ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

En partenariat avec :

Deloitte.

Actes du colloque

Les enjeux de l'éthique appliquée en entreprise

Le rôle de l'auditeur et du contrôleur internes

jeudi 1er décembre 2011

Cercle National des Armées

LES ENJEUX DE L'ETHIQUE APPLIQUEE EN ENTREPRISE : ROLE DE L'AUDITEUR ET DU CONTROLEUR INTERNE

JEUDI 1ER DECEMBRE 2011

EN PARTENARIAT AVEC DELOITTE

Sommaire

DISCOURS D'OUVERTURE, PAR PHILIPPE HELLICH 4

ETHIQUE ET MANAGEMENT, PAR YVES MEDINA 6
Echanges avec la salle 9

TABLE RONDE : ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES, ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ET ROLE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE 10
ANIMEE PAR CAROL LAMBERT, ***ASSOCIEE RESPONSABLE ETHIQUE ET GOUVERNANCE, DELOITTE FRANCE*** 10
AVEC DOMINIQUE DE LA GARANDERIE, ***AVOCAT, FONDATEUR ET ASSOCIÉ DE LA GARANDERIE ET ASSOCIÉS, ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ETHIQUE DE RENAULT SA, VICE-PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION SUR LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS LE SECTEUR PRIVÉ DE L'OCDE*** 10
CAROLE DE LA MARNIERRE, ***PRÉSIDENTE, CAPITALCOM*** 10
BERNARD PORTNOI, ***PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE, VEOLIA ENVIRONNEMENT*** 10
Echanges avec la salle 19

LES RISQUES JURIDIQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMMES ETHIQUES : JURISPRUDENCE ET ENJEUX STRATEGIQUES POUR L'ORGANISATION 20
VERONIQUE BEAL-CHILD, ***ASSOCIEE CHARGEE DU DROIT SOCIAL, TAJ, SOCIETE D'AVOCATS*** 20
JEAN-VICTOR PREVOST, ***ASSOCIE TAJ, SOCIETE D'AVOCATS*** 20
Echanges avec la salle 25

DEBAT - INTEGRER LES RISQUES ETHIQUES DANS LA CARTOGRAPHIE : QUELS RISQUES, COMMENT LES MESURER ET LES SUIVRE ? 27
PIERRE-ARNAUD CRESSON, ***DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE, GEMALTO*** 27
JACQUES IGALENS, ***PROFESSEUR DES UNIVERSITES ET DIRECTEUR DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE, AUTEUR DE « LA SURETE ETHIQUE, DU CONCEPT A L'AUDIT OPERATIONNEL »*** 27
MODERATEUR : SEBASTIEN ALLAIRE, ***ASSOCIE, RISQUE MANAGEMENT ET AUDIT INTERNE, DELOITTE CONSEIL*** 27

TABLE RONDE : L'AUDIT DE LA DEMARCHE ETHIQUE 34
ANIMEE PAR ANTOINE DE BOISSIEU, ***CONSULTANT, OSC SOLUTIONS*** 34
MARC FORMERY, ***DIRECTEUR DE L'AUDIT GROUPE, TOTAL*** 34
MARIE-HELENE LAIMAY, ***SENIOR VICE PRESIDENT AUDIT AND INTERNAL CONTROL ASSESSMENT, SANOFI-AVENTIS*** 34
MICHEL LE MASSON, ***INSPECTEUR GENERAL GROUPE, CREDIT AGRICOLE*** 34

ETHIQUE ET DYNAMIQUES DECISIONNELLES, PAR LAURENT BIBARD 44

QUELS SONT LES DIFFERENTS ACTEURS D'UNE DEMARCHE ETHIQUE EFFECTIVE ? QUELS DISPOSITIFS DE CONTROLE METTRE EN ŒUVRE POUR FAVORISER UN COMPORTEMENT ETHIQUE ? **48**
ANIMEE PAR PHILIPPE HELLICH, *V.P. RISKS, CONTROL & AUDIT, DANONE* **48**
AVEC JEAN-DANIEL LAINÉ, *SENIOR VICE PRESIDENT ETHICS & COMPLIANCE, ALSTOM* **48**
ROMAIN MARIE, *SVP INTERNAL AUDIT & INTERNAL CONTROL, ALSTOM* **48**
NATHALIE RUAT, *DIRECTEUR DU CONTROLE INTERNE, SAINT-GOBAIN* **48**
PATRICK WIDLOECHER, *CONSEILLER DU PRESIDENT, DIRECTEUR GENERAL ET DU DELEGUE GENERAL - DEONTOLOGUE DU GROUPE, LA POSTE* **48**

L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : REGARD D'UN PHILOSOPHE, PAR MONIQUE CANTO-SPERBER **56**

DISCOURS DE CLOTURE, PAR CLAUDE VIET **60**

DISCOURS D'OUVERTURE, PAR PHILIPPE HELLICH

PHILIPPE HELLICH, *V.P. RISKS, CONTROL & AUDIT, DANONE*

Comme vous, je suis impatient d'écouter les intervenants qui se succéderont à cette tribune. Il comprend une alternance d'interventions individuelles et de tables rondes. Avant de laisser la parole à un déontologue de grande expérience, je me propose d'introduire cette journée, ceci en toute humilité.

I. Le périmètre de l'éthique en entreprise

Etant moi-même directeur de l'audit interne de Danone depuis 2003, et responsable de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'éthique, je souhaiterais aborder la question de périmètre de l'éthique en entreprise.

De mon point de vue, ce périmètre s'avère extrêmement large, et ne se limite certainement pas à la fraude et à la corruption. Certes, nous avons tous en tête de fameux scandales financiers et comptables, notamment chez Enron et plus récemment chez Olympus, ou des affaires de corruption, par exemple chez Siemens et Volkswagen, et malheureusement chez quelques entreprises françaises. Toutefois, l'éthique ne s'arrête pas là.

L'éthique des affaires concerne également les relations entre les grands distributeurs et les petits fournisseurs, entre les grands groupes et les PME. Nous pouvons également penser à la crise de 2008 et à des conflits d'intérêt entre le monde des affaires, des hommes politiques et des organisations réglementaires. Ces conflits d'intérêt n'ont pas été observés uniquement aux Etats-Unis, pays où a souvent été invoqué le *greed*, c'est-à-dire de l'âpreté au gain ou de la cupidité de certains acteurs, comme cause principale de la crise.

L'éthique des affaires porte par ailleurs sur les rémunérations, notamment celles des *traders*, sur les *stocks options* et sur les licenciements boursiers.

Au quotidien, cette préoccupation me conduit en outre à réfléchir aux décisions à court terme, ou en tous cas aux décisions de certaines entreprises ou de certains acteurs qui, sous la pression des marchés, réelle, perçue ou prétextée, ne prennent pas toujours en compte les externalités. Ces externalités sont constituées des impacts externes qui ne figureront pas dans le compte de résultat de l'entreprise ou dans les actifs de celle-ci. Il peut s'agir d'impacts sur le tissu social, sur l'environnement ou sur d'autres parties prenantes.

II. La démarche éthique

Je citerai quelques-uns des outils qui permettent de structurer une démarche éthique :

- les chartes éthiques ou codes de conduite des affaires, parfois déclinés par fonction ;
- les programmes anti-fraude ou de conformité, appuyés sur un référentiel de contrôle interne ;
- les systèmes d'alerte professionnels ;
- la formation et la sensibilisation au sujet.

Selon moi, le rôle de l'audit interne est assez clair quant au diagnostic sur l'existence ou la pertinence de ces outils.

L'autre volet conduisant à une bonne éthique dans l'entreprise se compose des valeurs de celle-ci et de la culture d'entreprise. Il peut notamment comporter un référentiel d'attitudes managériales. Dans ce cadre, le rôle de l'audit interne devient un peu plus flou.

Enfin, il existe chez Danone un programme de développement durable assez ambitieux. Celui-ci touche toutes les parties prenantes que sont les collaborateurs, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, les actionnaires et les communautés locales. Il s'agit d'équilibrer le développement profitable nécessaire, qui constitue un but tout à fait louable de l'entreprise, dans le respect de parties prenantes de celle-ci.

III. Des acteurs multiples

Pour conclure ce panorama, je soulignerai la multiplicité des acteurs et bonnes fées « qui se penchent sur le berceau de Mademoiselle Ethique ». Au sein de l'entreprise :

- la Directrice Générale a souhaité la naissance et le développement de l'éthique ;
- la DRH assure la diffusion des valeurs et le recrutement des personnes adéquates ;
- la Directrice du Développement Durable ;
- la Directrice *Compliance* ;
- la Déontologue ;
- la Risk Manager ;
- la Directrice Juridique ;
- la Directrice de la Sûreté.

A l'extérieur interviennent par ailleurs :

- le gouvernement ;
- les organismes publics ;
- les syndicats ;
- les agences de notation ;
- les analystes financiers.

Toutefois, n'existent-il pas trop de « bonnes fées » ? Quid des « mauvaises fées » ? Parmi celles-ci figurent peut-être :

- la Directrice Financière ;
- la Directrice des Achats ;
- la Directrice Commerciale ;
- la Directrice de la Communication.

Yves Médina, pouvez-nous nous rassurer sur l'avenir de l'Ethique ?

ETHIQUE ET MANAGEMENT, PAR YVES MEDINA

Yves MEDINA, *Président du Cercle d'Ethique des Affaires, Président d'YM Ethique et Gouvernance Conseil*

Je ne sais pas si je vais vous rassurer mais il me semble que l'éthique est tout sauf une histoire de conte de fées. Néanmoins, il ne s'agit pas non plus d'un film d'horreur, même si les histoires qu'elle raconte peuvent s'avérer parfois un peu effrayantes

I. Concepts et théories

a. Des concepts proches

Il m'avait été demandé de commencer par énoncer quelques définitions : éthique, morale, déontologie… Toutefois, je m'en garderai bien. Il s'agit en effet d'un domaine peu clair, voire un peu « vaporeux ». Je préfère donc laisser cela à nos chers universitaires et à nos chers philosophes. Certes, il existe des distinctions fortes entre éthique, morale et déontologie. Mais il faut quand même noter, qu'« éthique », du grec « *ethos* », et « morale », du latin « *mores* », ont une origine commune et renvoient l'un et l'autre au concept de fondamental de « conduite ». Quant à la déontologie, du grec « *deontos* », elle signifie elle aussi « le discours sur ce que je dois faire ».

Ces trois concepts s'avèrent donc très proches. Cependant, la morale renvoie à des considérations plus universelles, quand l'éthique évoque davantage la dimension personnelle. En outre, le discours sur l'éthique se présente plutôt comme une interrogation, voire comme l'expression d'un doute méthodologique, alors que la déontologie renvoie plutôt au monde de l'affirmation et des devoirs. Par ailleurs, la morale peut être vue comme la connaissance ou la recherche du bien et du mal. Cela, qui n'est pas du domaine de l'entreprise, peut toutefois me permettre de construire une éthique personnelle dans ma vie privée et professionnelle.

Enfin, je voudrais vous faire observer que le terme « déontologie » n'a aucun équivalent anglo-saxon. Les anglo-saxons parlent en fait de *business ethics*.

A mon avis, il est donc un peu vain et surtout peu opérationnel de chercher à établir des distinctions conceptuelles claires et définitives.

b. Le retour de l'éthique sur la scène des affaires

Depuis une trentaine d'années, on assiste à l'évidence au retour de l'éthique des affaires, au moins dans les discours de nos dirigeants.

En effet, comme on dit « *business is business* ».

Ainsi, une théorie américaine d'un sociologue des organisations, Monsieur KARR, défend très précisément la thèse que les affaires relèvent de la théorie du jeu, la logique d'une entreprise n'a rien à voir avec celle de la morale ou des principes éthiques. Il existe un jeu spécifique qui vise à maximiser les profits et dont toute approche éthique est absente. Dès lors, l'entreprise est nécessairement amorale.

Par ailleurs, au cours de ces trente dernières années, le monde capitaliste a vu disparaître toute alternative concurrentielle. Il y a trente ans existaient encore d'autres modèles alternatifs du capitalisme, comme l'économie administrée ou l'économie mixte à la française. Or, nous avons assisté à un triomphe total de l'économie de marché qui n'a plus d'alternative concurrentielle qui aurait pu favoriser ce retour de l'éthique. Nous sommes donc confrontés à un paradoxe : pourquoi le capitalisme cherche-t-il à se parer de la vertu des valeurs et des principes au moment précisément où il n'a plus de rival ?

Last but not least, en 1970, Milton FRIEDMANN dans une déclaration célèbre rappelle que la responsabilité, l'engagement contractuel des managers, vis-à-vis des actionnaires, dans les entreprises, est de créer du profit et que ce qui serait immoral serait de ne pas le faire, dans le respect, selon FRIEDMANN, des règles de la concurrence loyale. C'est dans ces années que s'est créé le clivage fondamental entre les théoriciens de la *shareholder value,* dans la lignée de FRIEDMANN, et les tenants, sous l'impulsion d'un autre universitaire, FRIEMANN, du courant de la *stakeholder value*, c'est-à-dire de l'entreprise partenariale.

c. Le passé de l'éthique

J'identifie trois grands moments de l'éthique des affaires au cours des 25 dernières années :

- Une série de drames, de l'Exxon Valdez à Enron, en passant par l'Amoco Cadiz et Bhopal, ont montré que le monde de l'entreprise pouvait constituer un monde terrifiant. C'est à ce moment que se développe le thème des « dégâts du progrès ». C'est en 1996 que paraît l'ouvrage de Viviane FORRESTER, « L'horreur économique », qui connaît un retentissement mondial. L'éthique apparaît alors comme un moyen de protection : il s'agit d'une éthique « sécuritaire».

- La multiplication des affaires financières, dans les années 90, qui a touché de nombreux grands patrons, conduit les entreprises et notamment françaises, à s'entourer d'un corps de déontologues. Ainsi, à l'époque une soixantaine de magistrats ont rejoint de grandes entreprises, leur apportant non seulement de la respectabilité, mais aussi une bonne connaissance toujours précieuse des arcanes du monde judiciaire et de la complexité des procédures. C'est à cette période que se sont développées, notamment, les chartes éthiques et les énoncés de principe : il s'agit alors d'une éthique « préventive ».

- Du côté nord-américain, une éthique du business s'est par ailleurs développée : « *ethics pays* », c'est-à-dire l'éthique rapporte, ou « *ethic is good business* ». Au cours de cette période, s'est développée la conception d'une éthique instrumentalisée permettant le gain de parts de marchés par différenciation. Elle reste tout à fait actuelle.

d. L'éthique aujourd'hui

Il faut, s'agissant de l'entreprise, distinguer au moins trois types d'éthique possibles :

- <u>l'éthique facultative</u> : tout ce qui est éthique ne représente pas systématiquement une règle qui doit être appliquée dans l'entreprise. Ainsi, assurer qu'il ne doit pas y avoir de licenciements dans une entreprise qui réalise des profits boursiers ne relève pas du

management mais d'une morale personnelle. D'autres exemples pourraient être donnés, notamment tout ce qui relève des démarches philanthropiques.

