



LE CERCLE
D'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES

MANIFESTE

**POUR UNE
ÉTHIQUE DES AFFAIRES**

Ce manifeste a été conçu et écrit par Dominique Lamoureux avec l'active contribution d'Emmanuel Bloch. Un Groupe de Travail composé de Alain Anquetil, Cédric Dubar, Jean-Michel Guibert, Emmanuel Lulin, Yves Medina, Marie-Agnès Vieitez a apporté ses conseils et sa validation.

Manifeste pour une Ethique des Affaires

© 2014 Cercle d'Éthique des Affaires – Tous droits réservés

Toute reproduction ou utilisation partielle ou intégrale est interdite sauf autorisation préalable et écrite du Cercle d'Éthique des Affaires.

Sommaire

Introduction	5
Pourquoi un manifeste pour une éthique des affaires ?	7
1. L'environnement a changé.....	7
2. L'éthique atout de la compétitivité.....	8
3. Promouvoir une vision moderne et pragmatique de l'éthique	8
Le quoi ?	10
1. Ce que n'est pas l'éthique des affaires	10
2. Ce qui pourrait être une définition de l'éthique des affaires	11
Le pourquoi ?	14
1. Les mutations de l'environnement de l'entreprise.....	14
2. L'émergence d'un nouveau paradigme de gouvernance.....	16
Le comment ?	19
1. Une question de management essentielle	19
2. Développer une approche pragmatique, réaliste et efficace	20
3. L'éthique au service de la performance.....	23
4. L'indispensable intelligence stratégique.....	24
En guise de conclusion.....	25

Introduction

Dans les réunions des comités de direction, les éditoriaux des magazines économiques ou les cours des écoles de commerce, de nouveaux mots font dorénavant florès : éthique, responsabilité sociétale, RSE, développement durable, etc. Les entreprises sont dorénavant mises face à des responsabilités globales qui dépassent la simple conformité pour intégrer l'ensemble des parties prenantes.

Ces réflexions autour de l'éthique sont à la mode ! Peut-être un peu trop... A se demander si le capitalisme ne serait pas saisi par la Morale, donnant ainsi tort à André Comte-Sponville ¹ ... et contredisant ce qui est lu quotidiennement dans les journaux sur la réalité du monde des affaires !

Pour tenter d'y voir plus clair il a paru important au Cercle d'Éthique des Affaires de proposer une réflexion sur l'éthique des affaires et de dire le "pourquoi" mais aussi le "comment" en s'inscrivant dans une approche pragmatique et contemporaine, cohérente avec la réalité de la vie des affaires.

En effet, certains modèles, notamment ceux issus de normes anglo-saxonnes, ne sont pas adaptés à tous les cadres juridiques et culturels, mais surtout ne sont pas capables de traiter la complexité croissante de l'environnement des entreprises. Contrairement à un cas "compliqué", un phénomène "complexe" ne se reproduit jamais deux fois à l'identique. La démarche éthique doit donc être éclairée par une nouvelle intelligence d'entreprise, capable de gérer un environnement né de la 'postmodernité'.

Yves Medina
Président du Cercle d'Éthique des Affaires

¹ A. Comte-Sponville, "Le Capitalisme est-il Moral ?", Albin Michel, Paris, Oct. 2004

Pourquoi un manifeste pour une éthique des affaires ?

« La mise en œuvre de standards élevés en matière d'éthique des affaires et la démonstration que ces standards sont effectivement respectés sont devenues une exigence pour toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui souhaite réussir globalement. Dans notre économie globalisée, la réputation est devenue un élément essentiel de la valeur d'une entreprise et un management effectif des risques éthiques et réputationnels est dorénavant un élément critique de la gouvernance d'entreprise »

Lord Woolf²

1. L'environnement a changé

Mondialisation, financiarisation, numérisation... en quelques décennies l'émergence rapide d'une société postmoderne a bouleversé l'environnement des entreprises. Le cadre national réglementé par des lois, sous contrôle d'une administration stable, prévisible et dominante, est remis en cause. Désormais, les entreprises se retrouvent dans un environnement qualifié de « liquide³ », fortement instable, globalisé où s'affrontent en permanence des exigences normatives (*soft laws*) édictées par de multiples intervenants.

Cette instabilité se traduit notamment par une judiciarisation accrue de la vie économique, concrétisation immédiate de ces nouvelles exigences sociétales et source permanente de nouveaux risques pour les entreprises.

Dans ce contexte devenu mouvant, les entreprises se doivent de développer des concepts innovants de gouvernance.

En effet, la mondialisation et la consécration de l'économie de marché capitaliste ont mis en exergue la puissance industrielle, économique, financière et politique des grands groupes multinationaux. En contrepartie de ce nouveau pouvoir, la société civile se fait de plus en plus pressante pour que ces grands acteurs économiques, fort de leur influence, apportent une contribution tangible

² Ancien Lord Chief Justice of England and Wales (2000-2005)

³ Concept développé par le sociologue Zygmunt Bauman en 1998. La « société liquide », constituée de réseaux évoluant de façon permanente en fonction des contraintes de l'environnement, s'oppose à la « société solide » fondée sur des structures de pouvoir rigides.

et effective à la résolution des problèmes de la planète que les instances publiques ne savent plus gérer.

