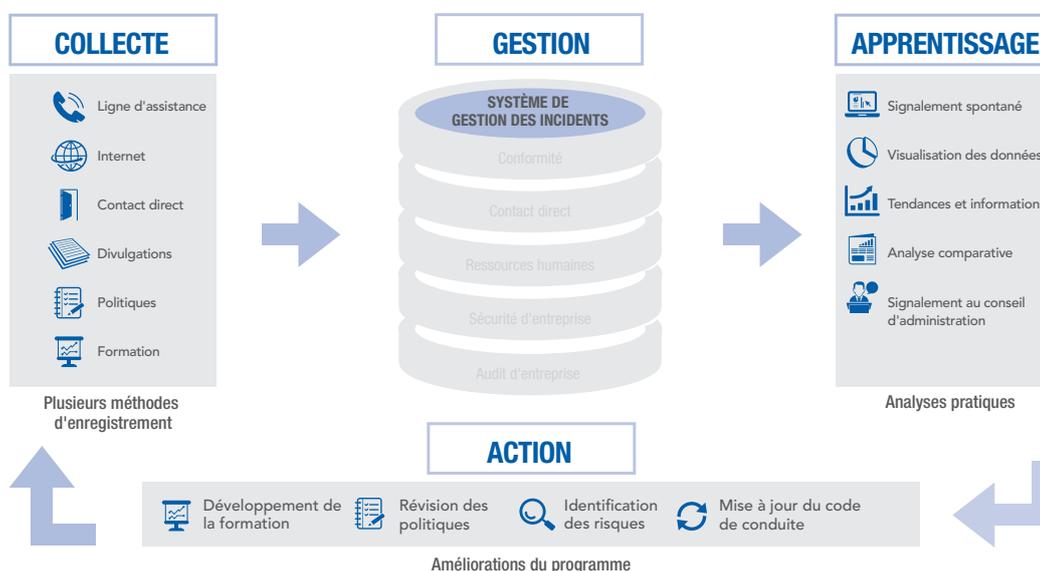


*« Un problème de fraude mettrait en péril le soutien à l'éducation d'un enfant. Nous disposons d'un excellent système d'assistance téléphonique, car nous voulons le meilleur pour nos enfants ».*

Eddie Muns, directeur du service comptabilité  
Écoles publiques du comté de Jefferson, Louisville, Kentucky

3,4. NAVEX Global (2017). 2017 Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report (Rapport comparatif des services d'assistance téléphonique pour l'éthique et la conformité 2017).

## Gestion des incidents : Fondements d'un programme d'éthique et de conformité





# PLANIFICATION

## Définir les objectifs du programme et créer une stratégie

La première étape du développement d'un programme robuste de gestion des incidents consiste à définir les objectifs du programme. Ces objectifs varient d'une organisation à une autre et auront un impact sur la mise en œuvre du programme ainsi que ses stratégies de communication.

10 questions à se poser sont répertoriées ci-dessous :

1. Quels sont les résultats visés par l'organisation avec ce programme ?
2. Qui est le commanditaire et propriétaire du programme ?
3. Quelles sont les principales parties prenantes impliquées dans le processus de planification et de mise en œuvre ?
4. Quel est le rôle joué par la direction et le conseil d'administration dans la mise en place, la supervision et le contrôle du programme ?
5. Le programme encouragera-t-il les employés à poser des questions et à fournir des informations ou se limitera-t-il à solliciter des allégations d'actes répréhensibles ? Les bonnes pratiques préconisent que l'on encourage tous types de contacts.
6. La ligne téléphonique sera-t-elle « commercialisée » comme une alternative aux autres mécanismes de signalement ou attendra-t-on des employés qu'ils recourent aux autres mécanismes avant d'utiliser la ligne téléphonique ? Les bonnes pratiques recommandent qu'on la présente comme une alternative plutôt que comme une solution de « dernier recours ».
7. Comment les résultats et aboutissements des signalements reçus seront-ils évalués et communiqués ?
8. Comment la qualité et l'efficacité du programme en cours seront-elles contrôlées ?
9. L'entreprise publiera-t-elle des statistiques assainies concernant les chiffres et les types de problèmes signalés par le biais de ce programme ? Les bonnes pratiques le recommandent.
10. Comment l'entreprise prévoit-elle de gérer les craintes de représailles et d'y répondre ?

### Éléments essentiels à inclure dans la planification du programme de gestion des incidents

Une fois les buts et objectifs définis, le processus de planification peut passer à la phase d'élaboration d'une stratégie. La création d'un numéro vert et d'un site Web ne constitue qu'une infime partie du processus. C'est ce qu'il advient des informations après leur réception qui détermine la crédibilité du programme à tous les échelons de l'organisation.

Lors de la création et de la planification du programme de gestion des incidents, il convient de prendre en considération les éléments essentiels suivants afin de garantir le succès du programme.

**Obtenez le soutien de la haute direction.** Un soutien manifeste de la part des grands dirigeants est indispensable à tout programme visant à influencer ou modifier le comportement de ses employés. Si la direction générale juge qu'un programme est insignifiant, pénible ou nuisible, les employés n'auront pas confiance ou ne l'utiliseront pas. Veillez à ce que le conseil d'administration et la direction générale tiennent des discours cohérents quant à l'utilisation et la valorisation du programme.

**Définissez le rôle des parties prenantes.** Les parties prenantes au programme devraient inclure le service juridique, le service financier/d'audit, le service des ressources humaines, le service de gestion des risques, le service de prévention des pertes (le cas échéant), le service des opérations, le service informatique et le service de communication. Les parties prenantes devraient déterminer ensemble le plan de mise en œuvre, le calendrier, les ressources et les éventuelles améliorations qui permettraient de valoriser davantage le programme. En outre, le conseil d'administration doit être au courant du programme et pourra émettre des orientations opérationnelles spécifiques.

Veillez à ce que chaque partie prenante se voit attribuer un rôle clairement défini dans la gestion du programme. Toute ambiguïté au sujet des responsabilités risque de mettre le processus à mal ou de donner lieu à des querelles territoriales stériles. Il conviendra de mettre en place des plans et protocoles d'enquête ainsi qu'un processus de tri pour tous les types de signalements susceptibles d'être fournis.

Élaborez et consignez par écrit un protocole d'enquête sur les signalements. Celui-ci définira la/les personne(s) responsable(s) de l'enquête, la/les personne(s) chargée(s) d'examiner les aboutissements et la/les personne(s) tenue(s) de formuler et de mettre en œuvre les recommandations et décisions disciplinaires. Développez une politique formelle de remontée des dossiers définissant les informations à communiquer (et quand les communiquer) à la direction et au conseil d'administration.

**Tenez-vous informé des exigences réglementaires susceptibles d'affecter le programme.** Qu'il s'agisse de confidentialité et de protection des données, de signalements autorisés et non autorisés dans l'Union européenne ou d'exigences de protection contre les représailles, il existe de nombreux règlements affectant le fonctionnement d'un programme de gestion des incidents. Veillez à ce que la planification passe en revue toutes les exigences réglementaires dès le début du processus afin d'éviter des retards coûteux et chronophages dans le processus de mise en œuvre.

**Réfléchissez soigneusement à l'image de marque du programme.** Le langage (formel et informel) adopté par une entreprise pour décrire son programme a des conséquences sur le sentiment d'aise et de confiance des employés vis-à-vis du programme. Travaillez de concert avec la direction pour comprendre quand et comment elle souhaite que le processus soit utilisé. Les organisations suivant les meilleures pratiques encouragent la consignation des questions et des problèmes par le biais de leur système de signalement.

Dans la mesure du possible, évitez d'utiliser le terme « dénonciateur » lorsque vous décrivez le processus ou les employés qui ont des inquiétudes. Préférez la communication d'un message plus ouvert et accueillant, en utilisant par exemple les termes « ligne d'intégrité » ou « ligne d'assistance éthique ». Envisagez également d'utiliser le même style de formulation que dans le Code de conduite et les documents de sensibilisation. Ce style récurrent facilitera l'identification des diverses ressources du programme mises à la disposition des employés.