- l'éthique indéterminée : dans ce cas, la ligne de partage entre le bien et le mal est mal identifiée, pas claire du tout. Cette éthique varie d'une culture à l'autre. Cette problématique peut s'avérer essentielle dans des groupes importants qui sont confrontés à des situations culturelles très contrastées du fait précisément de leur internationalisation.

- l'éthique impérative : Celle-là, elle est incontournable et s'impose à mon avis à toute entreprise elle inclut notamment tout ce qui concerne les droits de l'Homme, le respect de l'autre et la sécurité.

e. Les effets de la démarche « Ethique » dans l'entreprise

Ces effets sont au nombre de trois :

- la démarche éthique renforce d'abord et avant tout l'acceptabilité de l'entreprise, entreprise qui constitue inévitablement un milieu violent et anxiogène, par la Société et par nos concitoyens aujourd'hui ;
- elle est devenue un outil de management : il existe désormais une juridicité reconnue de la norme déontologique ; la prise en compte de l'éthique/déontologie, transforme fortement le management de la ressource humaine, confronté de plus en plus au défi de la RSE ;
- Enfin, la démarche éthique constitue l'un des outils de la conformité, ou *compliance* : de là, émergent les débats sur la possibilité d'établir des cartographies éthiques, sur l'audit des systèmes éthiques, sur les labels éthiques…

Par ailleurs, et c'est par là que je termine l'éthique représente désormais une composante de la stratégie des Conseils d'Administration. Je citerai une étude que j'ai menée, quand je travaillais chez PriceWaterhouseCoopers, en octobre 2009. Nous avions interrogé les administrateurs du SBF 120 et 650 Présidents des plus grandes entreprises de 17 pays d'Europe. Les trois problématiques mises en avant par ceux-ci ont été:

- l'intégrité du management (85 % des réponses) ;
- le respect des valeurs de la firme (65 %) ;
- la prévention et le refus de la corruption et du détournement d'actifs (60 %).

Par ailleurs, 46 % des membres des conseils d'administration ont estimé que les responsabilités en matière d'éthique relevaient davantage et d'abord du management plutôt que de la gouvernance.

Enfin, 60 % des administrateurs français considéraient que les questions d'éthique devaient être traitées par des comités spécialisés du Conseil d'Administration, alors que dans les autres pays d'Europe, les administrateurs pensaient majoritairement que les questions d'éthique devraient être traitées collégialement par tout le Conseil d'Administration.

Echanges avec la salle

De la salle

Que pensez-vous de l'opinion d'Octave GELINIER, qui estimait qu'une entreprise qui dispose d'un code d'éthique ressemble à une secte ?

Yves MEDINA

Il avait de l'humour. Je rappelle qu'Octave GELINIER est le fondateur du Cercle d'Ethique des Affaires (CEA) que j'ai l'honneur de présider. Cet homme était vraiment pétri d'une approche humaniste et éthique. Il considérait notamment que l'éthique était davantage une affaire de personnes qu'une affaire d'organisation. C'est peut-être pour cela qu'il a fait cette déclaration, mais en même temps il a créé le CEA.

Je ne partage pas totalement son point de vue et s'il l'exprimait aujourd'hui, il ferait une réponse différente car le monde a changé. A mon avis, il s'agit davantage d'une boutade.

TABLE RONDE : ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES, ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ET ROLE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

ANIMEE PAR **CAROL LAMBERT**, *ASSOCIEE RESPONSABLE ETHIQUE ET GOUVERNANCE, DELOITTE FRANCE*

AVEC **DOMINIQUE DE LA GARANDERIE**, *AVOCAT, FONDATEUR ET ASSOCIÉ DE LA GARANDERIE ET ASSOCIÉS, ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ETHIQUE DE RENAULT SA, VICE-PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION SUR LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS LE SECTEUR PRIVÉ DE L'OCDE*

CAROLE DE LA MARNIERRE, *PRESIDENTE, CAPITALCOM*

BERNARD PORTNOI, *PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE, VEOLIA ENVIRONNEMENT*

Philippe HELLICH

Carol LAMBERT est expert-comptable et commissaire aux comptes, et responsable des expertises Ethique et gouvernance de DELOITTE France. Elle est en charge du programme Ethique de Deloitte France et est responsable de la plateforme de gestion de conflits d'intérêts.

Carol LAMBERT

Dominique DE LA GARANDERIE est avocat, ancien bâtonnier du Barreau de Paris, spécialiste de la RSE et administrateur indépendant de Renault.

Carole DE LA MARNIERRE est fondatrice et présidente du cabinet de communication Capitalcom. Elle est spécialiste de la performance sociale et du fonctionnement des assemblées générales.

Bernard PORTNOI est président du comité d'éthique de Veolia Environnement.

I. Etat des lieux des pratiques.

Carol LAMBERT

Yves MEDINA a fait référence à l'étude qu'il avait menée en 2009 : qu'en est-il aujourd'hui ?

Dans le cadre de la préparation de cette conférence, nous avons tenté une première analyse à partir de la communication des grands groupes et plus particulièrement leur document de référence.

A ce jour, toutes les entreprises du CAC 40 mentionnent l'existence d'une charte ou d'un code de bonne conduite. Certes, la terminologie employée reste hétérogène, chacun faisant vivre dans ses mots l'identité du groupe qui est le sien.

Sur 40 groupes, 39 groupes s'adossent au Global Compact.

En outre, 30 groupes disposent d'un organe qui traite de cette question, ceci selon des choix différents :

- 16 groupes ont choisi de mettre place un comité rattaché au Conseil d'Administration ;
- 1 groupe a créé un comité dédié ;
- d'autres groupes ont mis en place des comités mixtes, par exemple « Ethique et gouvernance » ou « Ethique et rémunération » ;
- certains groupes ont instauré des comités aux compétences dites « élargies » : l'éthique est introduite dans les missions du comité sans être mentionnée dans sa dénomination ;
- enfin, pour 19 groupes sur 40, l'éthique est traitée par un organe qui dépend de la direction générale.

Nous serons amenés, au cours de la table ronde, à débattre de l'intérêt de ces différents choix.

33 groupes sur les 40 s'expriment sur la démarche qu'ils ont retenue. Néanmoins, ne pas communiquer sur le sujet ne signifie pas ne pas agir. Parmi les groupes qui communiquent :

- 22 groupes ont mis en place des formations ; pour certains, il s'avère toutefois difficile de connaître le périmètre couvert par celles-ci et qui sont les collaborateurs formés ;
- 21 groupes disposent d'un système d'alerte ;
- 17 groupes ont désigné un référent et un délégué éthique ;
- 6 groupes disposent des trois.

II. Les attentes des parties prenantes

Carol LAMBERT

Carole de la MARNIERRE, en tant que spécialiste de communication financière, à l'écoute notamment des actionnaires dans le cadre des assemblées générales, quelle est votre perception des attentes des parties prenantes en matière d'éthique ?

Carole de la MARNIERRE

a. La perception de l'éthique en entreprise par les parties prenantes

Je propose donc d'aborder la perception de l'éthique des entreprises par l'ensemble des parties prenantes.

Au cours de ces dernières semaines, nous avons conduit en effet, pour le compte de très grandes entreprises, un peu moins de 200 entretiens qualitatifs en « one to one » auprès de l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse de clients, d'actionnaires, d'investisseurs, d'analystes, de salariés , de partenaires sociaux ou de représentants au plus haut niveau. Cette démarche avait pour objectif d'évaluer la perception que ces parties prenantes avaient de l'action de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale, dont l'éthique.

Les résultats de cette démarche se sont avérés tout à fait instructifs et inattendus.

Nous avons notamment dressé un constat édifiant qui concerne une très large majorité de parties prenantes, quel que soit leur niveau de responsabilités : ces dernières sont sceptiques quant à la sincérité des entreprises en matière éthique. Tout simplement parce qu'elles n'ont pas compris l'intérêt et le bénéfice que tirent les entreprises du fait de s'engager dans une démarche éthique compte tenu de leur mission, comme le rappelait Yves MEDINA, qui consiste à créer de la valeur, dégager des résultats et construire de la performance.

Les parties prenantes considèrent donc que la RSE, et en particulier l'éthique, répondent davantage à une préoccupation d'adopter une posture politiquement correcte ou de ne pas se faire prendre en défaut. Elles comprennent cependant :

- qu'une défaillance dans le domaine de l'éthique représente un risque important de réputation pour l'entreprise;
- que les entreprises se trouvent soumises à des pressions très fortes de l'ensemble des parties prenantes ;
- que les entreprises sont dans la ligne de mire, et ce particulièrement dans le contexte actuel, car l'écart entre les entreprises, d'une part ; et les parties prenantes et la société civile, d'autre part ; est en train de se creuser d'une façon inédite : une entreprise qui montrera une faiblesse éthique échappera d'autant moins à l'opprobre qu'elle s'avère très rentable et puissante ; ainsi, une entreprise puissante doit se montrer exemplaire.

Dès lors, les parties prenantes comprennent très bien que les entreprises s'engagent dans une démarche éthique. Elles exigent même d'elles un comportement de plus en plus exemplaire. En revanche, elles ne croient pas en leur sincérité. Cette situation est susceptible de créer de graves conflits, dans la mesure où le contexte économique est appelé à se durcir. Le niveau d'exigence des parties prenantes vis-à-vis des entreprises, en matière d'éthique, risque dès lors d'augmenter de plus en plus. En effet, elles risquent de leur faire payer leur absence de sincérité dans ce domaine. Au lieu de s'éloigner, la perspective d'un lynchage médiatique de certaines entreprises se rapproche.

A partir de là, que doivent - ou peuvent - faire les entreprises ?

b. La posture à adopter par les entreprises

Une seule issue : se réapproprier leur place. Elles doivent jouer leur propre partition, celle de la performance. Elles doivent comprendre que leur mission éthique, c'est la performance. Elles retrouveront alors leur crédibilité.

Mais quelle performance ?

Certes, il peut exister des conflits d'intérêts entre performance et éthique. Il convient donc de redéfinir la performance afin que l'éthique, elle–même, devienne un levier de performance. De même, chaque dispositif éthique doit être installé en tenant compte de son effet sur la performance. Une telle posture n'a rien à voir avec un quelconque business de l'éthique. Si sa démonstration, quant aux implications de sa démarche éthique sur sa performance, s'avère juste et sincère, l'entreprise pourra recueillir la confiance de ses parties prenantes.

Je citerai l'exemple de Toyota. Cette firme s'est trouvée confrontée à une crise extrêmement violente. Elle a fait le choix de ne procéder à aucun licenciement et a justifié ce choix par des arguments économiques et financiers. Elle l'a assumé comme étant parfaitement aligné avec l'intérêt supérieur de l'entreprise sur le terrain de la performance.

Il convient donc peut-être de s'interroger sur les critères habituels selon lesquels l'éthique est aujourd'hui évaluée. Ceux-ci ne me semblent, en effet, pas toujours pas pertinents. Certes, des chartes éthiques et des procédures de contrôle interne sont mises en place. Toutefois, il faut se demander en quoi ils contribuent à la performance de l'entreprise. Pour cela, je formulerai trois propositions à l'intention des entreprises :

- qu'elles s'engagent dans une réflexion partagée avec l'ensemble des parties prenantes, ceci quant à la définition et quant aux enjeux de l'éthique dans les années à venir ; une telle réflexion s'entend bien sûr au niveau international ;
- qu'elles travaillent ensuite sur un référentiel homogénéisé d'indicateurs ou de critères de pilotage de la performance éthique, ceci à l'échelle de l'entreprise, à l'échelle sectorielle et à l'échelle universelle ;
- qu'elles intègrent la performance éthique à la gouvernance ; l'éthique a toute sa place à l'ordre du jour des séances du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif.

J'estime ces points fondamentaux : ils font référence à l'évaluation de la gouvernance et aux débats qui ont pu se dérouler à ce sujet. De ce point de vue, il est possible de tirer une véritable leçon de l'exemple d'Enron : cette entreprise avait visiblement validé tous les critères de gouvernance. Pour autant, elle n'était pas sincère et les critères retenus n'étaient pas pertinents.

Il est ainsi de votre responsabilité d'évaluer la performance de l'éthique en entreprise sur la base d'un référentiel pertinent, si vous souhaitez que les entreprises soient à la fois sincères et performantes dans leur démarche éthique.

Carol LAMBERT

Dominique de la GARANDERIE, je souhaiterais que vous réagissiez, au vu de votre expérience d'administrateur indépendant, à l'intervention d'Yves MEDINA, qui concevait l'éthique comme une véritable composante de la stratégie du Conseil d'Administration, et notamment à ses trois questions relatives à l'intégrité du management, au respect des valeurs et à la prévention des risques.

Dominique de la GARANDERIE

Je souhaiterais non pas réagir, mais appuyer l'excellent exposé de Caroline de la MARNIERRE. En effet, si nous vivons manifestement une crise de croissance, nous avons aussi une conscience accrue des risques, et notamment de l'existence d'un « risque éthique », c'est-à-dire, un risque pour absence d'éthique. Dès lors, personne ne peut être indifférent, ni les actionnaires, ni les parties prenantes, ni mes membres des conseils d'administration.

Les chiffres présentés par Yves MEDINA sont certainement exacts. En revanche, j'ignore si les réponses données par les membres de conseils d'administration s'avèrent aussi fiables

par rapport aux questions posées. En effet, la façon dont est vécue, au sein d'un conseil d'administration, ce type de questions sur l'éthique me semble dans la réalité différente.

S'agissant de mon expérience, il est vrai que l'année 2011 s'est avérée d'une grande turbulence. La presse était d'ailleurs beaucoup mieux informée que les administrateurs, ce qui a soulevé une réelle question. En particulier, les administrateurs ont appris par la presse que trois personnes avaient été mises à pied. Tout administrateur, siégeant de surcroît au sein d'un comité de l'audit et des risques, ne pouvait qu'être interpellé par une telle situation et bien sûr interroger le management.

Le comité d'audit a passé environ 25 heures à examiner ce dossier, qui a également donné lieu à cinq réunions spécifiques du Conseil d'Administration. Le travail s'est avéré très minutieux. Il a révélé que, certes, n'importe qui aurait pu se laisser abuser par la manipulation initiale, extraordinairement bien construite, comme toutes les escroqueries. En revanche, a été décelé un dysfonctionnement au niveau de l'organisation elle-même et des contrôles.

La réflexion au sein de l'entreprise a permis de constater que le dispositif de *compliance*, ou contrôle de conformité, constitué uniquement de salariés de l'entreprise, avait fonctionné totalement en dehors du Conseil d'Administration et sans l'en informer. A la réflexion, il apparait que le contrôle de conformité et l'éthique constituent des domaines différents, qu'il convient donc de ne pas confondre. L'éthique n'est pas contenue dans la *compliance* et vice versa. A cet égard, il a été décidé de créer un comité d'éthique et de *compliance* distinct ; de recruter un directeur de l'éthique, et, d'autre part, un comité des risques et de la conformité, le tout étant contrôlé au niveau du Conseil d'Administration par le « comité d'audit, des risques et de l'éthique ». Cette dernière dénomination donnant désormais une visibilité au niveau du Conseil d'Administration. Ainsi, le directeur de l'Éthique, qui présidera le comité d'éthique interne, avec le management, rendra compte directement au Président de la société et au Président du comité ad' hoc du Conseil d'Administration. Il est bien sûr important d'insister sur l'indépendance de ce dernier.