Il est ainsi désormais attendu du monde de l'entreprise qu'il s'aligne sur les aspirations sociétales pour des valeurs considérées comme légitimes (transparence, droits de l'Homme,...). Toute disparité entre cette attente et une réalité d'entreprise qui en serait éloignée risque d'aboutir à d'importantes tensions internes, voire menacer l'existence même de l'entreprise.

2. L'éthique atout de la compétitivité

Dans ce contexte, le développement d'une démarche d'éthique des affaires peut se traduire en un avantage compétitif essentiel, non seulement pour l'image et la notoriété de l'acteur qui s'en prévaut, mais également au niveau du marché sur lequel il opère : en élevant le niveau d'exigence de l'ensemble des acteurs, la reconnaissance de critères d'éthique des affaires élimine *de facto* les concurrents qui ne seraient pas au niveau des standards sociétaux attendus (notion anglo-saxonne du *Level Playing Field*).

3. Promouvoir une vision moderne et pragmatique de l'éthique

Aujourd'hui considérée comme un élément fondamental du monde des affaires, l'éthique doit savoir répondre à des enjeux multiples : la multiplication des acteurs, la complexité croissante des situations, nécessitent une prise d'initiative et une adaptation permanente à des attentes sociétales parfois d'apparence contradictoire.

Pour cette raison, même si l'éthique des affaires doit reposer sur des règles et des processus pour exister dans l'entreprise, ce n'est pas pour autant suffisant. **Il faut dépasser l'approche traditionnelle fondée sur le respect des procédures (approche « *process-based* ») pour une approche plus dynamique reposant sur des valeurs communes, connues, que chacun s'engage à respecter au sein de l'entreprise (approche « *value-based* »).** Ainsi, s'il est indispensable de conserver l'approche traditionnelle de respect des procédures, il est tout aussi indispensable de la compléter par une approche fondée sur des valeurs de responsabilité.

Cette vision plus pragmatique se traduit non seulement par une vision partagée des attentes en matière d'éthique des affaires, mais s'avère également bien plus adaptée à un environnement complexe et perpétuellement mouvant.

A l'heure où les questions d'Éthique prennent une place croissante dans la gouvernance des entreprises et des institutions, et où la pression sociétale se fait de plus en plus forte sur ce sujet, **il semble plus que jamais indispensable de s'accorder sur une définition de ce qu'est l'éthique des affaires.**

Le quoi ?

Afin de parvenir à une définition opérationnelle de l'éthique des affaires, ou encore "conduite responsable des affaires"⁴, il est nécessaire de la distinguer d'autres concepts comme la morale ou la conformité, et éviter ainsi des confusions qui nuisent à sa mise en œuvre ou à son acceptation.

1. Ce que n'est pas l'éthique des affaires

- *Le concept d'éthique des affaires ne recouvre pas sa définition étymologique*
Selon son étymologie, le mot "éthique" viendrait du grec ηθική [επιστήμη], et serait considéré comme "science morale" mais également à partir de l'origine du mot ήθος («ethos»), comme "lieu de vie ; habitude, mœurs ; caractère, état de l'âme, disposition psychique". L'origine latine "ethicus" confirme cette approche morale.
- *Or, l'éthique des affaires se distingue de la Morale*
La morale (du latin *moralitas*, "façon, caractère, comportement approprié") désigne l'ensemble des règles ou préceptes relatifs à la conduite, c'est-à-dire à l'action humaine. Ces règles reposent sur la distinction entre le Bien et le Mal. C'est d'après ces valeurs que la morale fixe des principes d'action qui se veulent universels et qui définissent généralement de façon dogmatique ce qu'il faut faire et comment agir.
- *L'éthique est également différente de la conformité*
La conformité peut se définir comme l'ensemble des actions visant à rendre les actes et les comportements strictement conformes aux lois et réglementations comme aux process internes de l'entreprise applicables au lieu où ils sont mis en œuvre.
- *Enfin la déontologie est un concept plus restrictif que l'éthique*
Le terme déontologie professionnelle fait référence à l'ensemble de principes et règles (Code ou charte de déontologie) qui gèrent et guident une activité professionnelle. Ces principes et règles déterminent les devoirs minimums exigibles d'un professionnel dans l'accomplissement de son activité.