**Proposez différentes méthodes de signalement qui n'imposent pas de passer par une « filière hiérarchique ».** Si certaines personnes n'éprouvent aucune gêne à s'exprimer de manière ouverte, ce n'est pas le cas de tous. Certains employés hésitent à décliner leur identité (ou même à signaler un problème) par crainte de représailles ou parce qu'ils partent du principe

que personne n'agira. Proposez un éventail d'options de signalement, notamment un service d'assistance téléphonique, un service en ligne, des experts en la matière ainsi que la consignation des signalements en « porte ouverte » afin d'enregistrer tous les incidents. Présentez le mécanisme de signalement en ligne comme un moyen parmi tant d'autres à la disposition des employés pour signaler des problèmes ou des inquiétudes, plutôt que comme une solution de « dernier recours ».

**Envisagez de proposer un « écosystème » de signalement.** La multiplication des numéros d'appel ou des sites de signalement en fonction du type de problème n'est pas seulement un fardeau administratif, elle est également source de confusion pour les employés, les fournisseurs, les consommateurs et les autres parties prenantes. Une organisation risque de rapidement faire fuir les auteurs de signalement potentiels si les plaintes pour discrimination et harcèlement sexuel (qui impliquent de hauts niveaux de responsabilité) sont éconduites sous prétexte que le site Web ou la ligne d'assistance est « réservé(e) aux plaintes pour corruption et subornation ». Mieux vaut identifier le plus tôt possible les problèmes impliquant de hauts niveaux de responsabilité de sorte que l'entreprise soit en mesure de mener l'enquête et d'y remédier afin d'éviter une procédure juridique. Par conséquent, la mise en place d'un seul système coordonné offre aux organisations la possibilité de limiter leur responsabilité.

**Enregistrez des informations complètes et précises.** Il arrive qu'il n'y ait aucune possibilité de demander des clarifications, surtout dans le cas des signalements anonymes. Grâce à leurs équipes d'enquêteurs expérimentés et leurs outils de signalement en ligne, les grands fournisseurs indépendants de services d'assistance sont bien équipés pour garantir l'enregistrement de tous les détails importants tout en assurant la protection de l'identité des appelants. Lorsqu'un suivi s'impose, les prestataires tiers disposent également d'un système d'attribution de codes d'identification uniques qui permet aux auteurs de signalement anonymes de reprendre contact. Il est indispensable d'informer les employés de leur responsabilité de suivi des signalements anonymes.

**Proposez une approche de signalement avec des interlocuteurs indépendants afin de garantir une disponibilité 24 h/24, 7 j/7 et 365 jours par an.** Certaines entreprises utilisent une boîte vocale ou une adresse e-mail anonyme mise à la disposition des

employés pour communiquer des « tuyaux ». C'est une erreur et une occasion manquée d'identifier des problèmes sérieux, car ce système risque de générer des lacunes d'informations et de donner aux employés l'impression que le programme est secondaire.

Une communication interactive, comme, par exemple, une conversation en personne ou un entretien par le biais de ligne d'assistance, produit bien plus d'informations pratiques qu'une communication unidirectionnelle. La présence de personnes compétentes au bout de la ligne donne également aux employés le sentiment que l'entreprise prend ce programme au sérieux et que les problèmes qu'ils signalent seront pris en considération. De plus, en appui aux opérations internationales, il convient de fournir des services de traduction.

#### **Traitez les signalements anonymes avec sérieux.**

Il arrive que des dirigeants et membres du conseil d'administration se montrent peu enclins à accepter des signalements anonymes. Pourtant, des études ont montré que l'identité des auteurs de signalements est généralement tenue secrète en raison d'une crainte de représailles ou d'un désir de ne pas être impliqué, et pas parce que le problème signalé est délibérément faux ou futile. En effet, selon le rapport 2017 NAVEX Global Hotline Benchmark Report, le taux de justification (allégations jugées au moins partiellement fondées) des signalements anonymes stagne à 36 pourcent depuis quatre ans<sup>5</sup>, ce qui démontre le caractère précieux et crédible de ces signalements.

#### **Avant d'enregistrer tout signalement, élaborer un protocole d'enquête et assurez-vous d'avoir suffisamment de ressources disponibles pour former tous les enquêteurs comme il se doit afin de mener une enquête.**

Pour un programme de gestion des incidents, il n'y a rien de pire qu'une enquête ratée. Les erreurs graves peuvent coûter cher et détruire des carrières, des vies et des réputations. Elles peuvent également violer les droits d'autrui. L'élaboration de protocoles d'enquête réfléchis permet d'assurer une approche cohérente et, une fois bien formés, les enquêteurs sont bien mieux armés pour communiquer à la direction des informations pratiques et valables. Prenez le temps de veiller à ce que toutes les personnes intervenant dans une enquête portant sur un signalement soient compétentes et que toutes les parties prenantes soient protégées.

En outre, les enquêtes qui durent des mois sans communication avec l'auteur du signalement ont des effets dévastateurs sur la crédibilité de l'organisation et du programme. Prévoyez, avec tous les organismes d'enquête, de disposer des ressources suffisantes pour appréhender le volume de signalements attendu et communiquer régulièrement les informations mises à jour aux personnes concernées.

#### **Agissez dans un esprit de protection équitable de l'accusateur et de l'accusé.**

La confidentialité des informations d'une enquête est cruciale pour assurer la protection des employés et de l'organisation. Lors de la planification et de l'élaboration des protocoles, prenez le temps d'identifier les personnes qui ont réellement besoin de connaître l'identité de l'accusateur et de l'accusé avant, pendant et après l'enquête. Soyez vigilant lorsque vous envisagez de communiquer l'intégralité d'un dossier à un destinataire qui n'a pas nécessairement besoin de connaître l'identité des protagonistes.

#### **Préparez-vous à dispenser des formations, assurer la gestion et le suivi des représailles.**

Chaque organisation devrait mettre en place une politique formelle et écrite de protection contre les représailles faisant suite au signalement d'un comportement répréhensible ou à la participation à une enquête portant sur un comportement répréhensible. En cas de représailles, un processus clair d'enquête et de résolution doit être en place. Assurez-vous que les employés savent (au moyen d'événements tels que les formations régulières sur la conformité, les formations rapides en ligne et les réunions du personnel) que l'entreprise ne tolère aucun acte de rétorsion. Évoquez les mesures à prendre en cas de suspicion de représailles. Enfin, envisagez de développer une pratique de suivi proactif des représailles et d'en promouvoir le caractère dissuasif.

**Anticipez.** Comment envisagez-vous de gérer les exigences d'assistance et de communication à long terme ? Un plan est-il défini pour évaluer et réorienter le programme à intervalles réguliers ? Un suivi continu du programme permet de planifier des améliorations afin de garantir son succès.

5. NAVEX Global (2017). *2017 Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report (Rapport comparatif des services d'assistance téléphonique pour l'éthique et la conformité 2017)*.

## Lignes d'assistances internes ou tierces

De nos jours, la majorité des entreprises font appel à une ligne d'assistance tierce. En effet, un prestataire professionnel tiers de lignes d'assistance met à disposition ses compétences, son personnel qualifié, son accessibilité permanente, sa technologie, ses services de traduction et son processus d'assurance qualité.

Un programme de ligne d'assistance géré par du personnel interne (en général les ressources humaines, le service juridique ou le bureau déontologique) offre à l'entreprise une capacité de réponse immédiate aux problèmes et de formulation de questions de suivi détaillées. Cependant, les difficultés associées à la maintenance d'un programme de ligne d'assistance interne se révèlent souvent accablantes. De la formation des spécialistes de la consignation à la provision de l'accessibilité requise, bon nombre d'entreprises estiment qu'un prestataire de ligne d'assistance professionnel peut proposer ces services pour un coût beaucoup moins élevé que celui d'une mise en œuvre en interne.

Quel que soit le choix de l'entreprise concernant la structure des services d'assistance (en interne ou par le biais d'un tiers), il est important d'envisager les suites données au signalement d'un incident. Toutes les organisations doivent mettre en place des processus de gestion de la consignation, de la diffusion et de la communication d'informations obtenues par le biais de la ligne d'assistance, du formulaire en ligne ou du processus de consignation ouvert.