Cette visibilité de l'éthique au niveau du Conseil d'Administration me semble donc essentielle. De plus, l'éthique doit de plus en plus s'insérer dans la performance de l'entreprise. Il s'agit d'un moyen central pour rétablir la confiance.

Par ailleurs, il existe au sein de l'entreprise des enjeux politiques dont il faut tenir compte. Il convient donc que les préoccupations éthiques fassent l'objet d'une appropriation au niveau du management, et aussi aux niveaux inférieurs. Cette problématique de l'appropriation pose la question de la formation, de l'information et du partage par chacun, au niveau personnel, des valeurs de l'entreprise et de la définition de celles-ci. Un travail colossal reste donc à accomplir. J'imagine toutefois que vous êtes tous convaincus que cette démarche est la bonne et que vous êtes ici pour vous engager dans celle-ci.

Carol LAMBERT

Bernard PORTNOI, vous êtes Président du comité d'éthique de Veolia Environnement. Vous assurez cette fonction de manière indépendante, puisque vous n'êtes plus salarié de Veolia depuis 2002. Quelle est votre réaction par rapport aux propositions qui viennent d'être tenues ?

Bernard PORTNOI

Je commencerai par souligner que j'ai très peu de certitudes. En outre, je suis persuadé que j'en perdrai encore quelques-unes au cours de la journée.

Par ailleurs, je manifesterai un peu moins d'optimisme que les intervenants précédents. En effet, il me semble que la crise ne favorisera pas les comportements éthiques de l'entreprise : « les gens ont besoin de manger avant de réfléchir à leur âme. ». Je suis donc un peu inquiet. Toutefois, je me réjouirais si la crise pouvait induire un renforcement de l'éthique, ceci dans l'entreprise et ailleurs.

Carol LAMBERT

Ce sujet a fait l'objet d'un important débat entre les participants lors de la réunion préparatoire de cette table ronde.

L'exemple présenté par Dominique de la GARANDERIE était intéressant, car il montrait l'entreprise dans une position de victime d'une manipulation, et mettait donc en évidence la fragilité des organisations face à certaines situations. Dans le cadre de votre Présidence, et de la philosophie selon laquelle vous avez construit le programme éthique de Veolia Environnement, comment cette dimension a-t-elle été prise en compte ?

Bernard PORTNOI

Je précise que le programme consiste en une liberté d'action totale : nous essayons de procéder comme il nous semble judicieux de procéder. A la différence des précédents intervenants, j'ai le sentiment qu'aucune règle unique ne peut exister pour une entreprise un peu vaste. A ce jour, nous sommes implantés dans 77 pays et le Groupe comprend 300 000 salariés. Malgré une probable diminution de ceux-ci, il restera des points d'ancrage dont les valeurs seront complètement différentes des valeurs françaises. Je doute donc que les mêmes règles puissent s'appliquer dans tous les lieux où l'entreprise est implantée. Je reprendrai à mon compte la formule suivante, dont je ne suis pas l'auteur : « *L'éthique, c'est contextuel* ». Par exemple, dans les pays occidentaux, l'égalité hommes/femmes constitue une valeur communément admise, qu'elle soit ensuite respectée ou non. Quand je me suis rendu dans les pays du Moyen-Orient, j'ai essayé de savoir comment ce concept était appréhendé : en fait, il n'est pas compris. Dans un tel contexte, il est bien sûr possible de tenir un « discours de sourd » et de décider que tout le monde appliquera ce concept voulu par le sommet de la hiérarchie. Il est également possible de se montrer humble et :

- d'étudier quelles sont les valeurs de chaque pays ;
- d'identifier celles qui s'avèrent complètement incompatibles avec les nôtres ;
- de prendre en compte la législation locale ;
- d'agir ensuite au mieux, ou en tout cas le moins mal possible.

Carol LAMBERT

Vous avez abordé une dimension extrêmement importante : la dimension internationale. En effet, la plupart des groupes dont il est question, et d'où viennent les participants à cette journée, exercent une activité largement internationale. Dans les rapports annuels, nous avons d'ailleurs pu observer une référence fréquente au Global Compact.

Dominique de la GARANDERIE

Je partage le point de vue de Monsieur PORTNOI : contrairement à « l'ADN » de l'entreprise, qui ne change pas, l'éthique doit être, pour partie, adaptable, et il existe une « culture de l'éthique », dont on peut tenir partiellement compte en l'adaptant à des situations internationales. Néanmoins, comme l'indiquait Yves MEDINA, il existe des questions fondamentales sur lesquelles on ne peut transiger, telles que les Droits de l'Homme, qui ne s'intègrent pas dans la mouvance de l'adaptation culturelle. Nous pourrions aussi évoquer la situation des femmes au regard des Droits de l'Homme, ce qui ne constitue pas l'objet de notre débat d'aujourd'hui.

S'agissant des entreprises multinationales, j'avais organisé une conférence sur le droit et l'économie, à la fin du XXème siècle. La conclusion de tous les participants à celle-ci, hommes politiques comme dirigeants du CAC 40 ou experts, était que la seule réponse à la situation et au développement économique mondialisé était l'éthique.

Ensuite, en l'an 2000, l'Organisation des Nations-Unies a apporté une réponse à la mondialisation avec le Global Compact, qui est une démarche exceptionnelle. Il s'est agi en effet d'un dialogue entre le Secrétaire Général de l'ONU, Monsieur Kofi Annan, et les grandes entreprises multinationales, autour de dix règles ; les entreprises se sont engagées à respecter celles-ci, les intégrer en le faisant savoir par la mention de cette adhésion au Global Compact dans leur rapport annuel.

Par ailleurs, en matière environnementale et sociale, il existe en France une obligation légale, pour les entreprises, de faire figurer les informations dans le rapport annuel.

Ainsi, ce type de conventions crée des obligations, et donc un contrôle de celles-ci qui induit une possibilité de sanction. Certes, de telles évolutions se mettent en place très lentement. En revanche, je suis persuadée que, d'ici à 5 ans, des procès seront attentés aux entreprises quant à leurs engagements, qu'il s'agisse du Global Compact, du GRI, des recommandations européennes ou nationales, ceci sans parler bien sûr des codes de déontologie ou d'éthique. Je suis d'ailleurs impressionnée, sur le plan international, par les dispositions prises par certaines entreprises afin de contrôler que leurs engagements éthiques, notamment en matière de Droits de l'Homme, sont effectivement respectés à tous niveaux de la chaîne, notamment des fournisseurs et sous-traitants. Ces contrôles peuvent même se traduire, en cas de défaillance, par des ruptures de contrat de travail. Je regrette que de telles initiatives soient si rarement évoquées.

Carole de la MARNIERRE

Les journalistes nous demandent souvent si le contexte favorisera, ou non, l'engagement des entreprises dans le domaine de la RSE et de l'éthique. A défaut de favoriser cet engagement, le contexte engendrera une crispation qui rendra les sanctions d'autant plus vives. Il favorisera en fait l'exigence d'exemplarité de la part des entreprises.

Par ailleurs, je reviendrai sur la question de la sincérité et de la pertinence. En effet, il serait stupide de prétendre être exhaustif en matière de critères et d'indicateurs, puisqu'il s'agit d'évaluer des concepts. En revanche, l'intention et la sincérité s'avèrent importantes, et la confiance est fondamentale. Une entreprise qui affiche une véritable sincérité dans ces actions, et fait preuve de pertinence dans les dispositifs qu'elle construit en matière

d'éthique, sera très certainement bien moins sanctionnée, pour autant qu'elle le soit, qu'une entreprise qui élabore une batterie d'indicateurs qui ne revêtiront aucun sens, aucune pertinence et aucune sincérité.

Carol LAMBERT

Bernard PORTNOI, vous avez évoqué des doutes.

Bernard PORTNOI

Je vais m'efforcer de justifier cette posture par des exemples.

Carol LAMBERT

Quelles sont, de votre point de vue, les difficultés auxquelles se heurtent la volonté et le souhait de sincérité ?

Bernard PORTNOI

Ce qui a été exprimé par les deux oratrices est tout à fait acceptable dans les principes. Toutefois, je suis pour ma part confronté à la difficulté de la mise en application. Le Global Compact, comme à peu près toutes les règles de l'OIT, fait référence aux Droits de l'Homme et aux droits fondamentaux. Or, l'un de ceux-ci me préoccupe : l'interdiction du travail des enfants. La règle s'avère d'une limpidité absolue et toutes les entreprises assurent, « la main sur le cœur », qu'elles ne feront bien entendu jamais travailler des enfants et qu'elles auront la même exigence auprès de leurs sous-traitants ou fournisseurs. Certes, je comprends leur démarche. Toutefois, il s'agit d'une démarche de pays riche. En effet, en France, les enfants n'ont pas à travailler. En revanche, dans un pays pauvre, si une petite fille de dix ans vient vous demander du travail, vous pouvez vous draper dans votre dignité et refuser. Dans ce cas, vous savez que la petite fille sera amenée, soit à mourir de faim, soit à se prostituer, soit à chercher du travail ailleurs.

Chaque fois que je tiens un tel discours, je fais bien sûr sursauter. Cependant, en tant que praticien de l'éthique, je ne sais pas apporter de réponse à une telle situation : je comprends aussi bien le chef d'entreprise qui choisit de respecter les règles que celui qui considère que le travail est la moins pire des solutions. Ma posture est la même face à toutes les difficultés que je rencontre : je n'ai aucune certitude et je tente d'apprécier au cas par cas la position des acteurs et la sincérité de leurs convictions. Ensuite, j'émets un avis auquel d'ailleurs, dans la plupart des cas, chacun se montre indifférent. Telle est l'éthique vécue au quotidien.

A la fin de la journée, je serai vraisemblablement fâché avec tout le monde.

Carol LAMBERT

Le dispositif que vous avez retenu consiste en comité composé de quatre anciens salariés du Groupe, extrêmement expérimentés. Quels avantages et quels inconvénients ce dispositif comporte-t-il ?

Bernard PORTNOI

Nous avons été choisis selon un certain nombre de critères.

- Nous sommes tous d'anciens salariés, disposant d'au moins vingt ans d'ancienneté ; nous connaissons les métiers du Groupe et le top management.
- Nous sommes tous des retraités ; dès lors, nous ne sommes plus du tout préoccupés par notre carrière.
- Nous sommes non révocables pendant la durée de notre mandat, ce qui constitue un gage de notre indépendance.

L'objectif poursuivi était la sincérité du diagnostic établi par mes membres du comité. Certes, nous pouvons nous tromper, mais avec sincérité.

Nous disposons d'une grande liberté de manœuvre et ne sommes contraints par aucune procédure. En revanche, nous ne faisons pas partie de la chaîne hiérarchique et ne pouvons donner aucun ordre à personne. Le management décide des suites à donner à nos recommandations.

Carol LAMBERT

Pour conclure, dans vos rôles respectifs, quelle attente avez-vous quant à cette journée ?

Dominique de la GARANDERIE

J'estime qu'il faut créer un cercle vertueux :

- édicter les règles dans un mécanisme top-down/bottom up avec une vigilance sur le plan juridique;
- dispenser une formation ;
- mettre en place des règles et procédures qui permettent le contrôle et l'appréciation ;
- susciter le partage des expériences au niveau de l'entreprise ;
- adopter une démarche de progrès permanent.

Des réunions comme celles-ci sont très importantes : plus nous en parlons, plus nous pouvons mettre en place qui supporte, exprime et respecte l'éthique.

Carole de la MARNIERRE

Je propose de conclure sur les cinq dimensions qui me semblent majeures en matière d'éthique :

1. la performance : il faut que les entreprises assument leur rôle et restent inscrites dans la lignée « de leur ADN » ;
2. le partage avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes des réflexions quant à l'éthique ;
3. la sincérité : il est possible de se tromper, mais l'erreur revêt une dimension différente selon qu'elle est sincère ou non ;
4. la pertinence de l'approche et des critères d'évaluation de l'éthique ;
5. la responsabilité : celle-ci ne peut s'exercer que dans le cadre des quatre dimensions précédentes.

Bernard PORTNOI

S'agissant de cette journée, je me demande si celle-ci fera tomber ma dernière certitude. Jusqu'à présent, en effet, j'avais le sentiment que les auditeurs internes effectuaient de la *compliance* et ne se préoccupaient jamais d'éthique, celle-ci consistant en un exercice d'appréciation subjective sur des règles déjà difficiles à définir. J'attends donc avec beaucoup d'intérêt de voir si vous pouvez, vous-aussi, vous inscrire dans le jeu de l'éthique.

Echanges avec la salle

Yves MEDINA

Je ne partage pas la philosophie de Monsieur PORTNOI, qui a manifesté beaucoup de scepticisme, voire de désarroi quant à la fonction qu'il préside. Le Groupe Veolia fait-il l'objet de *rating*s sociétaux établis par des agences de notation ?

Bernard PORTNOI

Nous sommes en effet obligés de « faire un numéro de danse du ventre » devant les agences de notation extra-financière, si telle est votre question.

Yves MEDINA

J'imagine que ces *ratings* étaient bons.

Bernard PORTNOI

Ces agences accomplissent leur travail convenablement. Elles posent de bonnes questions, auxquelles nous apportons des réponses insuffisantes ou pas tout à fait satisfaisantes. Je n'ai absolument rien à reprocher aux agences de notation extra-financière. Toutefois, il me semble qu'elles se montrent beaucoup idéalistes que pragmatiques.

De la salle

Carole de la MARNIERRE, pouvez-vous nous faire part de quelques critères pertinents permettant d'évaluer l'éthique ainsi que quelques exemples concrets ?

Carole de la MARNIERRE

Je me référais à des critères qui ne sont pas encore institutionnalisés. Ainsi, l'éthique devrait selon moi figurer à l'ordre du jour, non seulement quand un sujet éthique est soulevé, mais aussi dans la durée.

Par ailleurs, il serait pertinent d'aborder l'éthique sous l'angle de la performance au niveau des Comités Exécutifs.

LES RISQUES JURIDIQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMMES ETHIQUES : JURISPRUDENCE ET ENJEUX STRATEGIQUES POUR L'ORGANISATION

VERONIQUE BEAL-CHILD, *ASSOCIEE CHARGEE DU DROIT SOCIAL, TAJ, SOCIETE D'AVOCATS*

JEAN-VICTOR PREVOST, *ASSOCIE TAJ, SOCIETE D'AVOCATS*

Philippe HELLICH

Yves MEDINA évoquait en introduction la juridicité des chartes, c'est-à-dire leur caractère contraignant et le risque légal qui peut en découler. Les contrôleurs et auditeurs internes seront donc tous intéressés par le thème de cette séquence. En effet, s'il existe des risques juridiques, le contrôle interne sera amené à mettre en place des règles et à contribuer au respect des chartes édictées. L'audit interne devra ensuite vérifier cette mise en place.