⁴ Concept proposé par l'OCDE

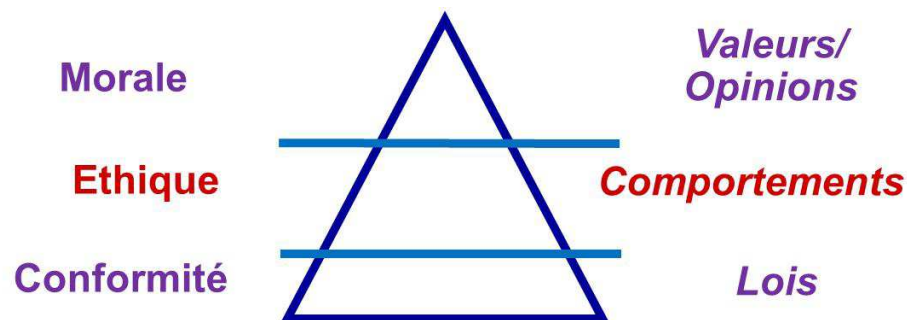
2. Ce qui pourrait être une définition de l'éthique des affaires

Il est proposé, dans ce Manifeste, une définition, probablement arbitraire, de l'éthique des affaires mais qui a le mérite de s'inscrire dans les réalités opérationnelles auxquelles sont soumis les acteurs – collaborateurs ou dirigeants – des entreprises.

- **L'éthique des affaires est contingente et subjective.**

Elle définit "ici et maintenant" le comportement qu'adopte ensemble un groupe d'individus dans un temps et un espace donnés. Elle porte sur les arbitrages faits par les acteurs économiques pour choisir ce qui est bon ou mauvais au développement durable de l'entreprise, prenant en considération les demandes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile, etc.). En effet, aujourd'hui chaque décision prise derrière les portes closes des Conseil d'Administration est inévitablement soumise aux regards et aux commentaires des parties prenantes.

L'éthique dit ce qui est bon ou mauvais pour une organisation, mais n'a pas vocation à définir le Bien et le Mal.



- L'entreprise est a-morale

L'entreprise n'est, en effet, ni "morale" ni "immorale", elle est a-morale. L'entreprise s'inscrit exclusivement dans la sphère de la "technique" et non dans la sphère de la morale qui appartient à chaque individu et qu'il partage avec d'autres dans des partis politiques, des églises ou des associations (syndicats, organisations non gouvernementales ou philosophiques).

Selon A. Comte-Sponville, parler de "capitalisme vertueux", c'est envisager de porter le capitalisme au niveau de la morale, c'est-à-dire faire du marché une religion. *"C'est précisément ce qu'il s'agit d'empêcher. Si le marché devenait une religion, ce serait la pire de toutes, celle du veau d'or"*.

- Les limites des lois, règlements et process.
Les organes publics qui ont le monopole de la fabrication de la loi ou "*hard law*" voient leur domaine se réduire peu à peu, une loi "dure" s'adaptant mal à une situation en perpétuel mouvement.
Le législateur prend le risque de produire soit une législation illisible car déjà dépassée à peine promulguée, soit de n'énoncer que des principes lapidaires qui seront interprétés et précisés au gré de multiples jurisprudences ; une situation également inconfortable pour les entreprises.

De plus en plus d'entreprises sont actuellement interpellées sur cette approche éthique, dite "conduite responsable", alors qu'elles respectent parfaitement les différentes législations en cours.

Exemple :

L'industrie agro-alimentaire pour son utilisation de l'huile de palme dont la culture aboutirait à des déforestations massives, ou l'industrie de l'habillement pour son recours à des fournisseurs peu scrupuleux sur le plan social ou environnemental sont régulièrement dénoncées sur un plan éthique, alors que leurs comportements sont irréprochables sur un plan légal.

- En résumé, la "**conduite responsable**" de l'entreprise s'inscrit dans un **espace qui est infra-moral et supra-légal**.
Une entreprise responsable "pourrait être une entreprise qui, sans mettre l'intérêt de la nation plus haut que le sien propre, sans non plus se contenter de respecter la loi, essaierait de créer des convergences d'intérêt entre l'entreprise et la collectivité dans laquelle elle s'insère" (A. Comte-Sponville). Dans ce cadre, l'éthique est l'arbitrage que chacun doit effectuer entre les règles à observer avec intransigeance et les exigences souvent contradictoires de l'ensemble des "parties prenantes".
- Rôle respectif de l'Etat et de l'entreprise
Une tendance émergente voudrait confier aux entreprises des fonctions qui appartiennent aujourd'hui aux Etats-Nations sous le prétexte que ces Etats sont faibles et contraints par des intérêts politiques court-termistes alors que le capitalisme est puissant et mondialisé. Une telle approche conduit à des aberrations conceptuelles : l'éducation, la paix, la santé relèvent du politique exclusivement et non de la gestion économique. Si le concept de l'éthique commence bien là où la loi s'arrête, il n'a pas pour vocation néanmoins à se substituer aux responsabilités des dirigeants politiques.

Cette question a été ainsi parfaitement résolue par M. John Ruggie en traitant de la question des droits de l'Homme et en proposant le concept de "*Protect, Respect, Remedy*".

Il appartient aux Etats de fixer les réglementations qui conditionnent une bonne gouvernance et aux entreprises de respecter ces règles.

C'est aux Etats et aux organisations gouvernementales internationales de définir les réglementations et de veiller à leur application en matière de sécurité des biens et des personnes, de développements sanitaires et sociaux, de liberté et d'égalité, etc.