Les organisations doivent également disposer de protocoles d'enquête solides, notamment pour les aider à déterminer le moment opportun pour amorcer une enquête, la méthode de sélection de la personne ou du groupe chargé de mener l'enquête, le type d'informations à recueillir et la présentation des informations dans un compte-rendu. Une procédure juridique est souvent le résultat d'une enquête mal dirigée. Un prestataire tiers peut également proposer un cadre structurel et des compétences appropriées dans ce domaine.

## À qui revient la « propriété » du programme de gestion des incidents ?

La question de la « propriété » du programme de gestion des incidents fait souvent débat au sein de la communauté d'éthique et de conformité, mais aussi au sein des organisations. D'un côté, les directeurs des ressources humaines affirment que la majorité des signalements enregistrés par le biais des systèmes de gestion des incidents se rapportent à des questions de ressources humaines, et que la propriété du programme leur revient donc.

Toutefois, le processus a pour vocation de fonctionner comme un mécanisme de signalement indépendant et fait partie d'un programme efficace d'éthique et de conformité qui s'intègre à tous les cadres de meilleures pratiques. Par conséquent, les bonnes pratiques recommandent que la gestion du programme revienne au directeur de la conformité et à l'équipe d'éthique et de conformité, notamment dans les grandes organisations où les fonctions sont distinctes.

Cela dit, la planification et la mise en œuvre du programme de gestion des incidents doivent relever d'un processus collaboratif et inclusif impliquant la représentation de plusieurs services, notamment le service juridique, le service des ressources humaines, le service d'audit interne, le service de sécurité, le service de gestion des risques, le service de prévention des pertes (le cas échéant) et le service informatique. Les parties prenantes doivent travailler en coopération pour garantir une mise en œuvre fluide du programme et la satisfaction des besoins de tous les services par ce programme.

En outre, les programmes les plus robustes adoptent une approche progressive de l'enregistrement et de la gestion des incidents et des signalements. Si le service d'éthique et de conformité supervise le programme, d'autres services tels que les ressources humaines doivent être en mesure d'enregistrer des signalements et d'obtenir séparément les données appropriées auprès de leur groupe ou division. Cependant, un membre haut placé de l'entreprise doit être habilité à consulter toutes les données et à compiler des rapports associant les statistiques et données provenant des différents services afin d'offrir une vision globale des problèmes et des incidents dans l'ensemble de l'entreprise. Lorsque la structure de gestion des incidents fonctionne en silos séparés, l'organisation risque de passer à côté de signes susceptibles d'indiquer des problèmes graves ainsi que des opportunités de formation complémentaire.



## Qui doit saisir un signalement dans le système de gestion des incidents ?

Divers types de personnes et services devraient avoir accès à un programme de gestion des incidents pour consigner les problèmes signalés par les employés et autres partenaires, notamment :

- » Conformité
- » Ressources humaines
- » Juridique
- » Sécurité
- » Santé, sécurité et environnement
- » Audit
- » Tous les cadres de premier niveau

### Diffusion des signalements

L'un des aspects les plus importants de la planification consiste à déterminer où envoyer les informations communiquées au moyen de diverses méthodes de signalement. Les prestataires tiers de lignes d'assistance téléphonique peuvent aider les entreprises à élaborer un système de règles visant à déterminer le traitement réservé aux informations après la réception d'un signalement.

L'objectif est de mettre en place un processus qui veille à ce que les plaintes ne soient pas ignorées, détournées ou supprimées par inadvertance. Les programmes gérés par le directeur de la conformité doivent transmettre tous les signalements au directeur de la conformité (et à au moins une autre personne au sein du service en cas d'indisponibilité du directeur de la conformité), sauf s'il est concerné par le signalement.

Après réception du signalement, le service d'éthique et de conformité devrait recourir à un processus de tri établi et approuvé pour communiquer les signalements aux personnes et services appropriés, qui sont responsables de l'enquête ou dont les fonctions exigent qu'ils aient connaissance de ces informations. Un prestataire tiers de gestion des incidents sera en mesure d'aider l'organisation à définir des exclusions et d'autres voies d'acheminement, en exigeant par exemple la redirection ou la communication de signalements

d'irrégularités comptables au comité d'audit du conseil d'administration.

Dans le cadre du processus de planification d'un système de gestion des incidents, l'équipe plurifonctionnelle doit définir un protocole formel pour identifier la/les personne(s) chargée(s) d'examiner chaque type de signalement que l'entreprise est susceptible de recevoir. Cette planification fonctionne mieux lorsqu'elle est organisée « de manière abstraite » et avant l'enregistrement de signalements afin de minimiser les émotions qu'un signalement ou une allégation spécifique est susceptible de générer et qui risquent d'influencer le protocole. Un exemple de structure de diffusion pouvant être mis en place est présenté ci-dessous.

### Exemple de structure de diffusion des signalements :

Problème	Destinataires potentiels
Traitement abusif d'un employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Directeur des ressources humaines</li> <li>» Responsable déontologique</li> </ul>
Irrégularités comptables	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Audit interne</li> <li>» Prévention des pertes</li> <li>» Gestion des risques</li> <li>» Responsable déontologique</li> </ul>
Violence sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sécurité</li> <li>» Opérations</li> <li>» Juridique</li> <li>» Ressources humaines</li> </ul>
Vol commis par un employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Prévention des pertes</li> <li>» Ressources humaines</li> </ul>

Selon la structure de l'organisation, d'autres groupes peuvent être concernés par les signalements. Par exemple, certaines organisations disposent d'un service de gestion des risques ou de sécurité qui doit recevoir les signalements de conditions de travail dangereuses. De même, le service de prévention des pertes devrait recevoir les signalements de vol en interne, le service d'audit interne devrait recevoir les signalements de fraude par des fournisseurs et le service de sécurité devrait recevoir les signalements de cas présumés de violence sur le lieu de travail. Quel que soit le programme, il est important de bien définir les politiques de remontée des informations.

## Mesures de qualité

Les mesures de durée des enquêtes doivent également être définies au cours du processus de planification. Si certaines enquêtes prennent plus de temps en raison de leur complexité ou des ramifications juridiques, il est néanmoins important d'évaluer et de rendre compte du délai de clôture d'un dossier et d'utiliser cette donnée en tant qu'indicateur clé de performance (ICP) pour le contrôle de la qualité du programme.

## Critères de remontée hiérarchique : deux approches distinctes requises

Toutes les entreprises doivent élaborer deux types de politiques de remontée des informations : une pour les urgences et une autre pour identifier les types de signalements à transmettre à la direction exécutive et au conseil d'administration.

**Remontée des situations d'urgence.** En ce qui concerne la consignation initiale du signalement, le groupe de mise en œuvre de la gestion des incidents doit convenir d'une liste de sujets essentiels nécessitant une notification immédiate ou une remontée dans un délai de 24 heures par le prestataire tiers. Ces sujets sont différents des problèmes qui seront communiqués au moyen de protocoles d'affectation standard. Il est important que les membres de la direction partagent la même vision de ce qui est considéré comme une situation « à haut risque » et de la façon dont ces situations peuvent être redirigées et transmises en haut lieu.

Les situations d'urgence et à risque qui nécessitent une notification et une remontée immédiates par le prestataire tiers de la ligne d'assistance incluent généralement les éléments suivants :

- » Menace de violence ou de blessure physique envers des employés, des clients ou des biens
- » Menace d'interruption des activités commerciales
- » Signalement d'un incident à haut risque susceptible de survenir sous 24 à 48 heures

L'entreprise devrait mettre en œuvre un processus de notification et de remontée pour tous les incidents urgents. Celui-ci doit inclure une méthode de contact du personnel clé à son domicile en dehors des heures d'ouverture. Ce processus doit être consigné par écrit et identifier le personnel clé, ses coordonnées et la procédure de gestion d'un signalement urgent. Il est également important d'identifier au moins trois personnes à contacter (par ordre de priorité) au cas où

il serait impossible de joindre le premier ou deuxième contact.