Véronique BEAL-CHILD et Jean-Victor PREVOST vont donc évoquer cette dimension. Ces derniers travaillent l'un et l'autre pour le cabinet juridique et fiscal TAJ, anciennement Deloitte et Touch.

Véronique BEAL-CHILD a suivi une double formation en droit social et en droit des affaires. Elle est admise au Barreau des Hauts de Seine. Elle dispose d'une longue expérience de conseil aux entreprises dans ces domaines, en particulier sur l'adaptation de projets internationaux aux normes et contraintes du droit social français.

Jean-Victor PREVOST dispose de la double nationalité française et américaine. Il est admis au Barreau de New-York et au Barreau des Hauts de Seine. Il est chargé du département « Droit des Affaires » du cabinet TAJ.

I. Les codes et chartes

Véronique BEAL-CHILD

Sans aucun doute, l'éthique se trouve au cœur de l'entreprise. La plupart des entreprises représentées dans la salle ont déjà adopté des codes de conduite ou de déontologie, ou des chartes éthiques. Ces documents constituent la codification des normes éthiques et des valeurs de l'entreprise. Ils ont plusieurs vertus :

- ils améliorent ou contribuent à la performance de l'entreprise,
- ils créent une culture d'entreprise.

a. Le contenu des codes de conduite

Ces codes fixent un ensemble de règles de conduite que doivent suivre les salariés de l'entreprise et qui sont censées promouvoir chez eux un comportement éthique incitant à une responsabilité individuelle. Ainsi, chaque salarié doit prendre conscience que, par son action personnelle, il peut avoir une incidence directe sur le Groupe.

Nous n'aurons pas le temps d'évoquer toutes les problématiques de droit.

Je reste optimiste : l'éthique constitue bien l'une des priorités de nos chefs d'entreprise. Les règles d'éthique relèvent pour la plupart de la morale. Elles sont également censées fonder

la culture d'entreprise et transmettre les valeurs partagées au sein de celle-ci, qui vont fédérer une communauté internationale de travailleurs. En effet, ces codes sont partagés par l'ensemble des salariés d'un Groupe international, ceci au-delà des nationalités et des frontières.

En tant que juriste, je considère que ces documents peuvent représenter un outil extraordinaire, ceci à condition, comme l'a souligné Madame de la MARNIERRE, que l'éthique soit abordée avec sincérité. Dès lors, les outils mis à disposition des entreprises doivent être compréhensibles et utilisables. En tant qu'expert qui aide les entreprises à introduire ces outils, je constate souvent que ces documents constituent de simples traductions de documents rédigés sous les législations d'autres pays, très souvent anglo-saxonnes. De ce fait, ils se trouvent quasiment illisibles ou incompréhensibles. Dans ce cadre, le risque est de s'éloigner de l'objectif initial de ces codes ou chartes : aider le salarié à connaître les valeurs de l'entreprise au sein de laquelle il travaille, et à les respecter. Toutefois, je doute que les entreprises françaises disposent toujours de toute la latitude nécessaire pour rédiger ces documents. Ce point peut constituer une voie de réflexion sur l'amélioration des démarches éthiques.

Par ailleurs, ces codes sont censés reprendre les engagements que l'entreprise prend en termes d'éthique, de même que les obligations qu'elle impose ou les attentes qu'elle a en termes de comportement de ses salariés. Or, très souvent, en réalité, ces codes comprennent davantage d'attentes comportementales vis-à-vis des salariés que d'engagements de la part de l'entreprise. Ces derniers se limitent souvent à de grandes déclarations, alors que ceux qui s'imposent aux salariés s'avèrent beaucoup plus précis et beaucoup plus nombreux.

b. Les difficultés juridiques posées par ces codes

Ces engagements soulèvent des difficultés juridiques du point de vue du droit social. En outre, ils constituent souvent des contraintes que l'employeur impose à son salarié, non seulement pendant le temps du travail, mais aussi dans sa vie privée. Dès lors, ces codes posent très souvent des problèmes quant aux atteintes qu'ils portent aux libertés fondamentales, aux libertés publiques, à la vie privée, à la liberté d'expression et aux autres droits fondamentaux. Le droit du travail français a beaucoup évolué au cours de ces dernières années : nous sommes passés de la subordination totale et du pouvoir de direction illimité de l'employeur à un pouvoir de direction modéré et contrôlé. Ainsi, les salariés acceptent la subordination et les directives de l'employeur à condition qu'elles soient justifiées. Le juge, sur la base des dispositions du Code du Travail, veille à ce que, à chaque fois qu'une atteinte est portée aux libertés fondamentales et aux droits des salariés, celle-ci soit modérée, justifiée et appropriée au but à atteindre.

Les questions soulevées par ces codes de déontologie sont de plusieurs ordres. Ainsi, ces règles :

- Sont-elles opposables aux salariés et pourquoi ?
- Sont-elles contrôlées ? L'employeur peut-il imposer n'importe quelle valeur qu'il déclare sienne ?
- Donnent-elles lieu à des sanctions en cas de non-respect par le salarié ?

i. L'opposabilité

Dans le Code du Travail, aucune référence n'est faite aux codes de déontologie ou aux chartes éthiques. Ainsi, ces documents n'ont aucune portée juridique propre. Ils ne sont donc pas, en principe, opposables.

Toutefois, force est de constater, qu'ils sont opposés et respectés par les salariés. En effet, ils reposent sur d'autres outils juridiques dont la base est légale, en particulier sur le règlement intérieur. L'article 1321-1 du Code du Travail définit la sphère de ce dernier : l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail et la discipline. L'article suivant stipule qu'à chaque fois que, dans le cadre de son pouvoir normatif, l'employeur émet une note de service ou tout autre document, prévoyant des dispositions générales et permanentes, et concernant l'un des domaines précités, il faut considérer que ce document a la valeur d'un règlement intérieur. Dès lors, il s'impose aux salariés. Or, la plupart des chartes prévoient la sanction du non-respect par le salarié de l'une des dispositions édictées. Elles intègrent donc la sphère disciplinaire.

Dès lors, l'administration du travail, suivie par la majorité des juridictions du fond, à analyser tous ces textes comme des adjonctions au règlement intérieur. Ils sont alors opposables aux salariés.

Certes, cette situation peut sembler bizarre. En effet, que l'employeur puisse fixer les règles applicables au salarié dans le cadre de ses fonctions ne soulève aucune question. En revanche, qu'il puisse imposer au salarié des règles qui s'appliqueront à son comportement, y compris en dehors de l'entreprise, ainsi qu'à celui de membres de sa famille ou de son clan, peut donner lieu à des interrogations sur l'extension du pouvoir normatif de l'employeur. Toutefois, comme l'a souligné Yves MEDINA, la Cour de Cassation a reconnu la validité de ces codes en France.

Pour être valables, elles devront ne pas être contraires aux lois et règlements, et ne pas porter atteinte aux droits de la personne ou à ses libertés individuelles qui ne soient pas justifiées, ou qui soient disproportionnées par rapport au but à atteindre. En outre, elles ne devront pas être discriminantes.

ii. Le contrôle de ces dispositions

Il existe trois types contrôles.

1. Le contrôle des représentants du personnel

La mise en œuvre de ces codes nécessite un avis préalable des représentants du personnel. En outre, depuis 2010, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail est compétent au même titre que le Comité d'Entreprise. La Cour de Cassation a d'ailleurs indiqué que l'introduction de tels codes peut porter atteinte de la santé physique, car ils sont créateurs de stress.

La consultation de ces instances ne constitue pas une simple formalité. Son inexistence rend le code inopposable aux salariés. En outre, elle est constitutive d'un délit d'entrave.

2. Le contrôle de l'Administration

Ce contrôle est fondamental. Si le code de déontologie ne comporte que des dispositions qui relèvent de la sphère du règlement intérieur, l'Inspecteur du Travail a toute compétence pour émettre un avis, et demander le retrait ou la modification de n'importe quelle clause. Si certaines clauses dépassent la sphère du règlement intérieur, le rôle de l'Inspection du Travail se limite à la formulation d'observations.

Le contrôle de l'Administration porte essentiellement sur la limitation des atteintes portées aux libertés fondamentales et publiques. L'Administration s'assure de la proportionnalité entre les interdictions et exigences imposées aux salariés et le but recherché.

3. Le contrôle judiciaire

Le juge vient certes compléter le contrôle de l'Administration. Cependant, son rôle s'avère beaucoup plus important : il peut, quelle que soit la norme éthique introduite dans l'entreprise par l'employeur, l'examiner sous l'angle de l'atteinte aux libertés publiques et aux libertés fondamentales et la sanctionner, voire annuler la totalité du code. Les cas d'annulation ont souvent résulté du fait que les atteintes portés aux libertés publiques et fondamentales s'avéraient disproportionnées par rapport au but poursuivi. Par exemple, dans le cas de Dassault Systèmes, les clauses de loyauté et confidentialité étaient excessives et leur rédaction comporte beaucoup trop de généralités et d'imprécisions.

iii. Le respect des codes éthiques

Les dispositifs d'alerte professionnelle sont souvent invoqués. Or, il faut savoir que, dans le cadre du Code du Travail, il existe déjà des dispositifs plus traditionnels de dénonciation indépendants des dispositifs d'alerte professionnelle :

- l'article 461 : tout salarié peut dénonce à n'importe quel moment un fait qu'il considère comme dangereux ou contraire à une règle de droit ;
- le rôle des délégués du personnel ;
- le rôle de l'Inspection du Travail ;
- le rôle du Procureur de la République, à chaque fois que le fait relève d'une infraction pénale.

Aujourd'hui, les entreprises se dotent de dispositifs d'alerte professionnelle. Ceux-ci permettent aux salariés de dénoncer un fait anormal auprès, soit d'un salarié désigné, soit auprès d'un prestataire. Ils sont d'origine américaine, et ont été prévus par la loi Sarbanes-Oxley dans des domaines très précis. Ces dispositifs sont aujourd'hui utilisés par les entreprises pour dénoncer des faits relevant de tous les domaines éthiques prévus par les codes. Ils ne résultent d'aucune disposition légale. Toutefois, ils ont été validés par la CNIL.

Pour être valables, ces dispositifs doivent avoir fait l'objet :

- d'une déclaration ou demande d'autorisation à la CNIL ;
- d'une information/consultation des représentants du personnel ;
- d'une information individuelle des salariés.

En outre, leur contenu doit respecter les dispositions du 1er janvier 1978 sur la liberté informatique. Enfin, ils ne doivent pas porter démesurément atteinte aux libertés publiques, et la protection du salarié qui alerte et de ceux concernés par l'alerte doit être assurée.

II. La corruption dans le monde des affaires

Jean-Victor PREVOST

La dimension internationale de ce sujet est intéressante. Le cadre général éthique a commencé historiquement par l'exigence du respect de la loi dans un certain nombre de domaines et la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Avec la corruption, nous disposons d'un exemple concret et très sensible. Il s'avère particulièrement difficile à réglementer. Il s'inscrit en outre dans une ambition plus globale : la mise en place d'un système de Responsabilité Sociale des Entreprises dans un certain nombre de domaines.

Les normes, en matière de corruption, diffèrent d'un pays à l'autre. Néanmoins, les réglementations ont vocation à s'appliquer de manière extraterritoriale. Il existe donc une tension importante sur un certain nombre de sujets.

a. Les fondements de la réglementation applicable

Compte tenu de la variété des dispositions, nous nous trouvons dans une situation assez complexe. Certaines réglementations ont été établies et évoluent de façon parallèle, de façon plus ou moins convergente. Il reste toutefois un certain nombre d'interrogations quant à la portée de ces différentes dispositions.

La corruption recouvre la notion d'avantages indus et la façon d'influencer une personne *via* ceux-ci. Je citerai l'exemple du Groupe Siemens, qui a donné lieu à un certain nombre d'actions en justice, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Angleterre et en Allemagne. Il illustre bien la dimension internationale du sujet et les difficultés rencontrées pour poursuivre et démonter ce genre de conduite. Dans le cas de Siemens, la société mère est basée en Allemagne. Elle a mis en place un règlement qui vise à éviter les pratiques de corruption. Ainsi, Siemens avait pu, dans le cadre des différentes actions engagées à son encontre, mettre en avant l'existence d'une charte et de dispositions. Cependant, en réalité, elles n'étaient pas véritablement appliquées. Or, il ne suffit pas de rédiger une charte : encore faut-il s'assurer à tous les niveaux qu'elle est appliquée, d'où l'importance du niveau de rattachement des fonctions éthiques dans l'entreprise.

Les dernières dispositions en date sont celles de la réglementation anglaise, le *Bribery Act*. Leur application est extrêmement large. Ainsi, le lien avec le Royaume-Uni peut ne consister qu'en une activité partielle dans ce pays, sans lien nécessaire entre cette activité et les pratiques de corruption. Les sanctions peuvent en outre s'avérer très importantes. Toutefois, certaines dispositions permettent d'exonérer la responsabilité de l'entreprise si elle a mis en place un certain nombre de dispositifs pour éviter les faits de corruption. Par ailleurs, la chaîne des intermédiaires est interprétée, dans le cadre de cette réglementation, de façon extrêmement large.

b. Les mesures à prendre

Les dispositions de droit social s'appliquent évidemment. Sont également importantes :

- la formation ;
- la mise en place de procédures proportionnées aux risques ;
- la communication avec les partenaires commerciaux ;
- une implication visible du management dans les dispositifs anti-corruption, ceci bien au-delà du simple rattachement ;
- la pratique de contrôles périodiques, pour s'assurer que les mesures préconisées *via* une charte éthique, sont bien prises en compte et suivies.

c. Conclusion

La lutte contre la corruption n'est pas simple. En particulier, la réglementation française, contrairement à celles des Etats-Unis et du Royaume-Uni, n'impose pas expressément aux entreprises de mettre en place des mesures préventives. En outre, certaines difficultés sont liées au droit du travail français. Enfin, la lutte contre la corruption se heurte à des difficultés relatives à l'environnement international. Notamment, les concurrents ne se trouvent pas toujours soumis aux mêmes normes.

Toutefois, nous constatons une évolution aussi bien en matière de réglementation que de sanctions. Nous ne pouvons donc pas faire l'économie de revoir les dispositions et l'organisation mises en place en matière d'éthique, et d'examiner périodiquement, par des missions d'audit, le suivi de ces dispositions dans l'entreprise.

Echanges avec la salle

De la salle

Ne serait-il pas possible de compléter ce panorama par l'exemple de l'Etat et de la Fonction Publique ? L'Etat est en effet en train de rattraper aujourd'hui le relatif retard qu'il connaissait en termes de gouvernance et de comités d'audit. Toutefois, il dispose parallèlement d'un point d'appui très moderne par rapport à toutes les dimensions que vous avez évoquées : le statut général des fonctionnaires. Certes, celui-ci mérite sans doute d'être « dépoussiéré » sur un certain nombre de sujets. En revanche, il représente une formidable charte d'éthique, comportant des droits et des obligations, des éléments qui concernent à la fois les obligations de l'employeur et celles des salariés, ceci aussi bien en interne qu'en externe. En outre, la portée de ce statut est concrète, juridiquement organisée, en termes de lutte contre la corruption interne. Cet exemple vous paraît-il devoir s'intégrer dans ce panorama, ou bien vous semble-t-il complètement spécifique ?