Les entreprises n'ont pas à assumer les déficits de gouvernance des Etats, ni à se substituer au rôle des Etats dans ce domaine.

En revanche, les entreprises ont la responsabilité de stricte conformité et, si nécessaire, de mettre en place des procédures de "*due diligence*" pour prévenir le non-respect de ces réglementations.

Le pourquoi ?

1. Les mutations de l'environnement de l'entreprise

- Le monde change

Depuis une vingtaine d'années, on enregistre une défiance croissante de la population à l'encontre des structures de "pouvoir" : institutions politiques, économiques, médiatiques. Cela touche en premier lieu les Etats et leurs administrations, dont le rôle diminue sensiblement au profit d'instances régionales et internationales, mais également les structures traditionnelles de contestation – syndicats, grandes associations de consommateurs,... - qui ne cessent de s'affaiblir. Ainsi, dans les pays de l'OCDE, selon un récent sondage (2011), seuls 40% des citoyens auraient confiance dans leur gouvernement⁵.

En palliatif à cette désaffection, de nouveaux pouvoirs émergent. De nouvelles « parties prenantes » émanant de la société civile (associations de défense de l'environnement, groupes de consommateurs, partenaires économiques, riverains, organisations non gouvernementales,...) dont la légitimité repose sur une expertise et un professionnalisme reconnus, considèrent que leurs préoccupations doivent être entendues et prises en compte par l'entreprise, lui réclamant alors de prendre des responsabilités sociétales accrues qu'elle le veuille ou non.

Composées d'experts professionnels et organisées au sein de coalitions complexes, ces parties prenantes jouent désormais un rôle croissant dans la gouvernance mondiale, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information tels internet et les réseaux sociaux.

Parallèlement à cette mutation de l'environnement, **l'entreprise doit pouvoir continuer à se développer au sein d'enjeux parfois complémentaires, souvent opposés, entre investisseurs (recherche de la rentabilité, et de l'absence de risque), clients (optimisation du rapport coût/performance) et ses propres salariés (qualité de vie au travail, responsabilité de l'entreprise)**. Alors que chacun d'entre eux tente de sécuriser ses intérêts via le développement de réglementations (*hard-laws*) ou la multiplication de règles et chartes (*soft-laws*). C'est ainsi,

⁵ Source : OCDE

par exemple, que l'analyse extra financière, en quelques années, a pris une place croissante dans l'étude de la performance de l'entreprise.

- Des conséquences importantes sur la gouvernance

En premier lieu, la perte de crédibilité des institutions – politiques, économiques, sociales – se traduit par une **exigence croissante de l'opinion pour une transparence totale et pour une justification quasi permanente des décisions prises**, notamment à travers des outils de reporting de plus en plus normalisés (rapports environnementaux, bilans sociaux, rapports RSE,...)

Or, selon les législations locales, le caractère obligatoire de ces rapports et de leur contenu peut varier sensiblement d'un Etat à l'autre, complexifiant d'autant la tâche de l'entreprise et pouvant donner parfois le sentiment d'aller à l'encontre des attentes de transparence.

En second lieu, la fin de la pseudo-protection juridique par les seules autorités nationales accroît considérablement les risques de l'entreprise. Le développement d'un environnement réglementaire national et international de plus en plus contraignant – sous la pression d'un nombre croissant de conventions et de lois, (ONU, OCDE, etc.) auxquelles s'ajoutent les multiples normes et standards édictés par les organisations internationales, les ONG et les groupements professionnels - complexifie considérablement l'environnement juridique. Ainsi, certaines législations permettent désormais de poursuivre une entreprise étrangère pour des faits de corruption ayant eu lieu dans un pays tiers.

Internationalisation et globalisation

Derrière ces termes sont définies deux approches différentes de la gouvernance et de la prise en compte de l'environnement sociétal. Une entreprise dite "internationale" a une approche principalement fondée sur le respect des lois de son pays d'origine et la mise en œuvre de "bonnes pratiques". Une entreprise dite "globale", quant à elle, aura une approche plus holistique avec la nécessité d'être conforme à l'ensemble des législations des pays où elle est implantée et de répondre aux règles imposées par les organismes internationaux, tout en tenant compte des "exigences normatives" édictées par de multiples intervenants, le tout créant un ensemble hétérogène et parfois contradictoire.

Enfin, **les actifs immatériels tels que la réputation, l'image ou la notoriété, prennent désormais une importance croissante**. Si les entreprises de certains secteurs n'ont porté, jusqu'à aujourd'hui, que peu

d'attention à leur réputation auprès de l'opinion, il ne leur est désormais plus possible de faire l'impasse sur cet actif immatériel.

Non seulement la réputation devient un élément clé dans la décision du client, mais elle joue également un rôle fondamental dans des domaines tels que la finance (le lien réputation/cours de bourse a été maintes fois démontré) ou le recrutement (l'attractivité d'une entreprise vis-à-vis des jeunes talents dépend de sa réputation).