## Remontée des problèmes auprès de la direction générale et du conseil d'administration.

Indépendamment des situations d'urgence, les organisations doivent disposer d'une politique de remontée des signalements qui doit identifier les personnes à aviser des allégations graves nécessitant l'ouverture immédiate d'une enquête. Toutes les entreprises doivent également rédiger une politique de remontée des signalements en collaboration avec le conseil d'administration. Celle-ci devrait décrire les types d'allégations nécessitant une notification immédiate du conseil.

En général, les types d'incidents concernés par une politique de remontée des signalements au conseil incluent les allégations à l'encontre d'un membre de l'équipe de direction exécutive ainsi que celles susceptibles de causer un préjudice conséquent à la réputation ou aux finances de l'organisation. Les bonnes pratiques recommandent que la notification ait lieu dans un délai de 24 à 48 heures. Bien que cela soit peut-être le cas de manière informelle, il est néanmoins important de formuler les attentes par écrit afin de renforcer la notion d'indépendance et d'éviter toute impression de conflit d'intérêts et de pression visant à retarder le signalement.

## Considérations particulières applicables aux activités internationales

Les organisations multinationales font face à des difficultés particulières lorsqu'elles choisissent de mettre un système de signalement des incidents à disposition de leurs employés localisés partout dans le monde. Afin de garantir la conformité du programme de gestion des incidents à l'échelle internationale, les directeurs de programme et le prestataire tiers de la ligne d'assistance doivent connaître les différences législatives et réglementaires qui s'appliquent à tous les pays concernés.

Par exemple, en France, les lignes d'assistance téléphonique doivent remplir des critères spécifiques stipulés par l'autorité de protection des données, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Les directives de la CNIL stipulent que les signalements anonymes, bien qu'autorisés, ne doivent pas être encouragés. En outre, les exigences de confidentialité et de protection des données varient d'une région à l'autre.

Pour assurer la réussite et l'efficacité d'un programme de conformité international, il est également indispensable que les communications et les documents de sensibilisation à la gestion des incidents fassent l'objet d'une relecture afin de s'adapter à la sensibilité et aux subtilités culturelles ainsi qu'aux exigences légales propres à chaque pays. Selon les meilleures pratiques, et potentiellement les exigences légales, il convient d'impliquer les responsables et représentants du personnel des sites internationaux dans l'élaboration de toutes les communications se rapportant à un signalement afin de respecter toute distinction culturelle et de répondre à toutes les exigences de travail uniques. En évoquant ces questions dès les premières étapes de la planification, il est possible de créer un climat de confiance et de soutien dans l'ensemble de l'organisation.

Lorsqu'un enregistrement des signalements par téléphone est envisagé, l'opérateur de consignation des signalements doit être en mesure de réaliser l'entretien dans la langue de prédilection de l'interlocuteur, en faisant appel à un interprète si nécessaire. Il est impératif que les employés soient capables de communiquer des informations dans leur langue de prédilection afin d'être aussi à l'aise que possible pendant une conversation potentiellement stressante ou émouvante.

Offrez le même niveau d'accessibilité à tous les employés, quelle que soit leur situation géographique. Par exemple, les interlocuteurs internationaux doivent pouvoir appeler gratuitement la ligne d'assistance. L'organisation ne peut cependant pas partir du principe qu'il suffit de proposer une option de signalement uniquement par téléphone ou uniquement en ligne pour assurer un service à l'échelle mondiale, car cela impliquerait que tous les employés aient accès à un service téléphonique fiable ou à Internet. De nombreuses régions du monde sont encore confrontées à des difficultés d'accès à un service téléphonique et Internet de qualité. Il est donc crucial de proposer plusieurs options de signalement. Envisagez de communiquer une adresse postale comme dernier recours de signalement pour les employés.

Lors de la planification d'un système multinational de gestion des incidents, consultez le prestataire tiers et le conseiller juridique local pour connaître les toutes dernières exigences potentiellement applicables à la conception et à la mise en œuvre du programme.

## Sécurité et conservation des données

La sécurité des informations signalées est également un facteur crucial de réussite du programme. Le fournisseur du système de gestion des incidents ou le responsable informatique de l'organisation devrait être capable de

fournir des informations détaillées concernant les processus et les mesures de sauvegarde mis en place pour protéger les informations signalées et en garantir la confidentialité.

Voici quelques-unes des questions auxquelles une entreprise se doit de répondre :

- » Dans quelle mesure les données sont-elles vulnérables aux pirates informatiques ? Le système fait-il l'objet d'audits réguliers portant sur l'application des meilleures pratiques de protection des données ?
- » Les données sont-elles cryptées ou sécurisées par un autre moyen pendant leur transit ou au repos ?
- » Les opérateurs procédant aux entretiens ont-ils suivi une formation en matière de confidentialité et de protection des données ?
- » Les opérateurs ont-ils été soumis à un contrôle approfondi de leurs antécédents et ont-ils signé un accord de confidentialité strict dans le cadre de leur processus de recrutement ?

Dans certaines juridictions, une organisation peut uniquement conserver les documents générés par la ligne d'assistance ou les conclusions d'une enquête sur une période déterminée. Les organisations multinationales désireuses de respecter les directives en vigueur dans des pays différents (comme le RGPD pour les États membres de l'Union européenne) doivent s'assurer que leur système de gestion des incidents est configuré de façon à tenir compte des différences entre les juridictions et élaborer des politiques et procédures afin d'aider les enquêteurs et les chargés de dossiers à comprendre les exigences requises. Les grands fournisseurs de services d'assistance téléphonique et de programmes de gestion des incidents sont bien placés pour aider les entreprises à respecter les normes nationales et internationales applicables à la sécurité et la confidentialité des données.



Si les appareils mobiles, smartphones, tablettes et ordinateurs portables sont quasiment omniprésents dans la sphère professionnelle, les fuites de données et les failles de sécurité conséquentes ont néanmoins suffi à dissuader de nombreux employés à recourir à la communication électronique pour signaler les comportements répréhensibles par crainte d'être identifiés. Cette crainte peut les amener à s'abstenir de signaler leurs inquiétudes ou, pire, à les signaler à des sources extérieures. Un grand prestataire de solutions d'éthique et de conformité pourra aider l'organisation à mettre en œuvre les meilleures pratiques de protection de la sécurité du système de consignation et à sensibiliser ses employés à la sécurité des informations signalées.



# MISE EN ŒUVRE

## Promouvoir l'utilisation du programme de gestion des incidents

Une fois le plan défini et approuvé par l'entreprise, il est temps de le mettre en œuvre et de sensibiliser les employés et les parties prenantes concernées au sujet du programme.

La communication relative au programme de gestion des incidents est un élément fondamental de la création et du maintien d'une culture éthique. Une communication qui encourage l'utilisation du programme permet non seulement de détecter les problèmes, mais peut également les prévenir en renforçant les valeurs de l'entreprise ainsi que son engagement en faveur d'un mode opératoire respectueux de l'éthique.

Les meilleures pratiques recommandent qu'une équipe de communication éthique soit formée pour développer et mettre en œuvre des campagnes de communication et de sensibilisation à la ligne d'assistance. Il s'agit essentiellement de campagnes de marketing permettant à l'entreprise de créer, promouvoir et maintenir un environnement de travail éthique qui suscite l'envie de « s'exprimer » face à un comportement contraire à cette politique.

Comme dans toute campagne marketing, la première étape consiste à déterminer les mesures à renforcer et les messages clés qui viendront motiver ces comportements.

L'étape suivante consiste à connaître le public visé (employés, fournisseurs ou autres) afin de définir une stratégie d'approche efficace. Quelles sont leurs données démographiques et psychographiques ? Quel mode de communication leur convient le mieux ? Quelle attitude adoptent-ils et quelle image se font-ils actuellement de l'entreprise et de sa manière d'aborder les questions éthiques ?