Jean-Victor PREVOST

Nous avons traité deux sujets. S'agissant de la corruption, il n'existe aucune raison pour que les entreprises publiques n'obéissent pas aux mêmes normes en matière d'éthique. Ensuite, il convient de prendre en compte leur historique et les activités sur lesquelles elles interviennent, qui peuvent induire des pratiques différentes. En outre, il n'existe aucune raison pour que l'Etat ne donne pas l'exemple dans un certain nombre de domaines.

Véronique BEAL-CHILD

Du point de vue de l'éthique, vous avez rappelé que vous disposiez une spécificité propre au statut du fonctionnaire. Celle-ci induit une culture différente de celle du droit privé, dans le cadre duquel le législateur n'a pas envie de codifier le statut du travailleur en introduisant de tels critères. Il a ainsi toujours souhaité privilégier la liberté contractuelle et la négociation collective. Il serait donc difficile d'obtenir une codification du statut du travailleur privé, même si j'entends votre point de vue. En réalité, cette dimension relève des codes et des chartes, sous réserve que ceux-ci soient bien rédigés.

De la salle

Je ne voulais pas du tout dire qu'il fallait établir une codification. En revanche, il existe des points de convergence extrêmement intéressants entre les dispositifs évoqués depuis le début de cette journée et nos propres dispositifs.

DEBAT - INTEGRER LES RISQUES ETHIQUES DANS LA CARTOGRAPHIE : QUELS RISQUES, COMMENT LES MESURER ET LES SUIVRE ?

PIERRE-ARNAUD CRESSON, *DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE, GEMALTO*

JACQUES IGALENS, *PROFESSEUR DES UNIVERSITES ET DIRECTEUR DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE, AUTEUR DE « LA SURETE ETHIQUE, DU CONCEPT A L'AUDIT OPERATIONNEL »*

MODERATEUR : **SEBASTIEN ALLAIRE,** *ASSOCIE, AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES, DELOITTE CONSEIL*

Philippe HELLICH

Sébastien ALLAIRE est associé « Audit interne et gestion des risques » chez Deloitte. Ses nombreux diplômes et certifications représentent un exemple pour la profession, et notamment pour l'IFACI et l'IIA.

Sébastien ALLAIRE

Je présenterai rapidement nos deux invités.

Jacques IGALENS est Professeur des Universités agrégé en sciences de gestion. Il dirige aujourd'hui la recherche au sein du Groupe Toulouse Business School (TBS), après avoir été consultant et vice-président de l'Université de Toulouse-Capitole jusqu'en 2010. Depuis dix ans, ses travaux de recherche portent sur l'éthique et la responsabilité sociétale, sujets sur lesquels il a publié une trentaine d'articles et de nombreux ouvrages.

Pierre-Arnaud CRESSON est Directeur de l'audit interne du Groupe Gemalto et membre du Comité d'audit de l'OIM (Organisation Internationale des Migrations).

J'aimerais commencer cet atelier en vous présentant deux slides afin de poser le débat sur le risque éthique. En effet, pour maîtriser le risque éthique, encore faut-il savoir où chercher - notion de périmètre - et que chercher, quelle nature de risque.

Quelle est le périmètre du risque éthique ?

Il s'agit d'abord de savoir où se trouve l'éthique dans l'entreprise. Elle se décline partout : dans ses opérations, dans son organisation (dans ses fonctions support), mais également dans ses relations avec ses parties prenantes.

Lorsqu'on parle d'opérations, ce n'est pas uniquement à l'interne (fonction achats, ventes et autres), mais également l'expansion de l'entreprise dans son fonctionnement, ses relations à ses clients, ses fournisseurs, ses usines, ses sous-traitants.

Nous avons plusieurs exemples que je ne vais pas citer, à part peut-être un : Apple, exposé en 2010 lorsque Foxconn, son sous-traitant en Chine, a connu une vague de 11 suicides dans le courant de l'année, notamment en liaison avec des conditions de travail très « contraignantes ». Ce qui s'est passé a rejailli sur le groupe Apple en termes d'éthique, mais aussi de réputation.

Dans les fonctions supports, quelques illustrations non exhaustives montrent que tout le monde dans l'entreprise est concerné par l'éthique, à commencer par la stratégie et la

gouvernance ; notamment le rôle de la direction générale dans ses choix, dans sa culture et le climat éthique qu'elle met en place. Mais on retrouve l'éthique dans les choix financiers, les ressources humaines, dans les aspects informatiques, tels que la gestion des données, le marketing et la communication, le juridique…

Quant aux parties prenantes, elles sont, là aussi, diverses et variées : les médias, la santé, l'environnement, la société civile, les pouvoirs publics, mais aussi les actionnaires. Nous évoquions toute à l'heure la perte de confiance dans les entreprises : qu'est-ce qui est éthique par rapport aux actionnaires et la promesse qui leur a été faite ?

Nous pouvons voir ainsi que l'éthique va bien au-delà de la fraude ou des termes couramment associés à elle.

Quelle est la nature du risque éthique ?

L'éthique peut répondre à une stratégie collective, au sens où elle implique l'ensemble de l'entreprise. Trois niveaux peuvent être établis :

- l'entreprise qui décide de s'engager sur des valeurs au-delà des lois ;
- l'entreprise qui décide, plus modérément, d'observer les lois ;
- l'entreprise qui décide de s'exonérer des lois, et parfois de valeurs.

Cela donne lieu à 3 comportements, que nous avons nommés : éthique active, conformité et condamnable.

La première zone de risques provient de la comparaison entre la stratégie collective et le comportement individuel (tout employé, y compris les dirigeants). L'individu a lui-même sa hiérarchie éthique : il peut avoir une très forte éthique personnelle ; il peut fonctionner par contraintes ; ou être un « sans foi ni lois ».

Le risque éthique apparaît lorsqu'il y a discordance entre la stratégie et le comportement individuel. Cela se passe plutôt bien lorsque l'entreprise adopte une stratégie modérée en termes de management éthique et que l'individu est très intègre. A l'inverse, cela peut se passer moins bien lorsque l'entreprise veut s'engager plus fortement mais que l'employé ne suit pas.

Cette première zone de risque est la plus communément identifiée.

L'autre zone de risques qui nous semble importante est la différence entre la stratégie et le discours managérial.

Comment l'entreprise se projette-t-elle dans la dimension éthique par son discours ? Il peut y avoir de nouveau 3 discours :

- le discours qui positionne l'entreprise dans l'exemplarité ;
- le discours, plus modéré, qui met en avant le respect des lois ;
- le discours qui n'évoque pas l'éthique.

Une seconde zone de risques apparait ainsi lorsque le discours est sensiblement divergeant de la stratégie.

Jacques IGALENS

I. La vision de l'Universitaire

a. Evolution de l'intérêt pour l'éthique

Lorsque j'ai fait mes études, dans les années 70, à l'ESSEC, celle-ci se situait encore dans les locaux de l'Institut Catholique. Cette école dispensait des cours d'éthique qui avaient été confié à un Père. Or, ces cours n'intéressaient personne. Il s'agissait en fait davantage de cours de morale que de cours d'éthique. En revanche, à l'époque, quand certains professeurs faisaient des allusions à la politique, tous les étudiants se montraient passionnés. Désormais, je suis professeur, et je constate une situation inverse. L'époque devient en effet de plus en plus soucieuse d'éthique.

S'agissant des entreprises, il apparaît progressivement un élargissement du champ de l'éthique, et donc du risque éthique. Traditionnellement, le risque éthique s'est longtemps trouvé limité au risque juridique, ce qui constituait déjà une matière complexe, ceci non seulement pour les entreprises qui exerçant leur activité dans plusieurs pays, mais aussi en France, du fait de la hiérarchie des normes juridiques.

Aujourd'hui, dans le cadre de mes cours, je constate que les personnes sont loin de placer les mêmes contenus derrière tel ou tel type de comportements. Nous pourrions le vérifier si je demandais à chacun dans cette salle d'énoncer, par exemple, sa définition d'un comportement loyal. Dès lors, quand l'entreprise s'est préoccupée de valeurs, des difficultés ont émergé. Toutefois, la situation s'est encore complexifiée. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises adhèrent à un certain nombre de déclarations et de principes. Ainsi, en France, plus de 1 000 entreprises ont adhéré au Pacte Mondial. Or, souvent, ces engagements émanent de la direction générale. Les dirigeants signent, et ensuite se posent des questions.

Le Pacte Mondial comprend en effet des obligations, et un certain nombre de concepts mériteraient davantage d'attention, par exemple la sphère d'influence de l'entreprise, reprise d'ailleurs dans l'ISO 26 000. Quelles sont les limites de cette sphère ?

Au-delà du Pacte Mondial, nous voyons également émerger la *soft law*, que je traduis parfois par « droit mou », « droit doux » et « droit flou ». Ainsi, il est « flou » parce que ses limites ne sont pas véritablement connues, « doux » parce qu'il ne prévoit pas trop de sanctions, et « mou » parce qu'il manque souvent de consistance. Cette *soft law* se manifeste par des normes non juridiques, par exemple celles de l'AFNOR ou de l'ISO. En particulier, la norme ISO 26 000, sur la Responsabilité Sociétale, suscite l'adhésion de certaines entreprises, ou la demande d'adhésion d'autres sociétés, par exemple les sociétés sous-traitantes. De tels dispositifs, de mon point de vue, induisent des obligations. Dès lors, le risque devient beaucoup plus présent qu'auparavant, et n'est plus seulement lié à la dimension juridique et à la *compliance*.

b. Définitions

Pour éviter toute confusion, je me propose d'énoncer ma définition du **risque éthique** : il s'agit selon moi de « tout évènement traduisant un manquement aux lois, mais aussi aux valeurs, aux engagements de l'entreprise et/ou susceptibles d'affecter sa réputation et son capital éthique. ».

J'ai, par ailleurs, proposé une définition de la **sûreté éthique** comme « un état de protection et conservation tel qu'une entité peut démontrer, par une assurance raisonnable, que ses valeurs, ses objectifs, ses engagements, son intégrité et son image, sa réputation, ne sont pas affectés, ou ne sont pas susceptibles de l'être, par des menaces ou des dangers venant de pratiques ou de conduites contraires à l'éthique, individuelles ou collectives, ces comportements « inéthiques » ou contraires à l'éthique résultant la plupart du temps de la non observation de règles d'ordre public, d'engagements particuliers, volontairement souscrits ou imposés par d'autres acteurs. La sûreté éthique repose donc sur, à la fois, la qualité du contrôle interne, mais aussi la qualité des audits opérationnels. Cette sûreté éthique dépend in fine d'une prise de conscience de chacun ». Dès lors, la sûreté éthique se trouve de plus en plus dans les mains des ressources humaines de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Le risque zéro n'existant pas, la sûreté éthique repose sur une assurance raisonnable. Encore faut-il prouver que les dispositifs nécessaires ont été mis en place, non seulement en termes de structure, d'organisation et de moyens dédiés, mais aussi en termes de processus et de culture d'entreprise. Un certain nombre d'outils, à la frontière de la recherche et de la pratique, existent aujourd'hui, même s'ils sont plus répondus dans les pays anglo-saxons que chez nous, et permettent de mesurer le climat éthique, non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau des équipes opérationnelles.

c. Identification du risque éthique

L'identification du risque éthique s'avère complexe, car ce risque est par nature plus complexe que les risques traditionnels, par exemple industriels, commerciaux ou financiers. Cette complexité résulte de la concomitance de plusieurs facteurs et du fait que, le plus souvent, des hommes et des femmes, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur de celle-ci, se trouvent à l'origine du risque éthique. Par ailleurs, tout risque peut comporter une dimension éthique. Le risque éthique se trouve donc partout.

Il s'avère également nécessaire de raisonner positivement et, dès lors, de s'intéresser aux ressources humaines en s'interrogeant sur le niveau de sensibilité des employés aux enjeux éthiques, en présence de dilemmes. La notion de « dilemme éthique » est en effet importante, un dilemme éthique représentant la plupart du temps un choix entre deux mauvaises solutions. En présence de dilemmes, les ressources humaines sont-elles en mesure de prendre des décisions pertinentes, accordent-elles davantage de valeurs aux bénéfices personnels qu'au respect de l'éthique, ont-elles la force de caractère qui leur permet de résister aux pressions ?

d. Evaluation du risque éthique

Une fois que le risque a été identifié, il convient de l'évaluer et de mesurer :

- sa probabilité ;
- sa gravité ;
- sa criticité.

Souvent, la réponse à ses questions passe moins par la mesure du risque éthique lui-même, que par la mesure de ses conséquences, notamment financières et sur la réputation.

Comme dans toute démarche d'audit, il convient de découper les activités :

- en essayant, avec des référentiels spécifiques, de trouver des unités d'analyse ;
- en adoptant un classement des risques en fonction des menaces ;
- en étalonnant la vulnérabilité ;
- en examinant la cohérence de l'appréciation du risque et de la politique que l'entreprise se fixe quant au sujet.

En outre, de nombreux gains sont à espérer de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à cette substance particulière que sont l'éthique et le risque éthique.

Pierre-Arnaud CRESSON

II. La vision du praticien

En préambule, je vous présenterai brièvement Gemalto. Nous avons réalisé cette année (jusqu'à la date de ce colloque) en Bourse une augmentation de 1 % sur la valeur de notre action, peu d'entreprises peuvent s'en prévaloir... Notre capitalisation boursière s'élève à 3 milliards d'euros et notre chiffre d'affaires annuel à 2 milliards d'euros. Notre effectif est d'environ 12 000 personnes. Nous vendons des cartes à puces dont des cartes SIM et les services notamment associés, dans près de 180 pays. Il s'agit d'un secteur très concurrentiel, et je regrette que cette dimension ait été peu abordée jusqu'à présent.

En termes d'éthique, nous mettons en œuvre tout ce qui nous est demandé : nous avons rédigé une charte d'éthique, nous avons signé le « Global Compact » (Pacte Mondial de l'ONU), nous disposons d'un comité d'audit, d'un audit interne et d'un département de contrôle interne. Nous allons même plus loin puisque nous nous sommes même dotés d'une commission anti-fraude. Enfin, nous procédons à de la formation et à de l'information, et nous suivons des indicateurs. Toutefois, ces dispositifs s'avèrent onéreux, et la transparence est pertinente si chacun procède de même, ce qui n'est pas le cas de nos concurrents. Certes, nos concurrents européens se montrent aussi transparents que nous. En revanche, dans d'autres pays, nos concurrents ne sont pas soumis aux mêmes contraintes de transparence. Je doute que cette situation évolue, ce qui ne m'empêche pas, en tant que directeur de l'audit interne, de m'assurer que tous les pays où nous sommes implantés respectent les mêmes règles. Nous rencontrons d'ailleurs certaines difficultés culturelles, en particulier avec les religions.