Réputation, e-reputation

La réputation ou e-reputation (la réputation sur internet d'une entreprise) sont des notions assez récentes dont les critères d'évaluation peuvent varier d'un pays à l'autre. Des études montrent que la réputation s'affirme de plus en plus comme un actif stratégique qui permet à l'entreprise d'initier et de développer plus facilement des relations positives avec ses parties prenantes et ainsi d'opérer avec plus de soutien sur ses marchés⁶.

2. L'émergence d'un nouveau paradigme de gouvernance

Ce nouveau cadre normatif a profondément modifié les modes de management traditionnels de nombreuses entreprises engagées dans la postmodernité. Ce qui impose la remise en question de multiples stéréotypes mais aussi de transformer la perception des salariés, des administrations et de l'opinion publique. **Une réflexion radicale face aux schémas passés est à l'ordre du jour.**

Notamment, **les démarches éthiques deviennent un élément fondamental de la relation d'une entreprise avec son environnement et ses parties prenantes.** Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur des éléments concrets et une démarche lisible afin d'asseoir sa légitimité et surtout sa crédibilité. Cela se traduit, en particulier, par la **mise en place de nouveaux axes de gouvernance.**

- Le développement du concept d'éthique
En quelques années, la conduite des entreprises est passée d'une simple approche procédurale ("respecte-t-on les règles ?") à une réflexion approfondie sur les questions de gouvernance.
Désormais au cœur de la stratégie, **l'éthique transforme l'entreprise en un acteur responsable qui, grâce à sa crédibilité et à sa légitimité reconnues, dispose d'une réelle capacité d'influence sur son environnement.**

⁶ Reputation Institute, NYU

Cette évolution ne peut se faire sans un engagement sans faille et permanent de la part des Directions Générales – y compris de la part des organisations patronales - et la mise en place de formations spécifiques dans les écoles.

Exemple : engagements patronaux / formation écoles de commerce / sondages

Ethique, RSE, ESG, ISR...

Depuis quelques années, de multiples concepts se sont développés autour de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes : la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), le développement durable, les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), l'ISR (Investissement Socialement Responsable),...

Derrière chacune de ces approches très complémentaires, l'éthique est omniprésente. En effet, il ne peut y avoir de responsabilité sociale, de développement durable, de bonne gouvernance ou d'investissement socialement responsable sans le respect d'une démarche éthique rigoureuse.

- Le développement des Directions "éthiques"/ positionnement
Dans ce contexte, l'existence et le positionnement des Directions éthiques au sein des entreprises deviennent des sujets stratégiques. Le développement d'une éthique d'entreprise, partie intégrante du comportement de l'ensemble des salariés – et non pas de quelques cadres supérieurs ou, pire, seulement du personnel d'exécution – ne peut se faire que si la démarche est portée par l'ensemble des collaborateurs et diffusée de façon rigoureuse tout au long des structures organisationnelles. **Au cœur de la gouvernance, l'éthique doit être partagée, grâce à une appropriation collective**, sous peine d'être perçue au mieux comme accessoire, au pire comme une supercherie de communication sans véritable fondement.
- L'émergence d'un "métier"⁷
Enfin, **la démarche éthique ne peut exister que si elle repose sur de véritables compétences reconnues au sein de l'entreprise**. Si tout un chacun se doit de développer un comportement éthique, la définition des standards propres à l'entreprise et l'insertion de ces standards dans des faisceaux de contraintes inhérentes à un domaine d'activité nécessitent en effet une expertise spécifique.
Au-delà de détecter l'émergence des "signaux faibles" et de comprendre les exigences des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise, le responsable éthique est avant tout un spécialiste de la gestion du changement : il s'agit pour lui d'accompagner la mutation de l'entreprise et modifier les comportements et la culture des managers.

⁷ cf. le Référentiel Professionnel « Ethique et conformité », Cercle d'Éthique des Affaires, Janvier 2014

- L'intégration de l'éthique dans la valorisation de l'entreprise
Depuis les récentes crises financières, la notation extra-financière, dite aussi sociale, prend une place croissante dans le monde des affaires. Aujourd'hui les questions d'éthique peuvent représenter de 12% à 15% de la notation finale d'une entreprise. Cette part est encore amenée à augmenter dans les années à venir avec l'intégration de l'éthique de la démarche de lobbying de l'entreprise dans ces critères extra financiers. Cela n'est pas sans conséquence, cette notation jouant un rôle de plus en plus important dans le processus de décision des investisseurs et des organismes de prêt.

Le comment ?

1. Une question de management essentielle

L'éthique est avant tout portée par les collaborateurs ; tous les collaborateurs, quels qu'ils soient. Ce sont eux qui, par leur comportement quotidien rigoureux, valorisent la démarche de l'ensemble de l'entreprise.

A l'inverse, des dysfonctionnements résiduels (selon l'adage « *pas vu, pas pris* »), à n'importe quel niveau, peuvent rapidement menacer l'ensemble de l'entreprise avec des risques pénaux considérables et des effets dévastateurs sur l'image.