**Les principaux messages des campagnes devraient renforcer :**



**Le signalement d'un comportement répréhensible potentiel est la responsabilité de chacun. Les cadres, les employés de niveau hiérarchique intermédiaire, les sous-traitants et le personnel d'assistance peuvent tous avoir connaissance d'un comportement contraire à l'éthique. Il est donc important de communiquer clairement avec toute personne travaillant dans l'organisation au sujet des comportements inacceptables.**

Toute communication devrait expliquer clairement des termes tels qu'« irrégularités comptables » et « délit d'initié », que tous employés ne connaissent peut-être pas. Le principal message à adresser aux employés est : « Si vous observez un événement qui, selon vous, enfreint une politique ou une loi, ou si quelque chose vous paraît suspect, signalez-le. »

Pour finir, assurez-vous que l'organisation dispose d'une politique contre les représailles. Dans les supports de communication, indiquez clairement que l'organisation ne tolérera aucunes représailles sous quelque forme que ce soit à l'encontre de toute personne signalant des problèmes. Les représailles sont tout bonnement inacceptables et bien souvent illégales. Le cas échéant, faites appel à des exemples épurés de la façon dont l'organisation traite les allégations de représailles.

### Recourez à diverses méthodes de communication afin de garantir l'assimilation du message

Les campagnes de communication devraient être conçues de façon à éduquer les publics visés et à les encourager à signaler leurs inquiétudes. Il ressort clairement de la théorie d'apprentissage à l'âge adulte que chaque personne apprend différemment. Il convient donc de recourir à diverses méthodes de communication afin de garantir l'assimilation du message.

Messages clés	Fournissez des exemples de...
Comportements attendus	<ul style="list-style-type: none"><li>» Exercice des activités dans le respect des lois et des règles éthiques</li><li>» Signalement d'actes répréhensibles avérés ou présumés</li><li>» Formulation de questions en cas de doute sur la décision à prendre ou la conduite à adopter</li></ul>
Comportements non cautionnés par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>» Comportement illégal et/ou contraire à l'éthique</li></ul>
Comment signaler un comportement répréhensible avéré ou présumé	<ul style="list-style-type: none"><li>» Explication de toutes les méthodes de signalement possible et de leur fonctionnement</li></ul>
Processus défini après le signalement d'un problème	<ul style="list-style-type: none"><li>» Ce à quoi les employés peuvent s'attendre avant, pendant et après le signalement d'un problème</li><li>» Que faire si les employés estiment qu'ils font l'objet de représailles ?</li></ul>

Les informations de sensibilisation peuvent transiter via des affiches dans les salles de pause, des e-mails, des économiseurs d'écran, des réunions en ligne, des articles publiés dans les bulletins d'information destinés aux employés, des cartes-portefeuilles, des brochures et des sites Intranet, ainsi que des messages micro-pédagogiques. Renforcez les messages clés lors des réunions de consolidation d'équipe et autres événements en personne. Intégrez des mécanismes qui parleront à la génération Y comme aux baby-boomers.

De nombreuses entreprises profitent des nouvelles campagnes de communication pour actualiser leur Code de conduite, en exploitant l'attention et l'engagement renouvelés des employés en faveur des valeurs éthiques. Cette méthode est idéale pour les nombreuses entreprises dont les Codes sont particulièrement obsolètes. Dans le monde du travail actuel, le Code de conduite et la communication du processus de gestion des incidents d'une organisation doivent intéresser les employés. Leur contenu doit être facile à comprendre, formulé dans un style positif, inspirant et adapté à tous les employés.

## Lancement du programme

À l'instar de toute nouvelle initiative, la réussite d'un programme de gestion des incidents passe par un lancement organisé et réfléchi. Commencez par une annonce du président ou du PDG auprès des employés à propos du programme. Cette manifestation du soutien de la direction générale met en place une notion « d'implication de la direction » dès le début du processus.

L'annonce ou l'actualisation d'un programme doit, au minimum, inclure les messages clés suivants :

- » Il est de notre devoir à tous d'agir dans le respect de nos valeurs et de la loi, et nous sommes tous tenus de signaler nos inquiétudes lorsque nous sommes témoins d'un comportement contraire à l'éthique ou illégal.
- » Les employés peuvent signaler leurs problèmes de façon anonyme ou confidentielle.
- » Les représailles à l'encontre de toute personne signalant un problème ou participant à une enquête ne sont en aucun cas tolérées. Les auteurs de représailles feront l'objet de sanctions disciplinaires qui pourront aller jusqu'au licenciement.

- » Méthodes de signalement proposées, notamment le numéro de la ligne d'assistance téléphonique, l'adresse du formulaire en ligne et la possibilité de s'entretenir directement avec un responsable.
- » Le processus de traitement d'un signalement suite à sa consignation : la/les personne(s) chargée(s) de consigner le signalement et la/les personne(s) chargée(s) d'enquêter.
- » Les modalités de suivi et de résolution, y compris les types d'informations qui seront fournies ou non après la clôture d'un dossier.

La campagne ne doit pas être ponctuelle. Il convient d'organiser des rappels réguliers à travers divers mécanismes et formats. Des études montrent que nous devons entendre parler de quelque chose au moins à sept reprises avant de nous en souvenir. Intégrez donc un rappel dans toutes les formations pertinentes et assurez-vous que les informations sont faciles à identifier sur la page Web de l'entreprise (et non dissimulées sous plusieurs paragraphes de texte).

Veillez à ce que tous les nouveaux employés se voient remettre les informations requises concernant le programme de gestion des incidents lors de leur formation d'accueil. Répétez ces informations plusieurs mois plus tard, car les nouvelles recrues doivent assimiler une grande quantité d'informations au cours de leurs premiers jours dans l'organisation.

Tous les responsables devraient recevoir un guide et suivre une formation pendant la mise en œuvre du programme. Ce guide devrait exposer le programme en détail, les aider à inciter les employés à utiliser ce programme, les préparer à gérer les questions et leur expliquer comment consigner les problèmes signalés par les employés directement, par le biais du formulaire de direction. Exposez clairement et précisément les responsabilités et exigences d'absence de représailles.

## Après l'appel : traitement des signalements

### Ressources suffisantes

Après qu'une allégation est signalée, elle doit être traitée et, si nécessaire, faire l'objet d'une enquête approfondie. L'organisation doit vérifier qu'elle dispose de ressources disponibles pour mener le processus d'enquête et, si ce n'est pas le cas, s'octroyer les services d'un enquêteur tiers indépendant. Les retards d'exécution des enquêtes portent préjudice à la réputation de l'organisation et

du programme. Le rapport 2017 NAVEX Global Hotline Benchmarking Report fait état d'une augmentation constante du nombre médian de jours nécessaires pour clôturer un signalement, avec une référence aujourd'hui proche des 40 jours.<sup>6</sup> Un sondage réalisé auprès de clients participants a permis d'identifier qu'un manque de ressources suffisantes et une plus grande complexité des dossiers étaient principalement à l'origine de ces retards. Ce rapport comparatif démontre également que, dans l'ensemble, les entreprises reçoivent aujourd'hui beaucoup plus de signalements qu'il y a cinq ou dix ans. Il est donc temps de renforcer les ressources disponibles pour examiner les problèmes signalés.

### Communication constante avec les auteurs de signalements anonymes

En situation de signalement anonyme, l'objectif est d'enregistrer des informations complètes et précises pendant l'entretien initial, car l'occasion de poser des questions complémentaires ne se représentera peut-être pas. Toutefois, l'anonymat de l'auteur du signalement n'affecte aucunement la capacité et la responsabilité de cette personne à assurer le suivi de son signalement ni l'aptitude de l'entreprise à poser des questions complémentaires.

Les prestataires tiers de lignes d'assistance ont mis en place un processus dédié à cette fin. Ils communiquent à l'auteur du signalement anonyme un code unique associé à son signalement et lui demandent de rappeler dans un délai prédéfini. Cela laisse aux enquêteurs la possibilité d'examiner les informations, de déterminer les éventuelles questions complémentaires à poser à l'interlocuteur s'il les recontacte et cela permet à l'auteur du signalement de rappeler tout en conservant l'anonymat.

N'oubliez pas que, bien que le processus de rappel puisse faire avancer une enquête, environ deux tiers des interlocuteurs anonymes ne rappellent jamais. La qualité de chaque entretien est donc primordiale. Même si l'auteur du signalement décline son identité, il peut refuser de répondre aux questions complémentaires de l'organisation. Il est donc impératif de disposer d'opérateurs qualifiés, capables d'obtenir tous les faits importants pendant l'entretien initial.