Gemalto bénéficie également de la certification IFACI, ce qui constitue une autre garantie de l'indépendance de l'audit interne. Par ailleurs, je souscris complètement aux propos de Monsieur PORTNOI quant au pragmatisme des questions qui lui sont remontées. Celles-ci ne sont d'ailleurs jamais simples à trancher. Ainsi, si nous découvrons qu'un salarié triche avec ses notes de frais, quelle devra être notre réaction s'il s'agit d'un petit employé ou d'un grand patron ? Quelle sanction disciplinaire devrons-nous prendre ? A quoi doit-elle être proportionnée ?

S'agissant de mon positionnement dans l'entreprise, j'ai, en particulier, convaincu le Conseil d'administration de suivre une formation sur la fraude et une formation sur l'éthique. En outre, nous disposons de comités spécialisés. Notamment, notre comité d'audit joue le rôle de comité d'éthique. Je rapporte au président du comité d'audit et au directeur financier.

L'année prochaine, je procèderai à une nouvelle cartographie des risques d'éthique, plus exactement des risques de fraude. Les gens se montrent plus inquiets que lors de la précédente, il y a quatre ans. Je n'ai pas encore déterminé à ce jour comment nous allons procéder. Le problème réside essentiellement dans le type d'informations que je vais réussir à faire remonter. Qui dois-je aller voir : seulement les grands patrons, seulement la base, ou les deux ? Quoi qu'il en soit, j'utiliserai les outils dont je dispose déjà. A ce propos, en tant que praticien, j'ai beaucoup apprécié l'ouvrage de Monsieur IGALENS.

J'opérerai également un parallélisme entre l'éthique et les zones grises. En effet, il existe de plus en plus de zones grises, ou de zones de non droit, et il est de plus en plus question d'éthique. Nombreux sont les endroits où l'éthique n'a pas bonne presse, et il n'est pas nécessaire d'aller très loin pour le constater.

L'éthique constitue donc un sujet très compliqué quant à sa mise en pratique dans les entreprises. Certes, nous devons mener cette démarche. Toutefois, il convient de savoir jusqu'où. Peut-être un jour franchirons-nous les limites quant aux libertés individuelles. En effet, je constate qu'il est désormais possible de procéder à du *data mining* et de disposer du profil des gens en fonction, par exemple, de leurs dépenses : peut-être les directions des ressources humaines disposeront-elles un jour des profils acheteurs de leurs salariés et les promotions seront-elles décidées sur ce type de base ? Cela m'inquiète.

Par ailleurs, je vous rappelle que la concurrence n'adopte pas les mêmes règles.

III. Débat

Sébastien ALLAIRE

Monsieur IGALENS, je vous ai vu réagir aux propos de Monsieur CRESSON, favorable à la transparence si elle est pratiquée par tous.

Jacques IGALENS

J'entends trop souvent de tels arguments. L'autre argument que j'entends fréquemment est « *business is business* ». Certes, il convient de prêter attention à ces deux arguments. Cependant, il faut également tenter de les contrer.

S'agissant du second, le coût de l'éthique s'avère important car, aujourd'hui, les performances financières sont très souvent appréciées à court terme, et nous ne disposons pas d'outils pertinents pour mesurer les risques en matière de réputation, et leurs répercussions, que l'éthique peut véhiculer. Si nous étions capables d'obtenir des indicateurs de performance sur un terme beaucoup plus long et beaucoup plus globaux, nous serions convaincus, avec les anglo-saxons, que « *ethics pays* » : l'éthique rapporte, mais à condition de disposer d'outils corrects pour l'évaluer.

Quant à la question de la concurrence, je reprendrai vos propres propos : vous avez ainsi souligné que l'éthique était dans la même situation que la qualité il y a vingt ou trente ans. Cette dernière est désormais intégrée dans les processus. Pourquoi cette évolution ne serait-elle pas envisageable pour l'éthique, notamment dans le cadre des relations avec les sous-traitants ?

Pierre-Arnaud CRESSON

Une différence importante réside dans les valeurs intrinsèques personnelles. Toutefois, je répète que notre société a choisi d'agir dans ce sens, et j'en suis l'un des garants, ou du moins l'un des acteurs.

Sébastien ALLAIRE

S'agissant du relativisme culturel, la problématique est réelle. Toutefois, je me montrerai plus optimiste. En effet, certains cas attestent d'une évolution en cours.

Jacques IGALENS

Toujours au sujet du relativisme éthique, j'évoquerai à nouveau la norme ISO 26 000. Nous avons mis dix ans à élaborer cette norme qui concerne tous les pays, et nous sommes parvenus à un consensus. Seuls 7 pays, sur une centaine environ, se sont prononcés contre cette disposition, dont Cuba et les Etats-Unis. Nous sommes parvenus à un large consensus car cette norme n'a, en fait, repris que les textes internationaux qui avaient été signés par les pays en question. Certes, le relativisme culturel existe. Toutefois, il existe également un socle de textes opposables sur lesquels un comportement éthique des organisations peut être bâti.

Sébastien ALLAIRE

Une question reste selon moi en suspens. Nous avons compris qu'il était pertinent d'analyser le risque éthique. En revanche, il n'a pas été précisé si le risque éthique devait être analysé comme un risque de conformité ou par rapport à une stratégie de l'entreprise.

De la salle

Nous avons beaucoup parlé d'éthique et de performance. Vous avez en outre évoqué le dilemme éthique et le risque éthique. Or, de mon point de vue, la notion de risque éthique se décline comme suit : exister c'est bien ; être performant, c'est bien ; il faut pouvoir installer cette performance dans la durée. Selon moi, le risque éthique a vraiment quelque chose à voir avec la croissance et le développement durable de l'entreprise, aussi bien dans sa dimension humaine qu'internationale. Certes, il faut tenir compte des concurrents. Néanmoins, plutôt que rejoindre ces derniers, il est possible de jouer une autre carte et de décider de donner un autre exemple.

TABLE RONDE : L'AUDIT DE LA DEMARCHE ETHIQUE

ANIMEE PAR **ANTOINE DE BOISSIEU,** *CONSULTANT, OSC SOLUTIONS*

MARC FORMERY, *DIRECTEUR DE L'AUDIT GROUPE, TOTAL*

MARIE-HÉLÈNE LAIMAY, *SENIOR VICE PRESIDENT AUDIT AND INTERNAL CONTROL ASSESSMENT, SANOFI*

MICHEL LE MASSON, *INSPECTEUR GENERAL GROUPE, CREDIT AGRICOLE*

Antoine de BOISSIEU

Je propose de poursuivre le débat avec trois directeurs de l'audit interne de trois grands groupes français.

Marie-Hélène LAIMAY est Senior Vice President Audit de Sanofi. Elle est également chargée de l'audit informatique et de l'évaluation du contrôle interne.

Michel LE MASSON est Inspecteur Général du Groupe Crédit Agricole.

Marc FORMERY est Directeur de l'Audit Groupe de Total. A ce titre, il est responsable de l'audit interne et du contrôle interne.

Nous essaierons de répondre ensemble à quatre grandes questions :

- Procédez-vous à des audits sur l'éthique et, le cas échéant, par qui vous sont-ils demandés ?
- Comment concevez-vous un audit de l'éthique ? En avez-vous une vision convergente, ou bien chacun a-t-il sa propre définition de cette démarche ?
- Quelles sont les éventuelles limites que peuvent rencontrer vos audits sur l'éthique ?
- Quand un auditeur interne réalise un audit sur l'éthique, procède-t-il exactement comme pour n'importe quel audit, ou existe-t-il des modalités particulières, notamment en matière de communication ?

I. Procédez-vous à des audits sur l'éthique, et pourquoi ?

Marie-Hélène LAIMAY

Nous procédons en effet à des audits sur l'éthique. En revanche, l'éthique n'est pas le seul domaine sur lequel nous menons des audits. L'audit éthique est intégré dans la plupart de nos processus. Il porte le plus souvent sur des activités plus ou moins sensibles.

Suite à l'affaire Médiator, l'industrie pharmaceutique se trouve sous les projecteurs, notamment en matière de comportements et de relations avec les pouvoirs publics et avec les médecins. Dès lors, en tant qu'auditeurs, nous passons beaucoup de temps sur cette démarche.

Il nous a été demandé de travailler sur ces processus car ils induisent un risque de réputation et d'image. Les demandes sont ainsi clairement exprimées par le Président du Comité d'Audit et par le Président du Conseil d'Administration. Elles sont notamment liées à

l'évolution de l'environnement, mais si cette dimension était déjà intégrée auparavant dans notre démarche d'audit.

Antoine de BOISSIEU

Il y a quelques années, toutefois, ces demandes spécifiques n'existaient pas. Et dans la banque, menez-vous également des audits sur l'éthique ?

Michel LE MASSON

Je rappellerai en préambule quelques spécificités de l'activité bancaire. La banque est un intermédiaire d'une matière particulière, « l'argent », qu'elle va d'une part recevoir de ses clients sous forme de dépôts pour le prêter ensuite à ses clients sous forme de crédit.

Une activité de cette nature repose avant tout sur la confiance. Celle-ci comporte deux éléments :

- la solidité financière de la banque, élément traditionnel de la confiance des clients ;
- mais aussi, de plus en plus, le respect des règles éthiques : de ce point de vue seront opposés les établissements qui disposent d'une bonne réputation et ceux dont ce n'est pas le cas.

Ce matin a été évoqué un autre élément déterminant par rapport à la notion d'éthique : la culture de l'établissement. Ainsi, plus l'organe exécutif et la gouvernance seront sensibilisés à ces sujets, plus l'établissement sera susceptible d'effectuer des audits sur l'éthique.

Au cours de la dernière décennie, la réglementation bancaire s'est considérablement durcie sur les sujets d'éthique. Aux réglementations existantes en matière de prévention du risque du blanchiment sont venues se rajouter après 2001 les réglementations visant à prévenir les risques en matière de financement du terrorisme et d'une manière générale tout ce qui a trait au contrôle des flux financiers du secteur bancaire dans les paradis fiscaux.

Ceci a eu pour impact de renforcer les audits permettant de prévenir les risques de réputation, risque à part entière qu'il convient de maîtriser, d'encadrer et d'anticiper car le curseur en la matière évolue en permanence. Les audits sur des sujets éthiques sont donc devenus incontournables tant pour répondre aux exigences réglementaires renforcées en la matière que pour contribuer à maintenir la relation de confiance entre la Banque et sa clientèle.

Antoine de BOISSIEU

Chez Total, j'imagine que le cadre réglementaire s'avère moins contraignant.

Marc FORMERY

Notre cadre réglementaire est sans doute plus léger. Néanmoins, l'éthique se révèle incontournable. En effet, compte tenu de la visibilité des activités de Total, non seulement en France, mais aussi dans l'ensemble du monde, Total se doit d'être exemplaire et Total promeut un concept d'acceptabilité. Cette acceptabilité concerne l'ensemble des clients et fournisseurs de Total, ainsi que toutes ses parties prenantes. Parmi ces dernières figurent notamment, outre les collaborateurs, les Etats hôtes. En effet, Total est présent dans

130 pays. Il s'avère donc important d'être acceptable par les Etats hôtes et par les populations qui se trouvent à proximité de nos installations.

La problématique de l'éthique est donc inhérente à nos activités. Toutes les grandes compagnies pétrolières partagent d'ailleurs cette même préoccupation et ont cherché à se doter, de manière volontariste, d'un cadre de règles permettant de tester la qualité de leurs performances.

Sur le plan pratique, nous disposons, chez Total, d'un code de conduite depuis l'an 2000. Celui-ci est applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Nous avons également mis en place un comité d'éthique, dont le président est nommé par le PDG de Total, à qui il rapporte directement. Le champ couvert par notre code de conduite s'avère très large : ce code concerne non seulement l'éthique des collaborateurs, mais aussi tout ce qui a trait à l'acceptabilité de nos opérations. Ainsi, ce code porte notamment sur des domaines tels que le respect de l'environnement, la conformité aux règles de sécurité industrielle et le respect des règles de la concurrence.

Ces audits sur l'éthique et l'acceptabilité de nos opérations :

- sont inscrits dans l'ensemble des processus : la Direction de l'Audit exerce donc un rôle de prévention en détectant des situations à risques susceptibles de révéler des comportements non éthiques ;
- s'intègrent dans notre dispositif de lutte contre la fraude et la corruption, dispositif que nous avons renforcé et décliné dans l'ensemble des filiales.

II. Quelle est votre conception de l'audit sur l'éthique ?

Antoine de BOISSIEU

Avez-vous retenu une liste de thèmes et disposez-vous d'un référentiel ?

Marie-Hélène LAIMAY

Certains de nos audits sont très orientés sur l'éthique. Par ailleurs, nos processus habituels comprennent une partie éthique. Nous avons également adopté un code de bonne conduite. Nous nous assurons que les gens ont connaissance de ces valeurs et une auto-évaluation est réalisée au niveau de l'entité locale. Toutefois, au-delà de la diffusion de ces codes, des formations et des informations apportées localement, nous menons un certain nombre d'entretiens pour comprendre la perception et l'interprétation de ces règles par les collaborateurs. Il s'agit de la dimension qualitative de nos audits.

En outre, nous travaillons plus spécifiquement sur un certain nombre de processus, notamment sur les relations avec les professionnels de santé, sur lequel nous avons défini des contrôles clés.

Ainsi, nous avons adopté une démarche très cadrée et des référentiels. En revanche, nous nous adaptons à chaque fois aux cultures locales. En effet, l'éthique comporte des dimensions incontournables, auxquelles s'associe ce qui a été nommé ce matin une « éthique indéterminée », que j'appellerai plus volontiers la « variable culturelle ». Il est nécessaire d'expliquer, sans pour autant excuser, pour quelles raisons certaines manières de

faire s'avèrent différentes. L'auditeur est là pour constater mais aussi pour aider à diffuser les bonnes pratiques.

Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines a mis en place une nouvelle grille d'évaluation. Celle-ci s'attache, non seulement à évaluer la réalisation des objectifs, mais aussi comment ce résultat a été obtenu. Ainsi, nous avons intégré une démarche de comportement et d'intégrité.

Michel LE MASSON

Comme je vous le disais précédemment, la liste des sujets que nous pouvons auditer et qui ont trait à l'éthique s'avère extrêmement large. Dans la plupart des sujets, il est possible d'identifier un lien avec l'éthique.

Je vous apporterai quelques illustrations montrant comment les acteurs de la banque peuvent être confrontés à des thématiques liées à l'éthique, thématiques que nous serons amenés à contrôler en tant qu'auditeurs.

Le premier cas concerne la prévention du blanchiment et la protection contre le financement du terrorisme. La réglementation s'avère extrêmement rigoureuse dans tous les pays. Certains articles très précis déterminent le fonctionnement de la relation bancaire et de l'ouverture du compte, ceci pour bien comprendre qui est le client et quelle est l'origine des flux que celui-ci nous apporte. Toutes les relations avec des tiers font l'objet d'une validation par une structure hiérarchique, ceci pour s'assurer que les règles éthiques sont respectées. Enfin, La formation des collaborateurs sur ces sujets est devenue obligatoire et est également contrôlée par l'audit.