La multiplication des canaux de communication et la capacité de tout un chacun d'avoir une audience quasi-illimitée, via notamment les médias sociaux, créent de nouveaux risques pour l'entreprise. Il ne se passe pas une journée sans que le web ne s'enflamme pour telle ou telle entreprise qui a tenu des propos « déplacés » sur les médias sociaux.

Et quelle que soit la fonction du salarié à l'origine des propos, c'est bien toujours la marque qui est prise en défaut dans ce cas.

Le développement d'une démarche d'éthique comprise et partagée dans l'ensemble de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la prévention de ces risques.

Cette prise en compte des enjeux à tous les niveaux de l'entreprise nécessite un engagement total de la hiérarchie et la mise en place d'une politique de « tolérance zéro » à l'égard de tout acte de corruption.

Cela ne peut se faire sans la mise en place d'une organisation adaptée : ressources nécessaires, procédures rigoureuses de prévention, déploiement d'un contrôle interne intégré aux processus opérationnels de l'entreprise,... Il ne s'agit pas de chercher à sanctionner, mais de s'assurer qu'à tous les niveaux de la structure chacun dispose des outils et moyens nécessaires pour s'assurer de la conformité de ses actions avec la politique éthique de l'entreprise, dans le respect des lois et des process qui s'imposent.

La formation joue également un rôle clé dans ce processus avec pour objectif de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de façon régulière en leur faisant comprendre et partager les enjeux de l'éthique d'entreprise et les risques liés à une conduite inappropriée. Dans ce cadre, le manager a la responsabilité de faire naître cette sensibilisation et cette compréhension, tout

en intégrant les morales et les cultures propres à chacun de ses collaborateurs.

A travers cette démarche continue, il s'agit d'indiquer précisément le « Nord Stratégique » de l'éthique afin que chacun – managers et collaborateurs – ait une vision claire et partagée des engagements et prises de position de l'entreprise.

2. Développer une approche pragmatique, réaliste et efficace

"L'éthique présuppose la liberté de dire non. L'éthique présuppose des possibilités. Parce que, justement, la responsabilité au niveau de l'éthique, c'est le choix dans les différents possibles"
Philippe Goujon⁸

- *Passer d'une approche "rule-based" à une approche "behaviour-based"*

Les approches dites "rule-based", développées essentiellement par les Ecoles de Management américaines, consistent en une multitude de comportements prédéfinis que les collaborateurs s'engagent à suivre et à respecter. Ils prennent souvent la forme de e-learning où toutes les cases doivent être correctement cochées pour que le salarié soit "certifié".

Ces méthodes présentent un caractère normatif, sinon dogmatique et font appel à des comportements stéréotypés qui n'ont pas nécessairement de cohérence avec le monde réel auquel sont confrontés les managers.

Elles peuvent donner aux collaborateurs le sentiment que les instances dirigeantes de l'entreprise ont tout d'abord cherché à se protéger en ayant fait leur "devoir de vigilance" par l'édiction de multiples règles et procédures à respecter, sans faire appel à l'intelligence et aux capacités intrinsèques de jugement de leurs collaborateurs.

Si ces approches sont - en partie seulement - utiles pour sensibiliser les salariés, elles sont loin d'être suffisantes. Elles sont inadaptées à certains cadres juridiques ou culturels et surtout sont incapables de traiter toute la complexité croissante de l'environnement des entreprises. Ainsi, Enron, WorldCom ou Andersen disposaient de codes de conduite qui n'ont pas empêché leur chute.

Les approches dites "*Behaviour-based*" consistent à **faire appel à l'intelligence et à la capacité de jugement responsable des managers**. Elles imposent une importante sensibilisation des collaborateurs sur les risques et les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, au-delà du simple respect des lois.

Elles imposent notamment que, face aux exigences souvent contradictoires de l'actionnaire, du client, des fournisseurs, des employés, etc., le

⁸ Professeur de Philosophie, Université Notre-Dame de la Paix, Namur, Belgique

management fasse constamment des arbitrages pertinents pour le meilleur développement à long terme de l'entreprise. Dans ce cadre, c'est la poursuite d'un discernement permanent qui doit guider ses actions.

Le « déjeuner d'affaires » est un bon exemple des variations de jugement d'une situation. Certaines cultures considèrent l'invitation à déjeuner d'un fonctionnaire par une entreprise comme une tentative de corruption ; à l'inverse, dans d'autres cultures, le déjeuner d'affaires fait partie des relations normales, voire indispensables, entre professionnels. Il ne s'agit pas de juger de la pertinence de ces cultures, mais de savoir, dans un cas comme dans l'autre, jusqu'à quel point la relation est professionnelle et à partir de quel moment, elle pourrait déborder du cadre normal d'un comportement éthique. Or, une norme ou une règle ne permet pas de répondre de manière pertinente à cette simple problématique. Seule une approche intelligente de la situation, en fonction du contexte culturel, permet de le faire.