Dans le cadre du lancement et de la stratégie de communication permanente, rappelez aux employés que s'ils optent pour un signalement anonyme, ils sont

également encouragés à recontacter le service dans les délais indiqués afin de répondre aux éventuelles questions complémentaires et de consulter l'état d'avancement du traitement de leur inquiétude.

### Enquêter sur les allégations

Comme indiqué dans le chapitre Planification du présent guide, toutes les entreprises devraient disposer de processus et procédures d'enquête sur les signalements, et tous les enquêteurs devraient être formés aux techniques d'enquête appropriées et à la documentation requise. Des ressources en nombre suffisant doivent être disponibles pour examiner les dossiers en temps opportun. Dans le cadre du processus de planification, les entreprises devraient mettre en place un protocole d'enquête formel incluant des exigences relatives à la consignation du processus suivi et des conclusions du dossier.

Un programme solide de gestion des incidents prévoit également un suivi de la qualité et du respect des délais d'exécution des enquêtes. Les entreprises doivent surveiller les indicateurs propres aux divisions et au personnel d'enquête. Par exemple, surveillez une équipe ou une personne donnée qui prend systématiquement beaucoup plus de temps pour mener une enquête ou qui enregistre régulièrement des taux de justification particulièrement élevés ou faibles. Assurez un suivi et prenez les mesures appropriées en cas d'écart par rapport au processus ou de compétences inadéquates.

### Suivi de la progression et des aboutissements des signalements

Les meilleures pratiques recommandent de recourir à une solution logicielle de gestion des incidents pour suivre la progression des dossiers soumis par le biais de la ligne d'assistance et du formulaire en ligne, ainsi que de ceux directement communiqués aux responsables par les employés dans le cadre d'un processus ouvert. En outre, lorsque d'autres services recevant des signalements, tels que le service des ressources humaines ou de la sécurité, consignent leurs signalements dans le même système (même à un niveau inférieur offrant un accès limité), la base de données générale fournira une image globale de ce qui se passe dans l'entreprise. Les rapports fournis au conseil d'administration et à la direction seront donc plus robustes.

6. NAVEX Global (2017). 2017 Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report (Rapport comparatif des services d'assistance téléphonique pour l'éthique et la conformité 2017).

Une solution perfectionnée de gestion des incidents permet à une organisation d'enregistrer tous les signalements, ainsi que les mesures prises pour enquêter sur chaque allégation, l'aboutissement final de l'enquête et la nature d'éventuelles mesures disciplinaires ou correctives qui en résultent. Ces archives pourront se révéler nécessaires en cas de litige et permettront de démontrer la cohérence de la démarche et des mesures prises. La provision d'un système d'archivage des activités d'enquête est un service que le prestataire tiers de lignes d'assistance peut également apporter aux entreprises pour améliorer leur capacité de justification.

## Reconnaissance et publication d'informations

La question de la reconnaissance et/ou de la récompense des auteurs de signalement fait débat depuis une vingtaine d'années. Certaines organisations sont parvenues à le faire avec succès et estiment que ce type de reconnaissance a eu un impact positif sur leur culture et leur environnement de signalement. D'autres sont d'avis que cette pratique est soit inutile, dans la mesure où le signalement est attendu de tous les employés, soit préoccupante, au vu de l'effet contre-productif que la mise en évidence d'individus donnés pourrait avoir sur la personne ou l'organisation concernée. Cette décision est propre à chaque entreprise et mérite d'être soumise à discussion pour en peser le pour et le contre.

Peu importe que les individus soient reconnus ou non, le **plus** important reste de publier régulièrement des informations concernant les types de signalements reçus et les types de mesures prises par l'organisation à la suite de ces signalements. Les services juridiques ne sont pas tous aussi à l'aise avec la notion de publication de statistiques des lignes d'assistance, mais les entreprises qui le font témoignent d'expériences positives. Le niveau de détail est propre à chaque entreprise. Toutefois, faire savoir aux employés que d'autres ont fait confiance au système et que des mesures appropriées ont été prises suscitera davantage de confiance dans le programme de gestion des incidents. La présentation d'affaires anonymisées intéresse toujours les employés. Dans ce domaine, la contestation des arguments juridiques contre la publication est un sujet de discussion important.



Certains responsables de la conformité ont le sentiment que leurs programmes d'éthique et de conformité ne pourront pas prendre d'ampleur, quels que soient les efforts de sensibilisation déployés. Par exemple, un responsable de la conformité n'était pas satisfait des conclusions d'une récente évaluation réalisée par un tiers, qui a révélé que, pour la troisième année consécutive, le volume d'appels de sa ligne d'assistance était considérablement inférieur aux références du secteur. Un autre était surpris du nombre de conflits d'intérêts potentiels ayant fait surface parmi les membres du personnel commercial, malgré l'instauration d'un nouveau code de conduite et la publication de politiques actualisées l'année précédente. Un troisième a confié n'être pas parvenu à convaincre les cadres de premier niveau, qui ont montré peu d'enthousiasme devant ses initiatives de formation.

Dans chaque cas, il s'agissait de responsables de la conformité expérimentés dont les programmes répondaient à tous les critères attendus. Pourtant, curieusement, leurs programmes ne formaient pas un tout efficace. Les problèmes tenaces ont donc perduré.

### Diagnostic des causes profondes : stratégie inadéquate de sensibilisation et de communication du programme

Un examen plus approfondi de ces difficultés a fait émerger une cause profonde commune. Dans chaque cas, les informations fournies par le biais de stratégies de communication, de formation et de sensibilisation étaient inadéquates.

#### Par exemple :

- » Le faible volume d'appels sur la ligne d'assistance décrit par le premier responsable de la conformité a pu être associé à des employés non informés du mode de fonctionnement de la ligne d'assistance.

# LORSQUE LE PROGRAMME DE GESTION DES INCIDENTS EST « BLOQUÉ AU POINT MORT »

Les employés connaissaient l'existence d'une ligne d'assistance, mais le processus d'appel et de suivi restait un mystère. Cette incertitude n'a fait que renforcer leurs craintes associées à la ligne d'assistance, qui est devenue un obstacle supplémentaire et inutile.

- » Le pic de conflits d'intérêts observé par le deuxième responsable de la conformité trouve son origine dans une incapacité à capter l'attention de l'équipe commerciale, qui croulait sous une avalanche d'e-mails et de priorités.
- » Enfin, les cadres de premier niveau du troisième responsable de la conformité n'avaient simplement pas le temps de se pencher sur des supports de formation longs et complexes ainsi que des « outils éthiques », quelle que soit la qualité de leur conception. Il leur fallait un système qui leur permettrait de sélectionner sur-le-champ les messages éthiques les plus pertinents pour soutenir leurs employés.

## Solution : communiquer le message adéquat au public approprié au moment opportun

Chacun de ces programmes avait besoin d'améliorer sa tâche essentielle de communication du message adéquat au public approprié au moment opportun. Bien que cela puisse paraître évident, il est surprenant de constater que bien souvent, les organisations n'ont pas pris le temps d'élaborer un plan de sensibilisation à la conformité pour leur programme d'éthique et de conformité. Pour créer un plan basé sur les meilleures pratiques, réfléchissez aux meilleurs moyens de :

**Hiérarchiser les messages par priorité.** Quels messages communiquer et à qui ? Il est capital d'adresser le message adéquat au public approprié. Dans l'exemple précédent, l'équipe commerciale n'avait pas besoin de recevoir tous les messages éthiques relatifs à chaque sujet. La communication de messages ciblés à propos des cadeaux, divertissements et conflits serait bien plus efficace.