La deuxième illustration porte sur le respect du devoir de conseil. Il s'agit de s'assurer que le produit vendu par la banque répond aux besoins et de mettre en garde le client contre une opération qui comporte des risques. Ces règles relèvent du bon sens. Cependant, elles n'ont pas toujours été respectées dans le passé. Le législateur est donc intervenu, et intervient régulièrement, pour renforcer le dispositif d'encadrement. Je pourrais également citer la loi Lagarde en matière de protection quant à tout ce qui concerne la distribution de crédits. L'Autorité de Contrôle Prudentiel, qui régule les secteurs de la banque et de l'assurance, s'est d'ailleurs dotée d'une direction spécifique dédiée pour contrôler toutes ces problématiques de commercialisation de produits financiers, et donc pour prévenir, identifier et traiter les comportements non éthiques.

La troisième illustration concerne les risques liés à la détention d'informations privilégiées. Ce domaine est extrêmement codifié et réglementé par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le dernier exemple porte sur le contrôle de la rémunération de ceux que le régulateur nomme les « preneurs de risques ». En effet, les banques sont parfois accusées, dans le cadre des opérations de marché, d'avoir pris des risques inconsidérés, et d'avoir incité les opérateurs, par les rémunérations consenties, à prendre ce type de risques. Désormais, une réglementation encadre les mécanismes de rémunération des opérateurs de marché, ceci pour s'assurer qu'ils n'incitent pas à la prise de risque excessive et que les comportements qui ne répondraient pas aux normes éthiques puissent être sanctionnés. Ce sujet est devenu un sujet d'audit au même titre que les autres.

En synthèse, je voudrais souligner qu'un groupe bancaire international doit être amené à auditer ces sujets en intégrant toutes les dimensions d'une réglementation de plus en plus complexe affectant leur activité dans de nombreux pays. Ceci a conduit les banques à mettre en place des dispositifs très rigoureux de contrôle de la conformité. Il ne s'agit pas uniquement de conformité par rapport aux lois et à la réglementation. La conformité dans les banques consiste également à vérifier qu'au-delà de la réglementation, il existe un contrôle des comportements éthiques des collaborateurs. Les effectifs des structures de conformité, dans un Groupe comme le nôtre, deviennent comparables aux effectifs de l'audit. Il convient enfin de préciser que ces fonctions deviennent des objets d'audit, au même titre que toutes les autres fonctions de l'entreprise, l'audit interne confirmant ainsi son rôle de dernier niveau de contrôle au sein de l'organisation, y compris sur les sujets éthiques.

Marc FORMERY

Chez Total, dans un premier temps, le comité d'éthique que j'ai évoqué précédemment, qui comporte cinq personnes, diligente une série d'évaluations indépendantes sur l'éthique, ceci en faisant appel aux services d'un institut indépendant nommé Good Corporation. Depuis 2002, environ 60 entités ont fait l'objet d'un tel audit. Celui-ci est très normé. Il part des grands principes du code de conduite, déclinés suivant les parties prenantes du Groupe. Les réponses sont qualifiées de 1 à 4 selon leur qualité. Les résultats de cet audit peuvent être mis à la disposition des auditeurs internes quand ils procèdent à l'audit de telle ou telle entité.

La deuxième action menée consiste en une auto-évaluation. Celle-ci est réalisée par les principales entités du Groupe, notamment dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley. Elle comprend des questions spécifiques qui portent sur la bonne diffusion et la bonne appropriation du code de conduite, et sur l'existence d'un dispositif anti-fraude et anti-corruption, complet ou non.

De plus, l'audit passe régulièrement dans les filiales ou les entités, vérifie la qualité des réponses et leur documentation, et intègre les éléments d'amélioration dans ses propres rapports.

Par ailleurs, quand nous menons des audits sur des processus généraux, nous vérifions la qualité de ceux-ci.

Antoine de BOISSIEU

Nous pouvons établir un parallèle entre Total et la banque :

- un premier niveau de contrôle réalisé par les opérationnels ;
- un deuxième niveau de contrôle est pris en charge par une direction de la conformité, dans la banque, et par un organisme extérieur missionné par le comité d'audit, chez Total ;
- un troisième niveau assuré par la direction de l'audit.

III. Quelles sont les limites de ces dispositifs ?

Antoine de BOISSIEU

Pierre-Arnaud CRESSON, ce matin, avait cité deux limites :

- une concurrence qui enfreint les règles de l'éthique ;
- la nécessité de choisir, dans certains pays, « entre faire du *business* et faire de l'éthique ».

Qu'en pensez-vous ?

Marie-Hélène LAIMAY

De mon point de vue, il n'existe aucune limite à l'audit, si ce n'est sa capacité à traiter d'un sujet. Dans certains cas, nous sommes obligés de faire appel à de l'expertise, notamment dans le cas de la pharmacovigilance.

Quant à la remarque relative à la concurrence, elle m'a bien sûr été déjà opposée sur le terrain. Toutefois, le rôle de l'audit est de donner une assurance raisonnable, et donc de pouvoir apporter une certaine forme de jugement sur la capacité de l'organisation locale à respecter un certain nombre de règles. En outre, s'agissant de l'opposition entre la maîtrise des risques et le contrôle interne, le risque éthique constitue l'un des risques qu'il faut prendre en compte. De ce point de vue, la notion de cercle vertueux présentée ce matin constitue une dimension essentielle.

Vis-à-vis d'un patron de filiale qui objecte qu'il va perdre du temps s'il ne fait pas comme ses concurrents, et s'il ne « passe pas un petit billet » pour faciliter l'enregistrement du produit, j'ai adopté une autre démarche. Je souligne que l'entité dispose d'une position dans le pays concerné, et que pour la conserver longtemps, il ne faut pas commencer ainsi. En effet, il s'avère ensuite difficile d'adopter de nouveaux comportements. Je propose alors à ce patron de filiale de travailler avec ses concurrents pour proposer un code de bonne conduite, par exemple dans les relations avec les autorités de santé. Une telle posture permet de faire progresser, non seulement l'éthique dans l'entreprise, mais aussi l'éthique du secteur. C'est d'autant plus important que les jugements sur un secteur sont fortement influencés par les scandales. Il s'avère donc important de faire progresser l'ensemble de la profession.

S'agissant du deuxième thème, j'insiste sur le fait que la logique « *business is business* » constitue une vision de très court terme. Tous ceux qui ont eu à dénouer des opérations très compliquées reconnaîtront qu'il est très difficile de sortir de situations dans lesquelles les entreprises ont été « embarquées » et que celles-ci laissent souvent des traces, et ce au niveau de l'ensemble du Groupe. Il convient donc de se montrer créatif et aborder le développement de l'activité en envisageant l'avenir de celle-ci sur un horizon de dix ans. Dès lors, l'entreprise devient crédible.

Antoine de BOISSIEU

Vous nous expliquez donc que l'éthique constitue un investissement rentable.

Marie-Hélène LAIMAY

C'est exact, et même à long terme.

Antoine de BOISSIEU

Si je reprends deux idées dans les propos de Marie-Hélène LAIMAY, pour contrer ces limites inhérentes à une démarche éthique, il faudrait adopter :

- une démarche coordonnée au niveau de la profession ;
- une vision à long terme.

Une telle posture existe-t-elle dans l'industrie pétrolière ?

Marc FORMERY

Par construction, l'industrie pétrolière adopte une vision à long terme. En effet, entre les premières phases de l'exploration, le développement et la production d'un champ, il se passe des dizaines d'années. Dès lors, Total et les grandes compagnies pétrolières ne sont pas là pour faires « des coups » et partir. Je souscris donc complètement aux propos de Marie-Hélène LAIMAY sur ce sujet. A ce titre, Total et d'autres font partie d'un groupe qui s'appelle l'IPIECA. Celui-ci a décidé de se doter d'un certain nombre d'instruments de mesure en s'appuyant sur une série de critères relatifs au développement durable et à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous adhérons aux principes de cette association, que nous reproduisons d'ailleurs dans notre rapport sociétal et environnemental.

S'agissant de la concurrence, je me suis également trouvé confronté à des réactions telles que celles rapportées par Marie-Hélène LAIMAY. Nous considérons que cette posture représente une démarche de court terme. Elle ne nous convient pas du tout. Il faut faire de l'éthique un facteur essentiel de la réussite des projets, au même titre que les contraintes liées au *business.*

Quant à l'audit éthique, nous ne sommes confrontés à aucune limite, si ce n'est à des limites techniques sur certains sujets. Par exemple, s'agissant des l'audit informatique, les auditeurs internes ne sont pas forcément en mesure de réaliser des tests d'intrusion sur tel ou tel système. Dans ce cas, nous faisons appel à des experts. En revanche, les missions d'audit restent conduites sous notre responsabilité.

Nous procédons par ailleurs à une hiérarchisation des sujets, au regard des enjeux et de l'analyse des risques.

Michel LE MASSON

Dans le secteur bancaire et suivant nos principes constants d'intervention, nous veillons à ce qu'il n'existe aucun sanctuaire. Nous appliquons donc ce principe à l'audit de l'éthique. La seule contrainte à laquelle nous sommes confrontés, comme tout responsable de l'audit, est la contrainte des ressources. Dès lors, nous sommes amenés à hiérarchiser les sujets en fonction de l'intensité du risque encouru. Cette contrainte est la même que sur les autres activités que nous avons à auditer.

En outre, sur ces sujets, il convient de remarquer que la pression médiatique et sociétale s'est accrue au cours des dernières années. Selon moi, il s'agit d'une donnée durable qu'il faut intégrer dans nos cartographies de risques servant de base à l'élaboration de nos plans d'audit pour s'assurer d'une allocation adéquate des ressources d'audit aux risques de nature éthique.

Antoine de BOISSIEU

Des sujets nouveaux font-ils leur apparition ?

Michel LE MASSON

Le contrôle des rémunérations n'était auparavant pas naturel dans le plan d'audit.

Marie-Hélène LAIMAY

Compte tenu de l'évolution de l'activité et de l'actualité, notamment l'affaire du Médiator, la conduite des études cliniques et la pharmacovigilance, même si il ne s'agit pas d'éléments nouveaux, retiennent davantage l'attention. En particulier, la gestion des éventuels conflits d'intérêts s'avère plus rigoureuse.

Marc FORMERY

Les actions sociétales se développent. En particulier, autour de nos activités d'exploration et de production, nous menons des programmes vis-à-vis des riverains ou des collectivités locales. Ceux-ci représentent d'ailleurs des montants très importants. Il est donc important de s'assurer que l'argent est dépensé à bon escient. A ce titre, nous menons régulièrement, notamment dans les grosses filiales d'exploration et de production en Afrique, des audits sur ce processus, sur la clarté de l'affectation des fonds, et sur la conformité de celle-ci à la décision initiale. Nous nous assurons également que ces programmes ne constituent pas des aides ponctuelles et s'inscrivent dans une politique beaucoup plus large.

Marie-Hélène LAIMAY

L'objectif est de mettre en évidence les aspects insuffisamment couverts et de communiquer sur des exemples, davantage dans un rôle d'alerte. Nous allons également alerter la *compliance* pour intervenir ou approfondir l'analyse auprès de certaines catégories de population. Il s'agit également de communiquer sur les aspects positifs afin d'améliorer la prise de conscience et le comportement global d'une organisation.

Antoine de BOISSIEU

La communication positive est-elle plus systématique que pour d'autres problématiques ?

Marie-Hélène LAIMAY

Non, nous avons adopté cette approche sur l'ensemble des domaines.

Antoine de BOISSIEU

Michel LE MASSON, je vous cède la parole.

Michel LE MASSON

L'audit de l'éthique est un audit comme un autre, qui s'exerce dans le respect des normes professionnelles. La matière traitée sera toutefois plus sensible car elle est directement liée aux comportements des individus. Les écarts constatés peuvent entraîner des sanctions de nature diverse, disciplinaires voire judiciaires. C'est la raison pour laquelle il faut savoir faire preuve de discernement, être attentif aux règles de confidentialité et être extrêmement rigoureux sur les éléments factuels venant supporter les conclusions d'un audit. En résumé, Il faut une éthique renforcée de l'audit interne pour traiter de l'audit de l'éthique.

Antoine de BOISSIEU

Marc FORMERY, ces audits présentent-ils des particularités en termes de communication ?

Marc FORMERY

Nous auditons des processus et des entités, et non des personnes. La communication est particulière : les noms de personnes ne sont pas mentionnés dans les rapports d'audits. Une communication peut être réalisée auprès du comité d'éthique, des RH ou de la direction juridique. Un certain doigté est nécessaire. Nous allons au-delà du non-respect des réglementations dans le cadre de nos recommandations. Nous ciblons certaines populations particulièrement à risque (activités de *trading* ou de trésorerie).

Antoine de BOISSIEU

La démarche est assez similaire à celle d'un audit sur la fraude. Le processus qui assure le respect des grandes règles d'éthique est audité. Si un non-respect est relevé, la communication est alors spécifique.

Michel LE MASSON doit malheureusement nous quitter, mais Marie-Hélène LAIMAY et Marc FORMERY restent présents pour répondre à vos questions.

De la salle

Ces audits sont spécifiques. Ce type de missions attire-t-il vos auditeurs ?

Marc FORMERY

Ces audits doivent être menés par des collaborateurs expérimentés.

François KERHUEL, Conseiller éthique, Agence française de développement

Les audits évoqués cherchent à vérifier l'application de normes, même si celles-ci ne sont pas toutes codifiées sous forme de lois. En revanche, des problèmes éthiques sont également posés lorsqu'un groupe travaille en Birmanie ou en matière de conflits d'intérêts ou d'optimisations fiscales. Je rejoindrai sur ce point la position de l'intervenant de Veolia.

Marie-Hélène LAIMAY

Nous examinons les problématiques de conformité avec les normes. L'éthique est évidemment une notion qui s'entend bien en amont. Dans certains domaines clés, les experts sont peu nombreux, notamment dans le secteur pharmaceutique. C'est pourquoi, il est important de faire progresser, dans chacun de nos secteurs d'activité, les codes de bonne conduite, sans nous restreindre au périmètre de l'entreprise.

Philippe HELLICH

L'environnement juridique rattrape ce qui relevait de l'éthique par le passé. L'audit interne opère dans le cadre d'une direction générale qui a fait le choix de s'implanter dans tel ou tel pays. Ce n'est peut-être pas le rôle de l'audit de remettre ces choix en cause. Reconnaître ses limites est nécessaire. Superviser ces problématiques est sans doute du ressort du comité d'audit, du conseil d'administration ou des organismes réglementaires.

Marc FORMERY

Il n'est pas du rôle de l'audit interne, sauf s'il s'agit d'une demande spécifique du comité d'audit ou du conseil d'administration, de remettre en cause la stratégie du groupe et son implantation à Myanmar. En revanche, nous auditons régulièrement nos activités à Myanmar, dans le respect de notre code de conduite, au-delà du strict respect des lois. L'audit ne peut questionner la direction générale sur des choix stratégiques, mais sur la déclinaison de cette stratégie et sa conformité au code de conduite du groupe.