- *Développer une intelligence collective s'appuyant sur les ressources internes et externes*

Face à la complexité des enjeux auxquels sont confrontés les acteurs économiques, il est essentiel de permettre aux salariés d'exercer leurs activités dans la confiance et l'intelligence, afin qu'ils puissent comprendre les risques, partager une vision commune des enjeux et échanger les informations utiles aux autres. **Il est critique de développer un management "éclairé" capable de passer de méthodes coercitives basées sur l'obéissance à des approches véritablement collaboratives.**

L'intelligence collective n'est pas seulement interne à l'entreprise, mais trouve également sa place entre les entreprises d'un même secteur.

Prenant conscience, au milieu des années 2000, des enjeux stratégiques de l'éthique, les entreprises européennes du secteur de l'Aéronautique et de la Défense ont considéré qu'il devenait nécessaire de partager leurs expériences et leurs meilleures pratiques afin d'élaborer des directives, des recommandations et des normes communes à l'ensemble du secteur, et créer ainsi des conditions de concurrence équivalentes.

Pour ce faire, un "Business Ethics Committee" a été créé, en 2007, au sein de l'AeroSpace & Defence Industries Association of Europe (ASD). Après avoir comparé les politiques et procédures déjà existantes en matière de responsabilité d'entreprise au sein d'entreprises européennes de plusieurs secteurs, ce Comité a publié un ensemble de normes en matière d'intégrité du commerce, connu sous le nom de "Common Industry Standards" (CIS).

Dans un second temps, l'ASD s'est approché de son homologue américain, l'Aerospace Industries Association of America (AIA), pour travailler ensemble à l'élaboration de normes internationales en matière d'éthique du commerce. De cette collaboration sont nés les Global Principles of Business Ethics, que les deux associations ont signés en 2009. Ces principes, non contraignants, sont le reflet d'un engagement fort du secteur pour adopter une démarche commerciale responsable. Cela a également abouti à la création notamment de l'International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) dont l'objectif est de renforcer les échanges entre les acteurs industriels ainsi qu'avec leurs clients et la société civile.

Ces initiatives innovantes du secteur de l'Aéronautique et de la Défense contribuent, à l'évidence, à créer une authentique intelligence collective entre les pouvoirs publics, la société civile et les acteurs économiques.

- *Valoriser les valeurs de respect, de confiance et de courage*

Respect et confiance sont des valeurs indispensables pour faire vivre une démarche éthique d'entreprise. Elles s'imposent entre les managers et leurs collaborateurs qui s'approprient des comportements responsables, notamment par le soutien de la hiérarchie lors d'arbitrages complexes mais aussi par l'assistance apportée dans la gestion de conflits éthiques.

Cette confiance doit aussi se développer entre l'entreprise et ses parties prenantes (confiance dans la sincérité de l'entreprise ; confiance dans l'esprit de collaboration des parties prenantes qu'elles soient investisseurs, clients ou fournisseurs).

Il est également indispensable de **développer un dialogue intelligent et responsable – même s'il n'est empreint d'aucune naïveté – avec les nouveaux prescripteurs de normes issues de la société civile.**

De tels comportements exigent à l'évidence du courage alors qu'il est tellement plus confortable - en se dégageant de toute responsabilité - de suivre des instructions normées même si elles sont inadaptées.

- *Savoir se faire aider dès que nécessaire*

La complexité de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise peut requérir, de sa part, des arbitrages difficiles aux conséquences humaines, financières, juridiques, commerciales,... importantes. Il est donc indispensable, dans ces moments-là, que le responsable, avant de prendre sa décision, puisse **s'appuyer sur des compétences internes ou externes capables d'apporter, par leur recul et leur vision globale de la situation, un point de vue différent ou complémentaire.**

En interne, cela signifie que l'entreprise puisse mettre à disposition de ses salariés une expertise facilement accessible afin de les aider dans les

situations les plus critiques. En effet, le partage de l'information et de l'expérience s'avère vital à la fois pour prendre les meilleures décisions et permettre à l'organisation toute entière de progresser.

L'entreprise doit également, en externe, pouvoir se reposer sur un réseau d'experts fiables (avocats, financiers, conseils en communication,...) susceptibles de l'aider sur des points précis ou dans des situations particulières.

3. L'éthique au service de la performance

Aucune étude scientifique n'a encore su démontrer, de façon indiscutable, qu'une entreprise dite "éthique" connaîtrait des performances supérieures à celles de concurrents moins rigoureux.

Pourtant une indispensable lucidité s'impose :