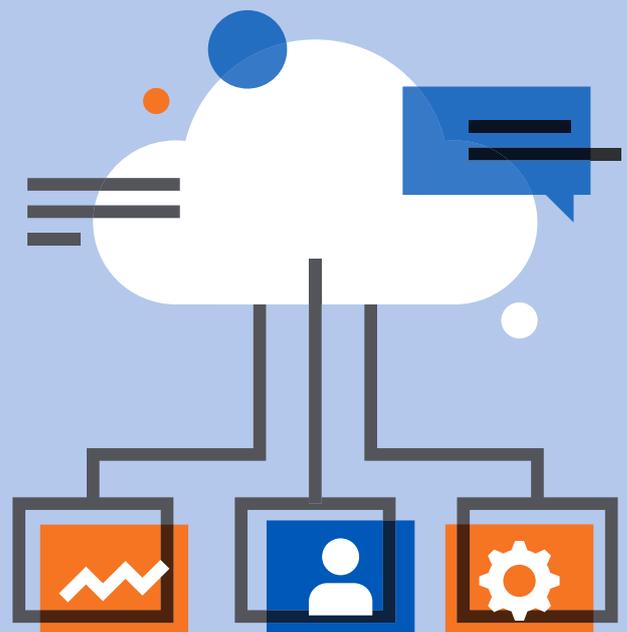
**Choisir le bon moment.** Coordonnez le message d'éthique et de conformité avec d'autres initiatives d'entreprise. Évitez les moments de crise en fin de mois, lorsque le niveau de stress est élevé et que le temps est compté.

## Diversifier les formats de communication et de sensibilisation.

Tout le monde n'est pas réceptif aux mêmes supports médiatiques. Les affiches sont parlantes pour certains, quand d'autres réagissent mieux sur l'Intranet. Les e-mails peuvent se révéler efficaces, sauf lorsqu'ils sont perdus au milieu d'une montagne de messages ou trop facilement supprimés. Pour les destinataires inondés d'e-mails, il faudra éventuellement envisager une autre approche afin de se frayer un chemin dans le désordre électronique. Un appel téléphonique ou une note manuscrite transmise à quelques personnes peut se révéler étonnamment efficace.

## Sensibilisation et communication La planification et l'exécution sont indispensables à la réussite du programme

Le succès passe par une planification réfléchie et équilibrée de la sensibilisation et de la communication. Comme le dit l'adage : « l'absence de planification revient à planifier son échec ». Lorsque la conception et la création d'une ligne d'assistance, d'un nouveau code de conduite ou d'un programme de formation impliquent autant de temps et de ressources, les professionnels de la conformité doivent éviter de gaspiller toute cette énergie en se montrant incapables de prévoir comment, quand et à qui les informations devront être communiquées.





# ÉVALUATION

## Surveillance et amélioration de l'efficacité du programme

Un programme de gestion des incidents est dynamique. Bien naturellement, l'activité de signalement varie au fil du temps et chaque organisation développera sa propre « norme ». L'introduction (ou l'élimination) d'un programme de formation, un message du PDG et de la direction générale remettant l'accent sur l'engagement de l'entreprise à adopter un comportement éthique, ou encore un manque de communication écrite consacrée à l'éthique (et bien d'autres facteurs), peut influencer le nombre et le rythme des signalements reçus par une organisation sur une période donnée.

Les meilleurs programmes de signalement exploitent les données disponibles et les utilisent pour mesurer l'efficacité des campagnes, évaluer les besoins en formation complémentaire, suivre les tendances et faire un état des lieux général de la culture de l'organisation.

Un prestataire tiers de gestion des incidents fournit un accès à des outils de signalement qui permettent aux entreprises de détecter les problèmes, d'analyser les tendances et de gérer le programme. Les outils de gestion des incidents produisent une synthèse de qualité ainsi que des informations détaillées filtrées en fonction du type, du volume, de la durée et du site des incidents.

Le format et la présentation des données sont importants ; un format graphique peut faciliter l'interprétation des données et permettre la prise de décisions commerciales éclairées. Dans les organisations qui utilisent des outils de gestion des incidents, tout rapport devrait inclure des informations concernant l'état d'avancement, le volume et la résolution des enquêtes.

Les rapports permettent aux entreprises d'identifier les « points sensibles ». Par exemple :

- » Une division semble-t-elle rencontrer plus de problèmes que les autres ? Le cas échéant, la direction doit-elle redoubler d'attention afin de revoir la culture ou le style d'encadrement assuré dans cette division ?
- » Des formations complémentaires devraient-elles être dispensées ?
- » Y a-t-il un enquêteur ou un service dont le nombre d'arriérés est constamment élevé ? Il pourrait s'avérer nécessaire d'évaluer les dossiers en cours ou les compétences de l'enquêteur.

- » Y a-t-il un site qui reçoit très peu d'appels ? Ce site a peut-être besoin de mettre en place une meilleure communication ou fournir davantage d'informations au sujet de sa ligne d'assistance. Ou peut-être s'agit-il d'un site dont le niveau de crainte des représailles est plus élevé ?

### Avantages du suivi du programme de gestion des incidents

Le suivi du programme de gestion des incidents est un processus important qui permet à une organisation de suivre, d'ajuster et d'améliorer, pour finalement prédire l'activité de signalement. Les principales raisons pour lesquelles les organisations doivent assurer un suivi minutieux et régulier du programme de gestion des incidents sont énumérées ci-après :

**Assurez-vous que le programme est à jour.** Les organisations doivent suivre les évolutions de la réglementation, qu'elles aient ou non un impact sur le déroulement du programme. Les changements apportés aux lois de dénonciation ou de confidentialité des données dans les régions d'intervention exigent-ils une reformulation des termes de la ligne d'assistance ? Une nouvelle réglementation a-t-elle généré un pic d'activité sur la ligne d'assistance ?

**Faites le lien entre les tendances de signalement et les besoins en formation et sensibilisation.** Le suivi continu des données de signalement permet à l'entreprise d'identifier les besoins supplémentaires en formation et sensibilisation. À l'inverse, assurez un suivi des changements d'activité suscités par les campagnes de sensibilisation, les communications et les formations. Par exemple, à l'issue d'une formation de lutte contre la corruption, observe-t-on un pic de signalements ou de questions concernant tous types d'incidents ou seulement des incidents en rapport avec la corruption ?

**Anticipez les changements prévisibles.** De nombreuses entreprises sont confrontées à des changements prévisibles de leur activité de signalement à certaines échéances de l'année, lorsque les employés sont tenus d'attester de leur adhésion aux politiques ou de suivre des formations. Tel est le cas, par exemple, pendant la saison des cadeaux. Bon nombre d'entreprises choisissent de distribuer une petite BD pédagogique de NAVEX Global intitulée « Puis-je le garder ? ». Il s'agit d'un outil de communication contenant une petite animation au sujet de la politique applicable aux cadeaux et divertissements, qui aura le plus d'effet en novembre, avant les fêtes de fin d'année. Les employés constatent souvent une intensification de l'activité du programme en lien avec des signalements ou questions se rapportant aux cadeaux et divertissements.

**Suivez l'implication des employés.** De nombreuses entreprises assurent un suivi de l'activité de signalement après un changement organisationnel considérable, comme, par exemple, un changement au sein de l'équipe de direction générale ou une restructuration de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants de suivre les réactions des employés à l'issue d'une transition importante et d'identifier les mesures spécifiques à prendre, par exemple pour éviter l'épuisement et maintenir une culture d'entreprise forte.

## Évaluation de l'efficacité du programme au moyen d'une étude comparative

Les comptes-rendus d'efficacité du programme forment un outil important pour déterminer le niveau de ressources nécessaire en soutien au programme. Pour évaluer l'efficacité des programmes de gestion des incidents, les responsables de la conformité et leurs conseils d'administration ont généralement recours à une étude comparative de l'activité d'entreprises similaires. Les autres entreprises enregistrent-elles le même taux de signalements anonymes ? En moyenne, quel pourcentage d'employés signale des problèmes par le biais d'une ligne d'assistance dans un secteur donné ? Quels sont les types d'incidents associés au plus grand nombre de signalements sur l'ensemble du secteur ?

L'étude comparative fournit aux entreprises les indicateurs nécessaires pour déterminer si l'activité de signalement est estimée importante (ou faible) dans le secteur. Ces données peuvent souligner un besoin de changement au sein d'un programme de signalement et suggérer qu'il est nécessaire de prendre de nouvelles initiatives ou de renforcer l'efficacité de celles déjà en place.