- Il y a une nécessité évidente pour les acteurs économiques majeurs de mettre en place une démarche éthique efficace. Ne pas le faire c'est exposer l'entreprise à des risques légaux et/ou de réputation trop importants. Une démarche éthique performante est celle qui minimise les risques juridiques et de notoriété sans pour autant menacer l'activité de l'entreprise.
- Pour autant il est critique de le faire sans aucun angélisme : les entreprises n'ont pas à pallier aux défaillances de la gouvernance au niveau local ou mondial. Par ailleurs, la plupart des pays émergents, et leurs entreprises, sont loin d'être confrontés aux mêmes contraintes en matière sociétale et environnementale ou sur la question des droits de l'Homme.
- En revanche une société qui a une conduite responsable de ses affaires bénéficie d'une expertise et d'une reconnaissance auprès de ses parties prenantes qui renforcent considérablement sa capacité d'influence. Elle peut alors prétendre que, s'il est légitime que le législateur dise le "quoi", c'est à l'entreprise que revient de dire le "comment" avec pragmatisme compte tenu de son expérience et de son savoir-faire.
- Plus encore, l'entreprise responsable peut prétendre avec force à la nécessité de règles du jeu partagé et de conditions de concurrence équitable entre l'ensemble des acteurs sous le concept de "*level playing field*". Tous les concurrents doivent adopter les mêmes standards (ou alors ceux qui ne respectent pas ces standards doivent être exclus des marchés publics comme des financements internationaux).
- A ce titre l'éthique peut devenir un levier de performance externe en fixant les "*golden rules*" qui disqualifient les concurrents inadaptés (produits inférieurs, méthodes de production discutables,...) tout en renforçant les

relations avec les parties prenantes (financiers, régulateurs, ONG,...) et en augmentant la capacité d'influence.

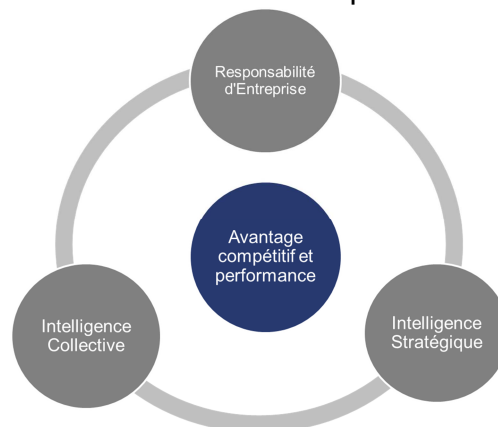
- Enfin ces démarches de responsabilité d'entreprise deviennent un levier de performance interne en s'appuyant sur des collaborateurs motivés, tout en participant aux enjeux d'attractivité et de rétention des talents poursuivis par les entreprises au niveau mondial.

4. L'indispensable intelligence stratégique

Il serait irresponsable de développer une démarche éthique sans l'accompagner d'une intelligence économique et stratégique. L'environnement concurrentiel n'autorise aucune naïveté. Les acteurs "responsables" doivent non seulement mieux comprendre les attentes de leurs clients et les stratégies de leurs concurrents, mais également parfaitement maîtriser leur environnement afin de maintenir leur compétitivité et accroître leur influence sur leurs marchés.

Ces mêmes **entreprises "responsables" doivent également renforcer leur présence sur le "marché des idées" qui fixe les règles de gouvernance au niveau mondial** et accroître leur influence normative : les standards de bonne conduite ne doivent pas être l'exclusivité des ONG, des *think-tanks* ou des cabinets de consulting outre-Atlantique.

Cet exercice doit se faire en collaboration étroite avec la puissance publique qui doit jouer un rôle majeur dans la mutation des comportements et des cultures, en redéfinissant une authentique intelligence collective entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques.



En guise de conclusion

"Si l'on veut que telle manière d'être, telle habitude de vie s'établisse, la dernière chose à faire est d'ordonner que l'on s'y conforme. Voulez-vous être obéi ? Il ne faut pas vouloir qu'on fasse, il faut faire qu'on veuille".

Jean-Baptiste Say⁹

⁹ In *Olbie ou Essai sur les Moyens de Réformer les Mœurs d'une Nation*, Paris, 1800

Le Cercle d'Éthique des Affaires en bref

Depuis sa création en 1993, le Cercle d'Éthique des Affaires a pour objectif essentiel d'influencer, par ses travaux, ses réflexions et ses propositions, les décideurs publics ou privés, de façon à affermir la place de l'éthique et des valeurs dans les entreprises et les organisations et d'être, à cette fin, le lieu de rassemblement des professionnels qui, dans les entreprises, sont en charge des questions d'éthique et de conformité.

A propos des auteurs

Dominique Lamoureux est le Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales. Il a pour mission de promouvoir au sein du Groupe le développement d'une politique éthique globale, notamment en matière de conformité aux réglementations internationales du commerce.

Dominique Lamoureux est très engagé auprès de plusieurs organismes internationaux gouvernementaux (OCDE, ONU, etc.), ainsi que dans de nombreuses associations professionnelles (C.E.A., F.I.E.E.C., Gifas, Medef, ASD, ICC, etc.) afin d'assurer la veille sur l'émergence de nouvelles normes et développer les meilleures pratiques au sein de l'industrie.

Emmanuel Bloch est Directeur de l'Information Stratégique au sein de Thales. Il a pour mission de décrypter l'environnement de Thales afin d'identifier et de comprendre les prises de position et les liens entre les parties prenantes intervenant sur les marchés du Groupe.

Manifeste

pour une Ethique des Affaires

**Dominique Lamoureux
Emmanuel Bloch**

Décembre 2014

Le Cercle d'Éthique des Affaires

**105, rue des Moines
75017 Paris**

www.cercle-ethique.net