## Rapport 2018 Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report de NAVEX Global

Chaque année, NAVEX Global analyse les données issues de rapports anonymisés afin de fournir les données comparatives les plus précises au monde au sujet des signalements. Ce rapport comparatif de consignation et de gestion des incidents est le plus complet du secteur et représente :

- » 13 000 clients de NAVEX Global
- » 42,1 millions d'employés à l'échelle mondiale
- » Plus de 4,5 millions de signalements analysés ces six dernières années
- » Les méthodes de consignation, et notamment le formulaire en ligne, la ligne d'assistance téléphonique, les entretiens directs, les e-mails et les courriers postaux
- » Des données couvrant 31 secteurs d'activités

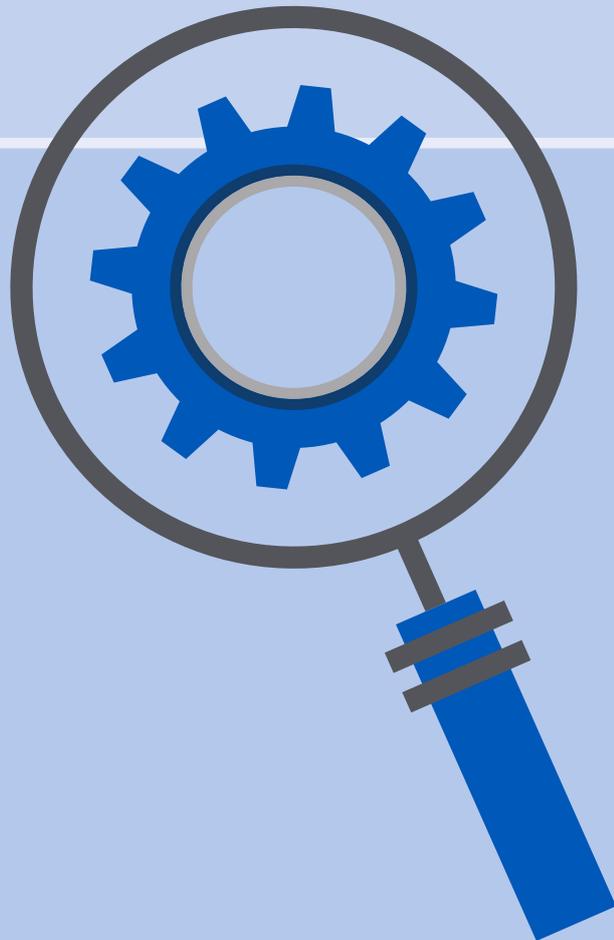
Pour obtenir un exemplaire, rendez-vous sur [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com).

# CONCLUSION

Un nombre croissant d'études confirme les avantages d'une culture d'éthique professionnelle et son impact sur la réussite d'une organisation. La mise à disposition de divers moyens permettant aux employés de signaler les comportements répréhensibles et les infractions aux politiques (ligne d'assistance, signalement en ligne et saisie ouverte) vient renforcer l'engagement de l'entreprise à adopter des pratiques professionnelles éthiques.

NAVEX Global recommande l'utilisation d'un logiciel (tel que le logiciel de gestion des incidents EthicsPoint®) afin de bénéficier d'une approche cohérente de recueil de données et d'outils applicables à l'ensemble de l'entreprise pour gérer plusieurs programmes de signalement. Les utilisateurs sont ainsi en mesure d'identifier facilement les tendances concrètes, d'atténuer les risques et de gérer un programme efficace de gestion des incidents où qu'ils se trouvent, tout en restant ouverts aux audits et informés des évolutions constantes de leur environnement professionnel.

Un système robuste de gestion des incidents n'est pas seulement essentiel pour favoriser l'implication des employés et développer un climat de confiance au sein d'une organisation, c'est également une composante cruciale pour la protection des employés, de la réputation et de la santé financière de l'entreprise.



# RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

NAVEX Global propose de nombreuses ressources précieuses en lien avec l'amélioration d'un programme de consignation et de gestion des incidents. Consultez notre centre de ressources à l'adresse [www.navexglobal.com/resources](http://www.navexglobal.com/resources) pour vous procurer ces outils et bien d'autres :

- » [Whistleblower Hotlines and Case Management Solutions—Major Challenges and Best Practice Solutions \(Services d'assistance aux dénonciateurs et solutions de gestion des dossiers : principales difficultés et meilleures pratiques\)](#)
- » [2017 Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report \(Rapport comparatif des services d'assistance pour l'éthique et la conformité 2017\)](#)
- » [Key Elements of Effective Compliance Program Board Reporting \(Éléments clés d'un rapport efficace au sujet du programme de conformité et à l'attention du conseil d'administration\)](#)
- » [Maximising the Benefits of Hotline Data: Analysis and Benchmarking \(Optimisation des avantages tirés des données fournies via un service d'assistance : analyse et comparaison\)](#)
- » [Webinaire : Whistleblowing and Retaliation: Legal Developments and Practical Advice \(Dénonciation et représailles : avancées juridiques et conseils pratiques\)](#)
- » [Webinaire : How Do I Prove My E&C Program Is Effective? The Art & Science of Effectiveness Measurement \(Comment prouver l'efficacité de mon programme d'éthique et de conformité ? L'art et la science de la mesure de l'efficacité\)](#)

# À PROPOS DES SOLUTIONS DE GESTION DES INCIDENTS DE NAVEX GLOBAL

L'écosystème des logiciels et services GRC de NAVEX Global peut aider les entreprises à prévenir, détecter et appréhender les risques juridiques, réglementaires et d'atteinte à la réputation.

Les logiciels et services de notre gamme de produits Report & Resolve permettent aux entreprises d'identifier les tendances et de prendre des mesures correctives avant que les problèmes mineurs ne prennent de l'ampleur.

» **Signalement par le biais de la ligne d'assistance**

Utilisées en toute confiance par des milliers de clients du monde entier, nos lignes d'assistance aident les employés, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes à signaler rapidement et simplement les problèmes potentiels en matière d'éthique et de conformité. Nos lignes d'assistance déontologiques fournissent également les données éthiques et de conformité nécessaires pour étayer le programme, et ainsi accroître et évaluer son efficacité générale.

» **Gestion des incidents**

Notre logiciel de gestion des incidents EthicsPoint® aide les entreprises à recueillir les signalements en lien avec l'éthique et la conformité et à enquêter à leur sujet en tout lieu et à partir de tous les canaux de signalement. Les signalements sont consignés dans une base de données centralisée, créant une approche systématique en matière de consignation des dossiers et de rationalisation du flux de travail.

» **Solutions de sensibilisation**

Sensibilisation aux principales composantes d'un programme d'éthique et de conformité, notamment la ligne d'assistance et les messages pédagogiques clés, avec l'aide des supports de sensibilisation éprouvés de NAVEX Global.

Pour en savoir plus à propos de notre logiciel de gestion des incidents EthicsPoint ou pour organiser programmer une démonstration de l'une de nos solutions, rendez-vous sur [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com) ou appelez-nous au +44 (0) 20 8939 1650.

La gamme complète de logiciels, contenus et services d'éthique et de conformité de NAVEX Global aide les entreprises à protéger leurs employés, leur réputation et leur santé financière. Plus de 13 000 clients font confiance à nos solutions, qui s'appuient sur la plus grande communauté d'éthique et de conformité du monde. Pour obtenir de plus amples informations, consultez [www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com).



## EMEA + APAC

4th Floor, Vantage London  
Great West Road  
Brentford, TW8 9AG  
Royaume-Uni  
[info@navexglobal.com](mailto:info@navexglobal.com)  
[www.navexglobal.com/uk](http://www.navexglobal.com/uk)  
+44 (0) 20 8939 1650

## AMÉRIQUES

5500 Meadows Road, Suite 500  
Lake Oswego, OR 97035  
États-Unis d'Amérique  
[info@navexglobal.com](mailto:info@navexglobal.com)  
[www.navexglobal.com](http://www.navexglobal.com)  
+1 (866) 297 0224