De la salle

Madame LAIMAY, vous préconisez des codes de conduite sectoriels. Pouvez-vous nous citer des exemples ? Quelles sont les modalités d'une bonne application de ces codes de bonne conduite ?

Marie-Hélène LAIMAY

L'audit interne n'auditera pas les codes sectoriels. Néanmoins, qu'un patron de filiale commerciale prenne le leadership pour développer ce type de pratique figure parmi les éléments relevés dans la « note d'ambiance » et témoigne d'une volonté de se montrer proactif.

Antoine de BOISSIEU

Merci beaucoup pour ces éclairages.

ETHIQUE ET DYNAMIQUES DECISIONNELLES, PAR LAURENT BIBARD

Laurent BIBARD, *PROFESSEUR A L'ESSEC AU DEPARTEMENT MANAGEMENT, DOCTEUR EN GESTION ET PHILOSOPHIE, ANCIEN DIRECTEUR DE L'ESSEC*

Pourquoi réfléchir à l'éthique et aux dynamiques décisionnelles ? La question de l'éthique se joue pour chaque acteur dans les organisations et lors d'une prise de décision collective. Se pose en premier lieu la question de la prévention. Lorsque la corruption est constatée, il est en effet déjà trop tard. Il faut anticiper et déjouer ces phénomènes. L'anticipation exige une grande vigilance, qui doit être particulièrement mobilisée lors des prises de décision. Tout ne se contrôle pas. C'est ce point que je voudrais développer en réfléchissant aux modalités de contrôle ou de non-contrôle dans les dynamiques décisionnelles.

L'éthique est une question collective. Evidemment, chacun doit prendre des décisions individuelles. En cas de désaccord pour des raisons légitimes, la question d'éthique est réelle. Le devoir d'arbitrage est alors fondamental. Je ne m'intéresse ainsi pas à des comportements ostensiblement corrompus. Il n'y a, dans ce cas, pas de temps à perdre. La question de l'éthique est plus complexe. Chacun peut ainsi être saisi d'une question d'ordre éthique, et peut être amené à prendre des décisions qu'il réprouverait s'il avait été en situation de prendre distance. La question du court terme et de la distance a déjà été évoquée ; elle est fondamentale.

Ce qui compte n'est pas seulement ce que l'on dit (chartes, codes, règles, normes…), mais ce que l'on fait. Dire quelque chose est évidemment aussi faire. Il y a pourtant une différence qualitative entre les deux notions. Si cette question n'est pas approfondie, les dynamiques décisionnelles et la problématique de l'éthique ne peuvent pas être réellement abordées.

L'origine étymologique du mot « éthique » est grecque. Ethos signifie le comportement, et non le bon comportement, ou le comportement juste ou vrai. L'éthique concerne ainsi chacun d'entre nous. Le terme « morale », d'origine latine (mores), a le même sens. Des qualificatifs viennent ainsi naturellement s'adjoindre. Néanmoins, oublier que l'éthique renvoie au comportement sans autre qualitatif nous empêche d'examiner la partie immergée de l'iceberg. Aborder l'éthique par rapport aux normes explicites ne correspond en effet qu'à la partie émergée. Le quotidien des organisations est également fondamental. Dans un ouvrage extrêmement important, *Eichmann à Jérusalem,* Hannah Arendt a décrit la défense d'Eichmann en 1961. Eichmann affirmait n'avoir fait que son travail. Qu'ont fait les conducteurs de train qui acheminaient les populations vers les camps de concentration ? Ont-ils compris le sens de leur action ? C'est le fond de l'argumentation d'Hannah ARENDT sur la bureaucratie et ses dangers. Le quotidien peut nous amener à faire des choses que nous réprouverions si nous pouvions prendre de la distance. Nous pouvons ainsi prendre de mauvaises décisions dans un environnement caractérisé par les exigences à court terme.

L'éthique concerne toutes les activités des organisations. L'éthique et la gestion, la vie managériale, la vie quotidienne, et le comportement se superposent. L'éthique n'est pas ajoutée au « gâteau » de l'entreprise : ce n'est pas un coulis sur le gâteau, mais un coulis qui se fond en son sein.

Je prendrai un exemple et en tirerai quelques leçons sur le comportement personnel des acteurs et leurs interactions. Enfin, je proposerai trois définitions de l'éthique qui seront à même de donner quelques repères pour approcher cet enjeu.

Le 27 mars 1977, un accident aérien fait 583 victimes, un commandant de bord de la KLM ayant enclenché une procédure de décollage sans avoir obtenu l'autorisation de la tour de contrôle. Le trafic aérien est détourné sur un petit aéroport de Tenerife, l'aéroport principal ayant été victime d'un attentat. Deux 747 arrivent en même temps dans ce petit aéroport. Les manœuvres y sont délicates. L'avion de la PanAm se gare derrière celui de la KLM. Il y a une attente de deux heures, car une règle néerlandaise oblige le commandant de bord de la KLM à ne pas dépasser un certain horaire d'arrivée à Rotterdam. Le commandant de la KLM demande alors l'autorisation d'arriver en retard, autorisation qui lui est refusée. Il décide ainsi de remplir ses réservoirs à l'aéroport de Los Rodeos, au lieu de les remplir lorsqu'il pourra retourner à Las Palmas déposer ses passagers et repartir. L'opération prend deux heures. L'avion de la KLM est enfin autorisé à se déplacer ; il circule en bout de piste et fait un demi-tour. L'avion de la PanAm est parallèlement autorisé à circuler sur la piste même de décollage. Le commandant de bord de la PanAm demande à circuler sur la piste latérale. Cette autorisation lui est refusée, la piste étant saturée. L'avion de la PanAm circule ainsi sur la piste de décollage. Pendant ce temps-là, le commandant de la KLM atteint le bout de piste, fait son demi-tour. L'aéroport étant en altitude, le degré d'hygrométrie évolue très vite. Un brouillard s'abat sur l'aéroport qui n'est pas équipé de radars au sol. Quelques lumières ne fonctionnent pas le long des pistes. La manœuvre de demi-tour en bout de piste est particulièrement périlleuse pour un 747. Dans un contexte où la concentration exigée aux manœuvres de court terme est importante, le brouillard s'épaissit. Au terme de ses manœuvres, le commandant de bord de la KLM enclenche immédiatement le décollage. Son co-pilote lui fait part de l'absence d'autorisation de la tour de contrôle. Le commandant de bord invite son co-pilote à en informer la tour de contrôle. Le co-pilote dit « *we are at take-off* », et non « *we are taking off* », ce qui peut vouloir dire « nous attendons l'autorisation pour décoller », mais aussi « nous sommes en train de décoller ». La tour de contrôle retient la première option et répond au cockpit qu'elle les rappellera. Au même moment, l'avion de la PanAm rate la sortie C3 et avertit la tour de contrôle qu'il sortira en C4, pendant que l'avion de la KLM est en phase d'accélération. L'écoute des enregistrements des boîtes noires montre que les deux phrases sont superposées, mais restent audibles. Depuis cet accident, les communications multilatérales sont interdites. Dans le cockpit de la KLM, le commandant de bord et son co-pilote entendent que l'avion de la PanAm est en train de circuler. Le décollage continue. Le co-pilote, qui a senti qu'il y avait une difficulté, ne dit plus rien. Quelques secondes après, l'ingénieur de vol demande si l'avion de la PanAm a dégagé la piste. Ensuite, l'avion de la PanAm arrive en C4 et commence à tourner, mais à cause du poids du carburant, le décollage est plus long que souhaité et l'avion de la KLM touche l'aile droite de celui de la PanAm et retombe derrière, générant une explosion générale.

Comprendre des situations lorsqu'elles fonctionnent bien est structurellement difficile. Quand les choses vont bien, elles vont sans dire. C'est en évoquant les situations difficiles que l'on peut comprendre comme par réfraction et en miroir les situations favorables. Le cadre de décision évoqué dans l'exemple de la catastrophe de Ténérife est tout à fait généralisable : le commandant de bord peut être désigné comme un supérieur hiérarchique, le co-pilote comme les collaborateurs, la tour de contrôle comme un cabinet de contrôle, par exemple d'audit.

Quelles leçons en tirer ? Pourquoi le commandant de bord a-t-il déclenché le décollage alors qu'il n'était pas en situation de le faire ? Etant instructeur, le commandant de bord n'avait que très peu volé sur avion réel pendant les quelques semaines précédant l'accident. Or à l'époque, en simulateur, l'instructeur joue le rôle de la tour de contrôle. Sa logique lors de l'accident ressort ainsi d'une régression inconsciente : dans la situation extrêmement stressante du fait de l'enjeu des retards et des difficultés des manœuvres dans ce tout petit aéroport en particulier, il redevient un instructeur. Il n'entend pas la tour de contrôle et est comme absent, progressivement uniquement concentré sur les opérations nécessaires au décollage. L'information de la tour de contrôle lui devient comme périphérique. Pourquoi le co-pilote n'a-t-il cependant pas arrêté l'avion alors qu'il avait les doubles commandes ? Il a sans aucun doute une intuition même si elle reste vague du risque qu'il y a à laisser le décollage se faire. Il risque parallèlement de se faire licencier s'il désobéit au commandant de bord. La catastrophe ne se serait pas « vue » si elle n'avait pas eu lieu, ce qui est classique dans les questions d'éthique. Le co-pilote obtempère du fait de son lien hiérarchique. Sa licence lui a en outre été accordée une semaine plus tôt par le propre commandant de bord. Le co-pilote suppose que cet instructeur ne peut commettre une telle erreur; il doit savoir ce qu'il fait. Lors des prises de décision, notre humanité se définit par la prise de parole. Il s'agit de prendre la parole de manière adéquate. Le commandant de bord de la KLM ne s'est pas véritablement opposé à la décision néerlandaise qui lui imposait de ne pas arriver en retard. Il risquait la perte de son poste et une sanction. Le commandant de bord de la PanAm aurait quant à lui pu attendre le décollage de l'avion de la KLM, surtout au regard du brouillard. L'ingénieur de vol de la KLM n'en fait pas plus. La prise de parole est essentielle. Cette problématique est ressortie aux Etats-Unis, suite au scandale Enron, via la loi Sarbanes-Oxley et la procédure de *whistleblowing*, c'est-à-dire le droit ou le devoir de témoigner pour alerter. Dans une organisation, il est capital que les leaders favorisent ce sentiment de confiance, de compétence et de respect qui permet de témoigner sans estimer que l'on blesse en cela quelqu'un. Les procédures d'audit ne visent pas les personnes, mais les processus. La parole risquée du point de vue managérial et du point de vue philosophique est au cœur de la question éthique.

J'en viens aux trois définitions de l'éthique.

1) L'éthique qui s'appuie sur les normes est l'éthique dont on parle consciemment, qui est la plus évidente et la plus facile à exprimer (codes, chartes, règles, commandements…). La Bible, où il est écrit « tu ne tueras point » est pourtant saturée de guerres et de victimes.

2) L'éthique est ainsi (ce que confirme l'étymologie du mot) avant tout le comportement quotidien.

3) Enfin, la question se pose évidemment de savoir comment décider entre la norme qui indique pour le futur ce que l'on doit faire, et le comportement hérité du passé proche ou moins proche ?

Il est indispensable d'être présent à ce que l'on fait. Ceci se cultive, non sur la base d'injonctions normatives focalisées sur l'éthique, mais sur grâce au management. L'éthique et le management sont ainsi totalement superposables. Entraîner ses équipes à être présent à ce qu'elles font, et à oser s'exprimer, douter et réévaluer des situations et les interroger est fondamentalement une démarche éthique qui rejoint les principes d'une performance collective partagée. Il n'y a aucune tension entre une organisation profitable et les exigences

d'éthique (vigilance, anticipation des difficultés…). La prévention passe par une culture de la vigilance au présent, c'est-à-dire l'accomplissement de son travail quotidien allié à une certaine prise de distance. L'éthique s'articule sur une tension entre les normes et les valeurs, les règles explicites dont on a conscience, et les comportements intériorisés devenus réflexes. Enfin, l'éthique est un processus vivant, qui rejoint peut-être la notion d'éthique indéterminée, qui a été évoquée précédemment. C'est un processus de remise en cause au présent exigeant la vigilance de tous les acteurs. Un présent est un cadeau ; nous gagnons tous à une telle démarche.

De la salle

La parole risquée n'est-elle pas difficile à mettre en œuvre dans une organisation hiérarchique ? N'est-ce pas tout l'intérêt de l'indépendance de l'audit ?

Laurent BIBARD

La relation hiérarchique limite les marges de manœuvre en termes de prise de parole. Il faut ainsi ménager les conditions d'une prise de parole qui ne met pas en cause les personnes mais les processus. Nous nous inscrivons toutefois dans une forte culture du contrôle et nous supposons plus ou moins consciemment une bonne maîtrise de nos supérieurs hiérarchiques. Aux yeux des collaborateurs, le leader est perçu tôt ou tard comme un dieu, ou du moins un parent qui doit pouvoir tout faire. Les salariés ne se sentent ainsi pas toujours à même de parler. Si le leader admet qu'il ne sait pas tout, mais qu'il sait à travers ses équipes, la situation est grandement améliorée. Il faut fabriquer un savoir ensemble. Il est évidemment très difficile de réinstaurer un processus de prise de parole et de confiance quand une organisation en a perdu l'habitude ou ne l'a jamais connu. Il est pourtant essentiel de cultiver les compétences et le sens des responsabilités des collaborateurs tout en suscitant un sentiment de confiance pour les autoriser à parler. Cette démarche demande du temps.

Philippe HELLICH

Danone, parmi les attitudes managériales déployées depuis 18 mois, développe *l'empowerment* (délégation de décisions aux équipes). Les collaborateurs sont invités au *straight talk*. 8 000 managers ont été formés, ce qui permet de recourir plus facilement au *straight talk* sans pour autant tomber dans des problématiques interpersonnelles. Merci Laurent BIBARD.

QUELS SONT LES DIFFERENTS ACTEURS D'UNE DEMARCHE ETHIQUE EFFECTIVE ? QUELS DISPOSITIFS DE CONTROLE METTRE EN ŒUVRE POUR FAVORISER UN COMPORTEMENT ETHIQUE ?

ANIMEE PAR **PHILIPPE HELLICH**, *V.P. RISKS, CONTROL & AUDIT, DANONE*

AVEC **JEAN-DANIEL LAINÉ**, *SENIOR VICE PRESIDENT ETHICS & COMPLIANCE, ALSTOM*

ROMAIN MARIE, *SVP INTERNAL AUDIT & INTERNAL CONTROL, ALSTOM*

NATHALIE RUAT, *DIRECTEUR DU CONTROLE INTERNE, SAINT-GOBAIN*

PATRICK WIDLOECHER, *CONSEILLER DU PRESIDENT, DIRECTEUR GENERAL ET DU DELEGUE GENERAL - DEONTOLOGUE DU GROUPE, LA POSTE*

Philippe HELLICH

Nous allons évoquer les facteurs de la démarche éthique. Nathalie RUAT, quel est le dispositif mis en place au sein de Saint-Gobain ?

Nathalie RUAT

Nous avons adopté une approche engagée. Nous avons décidé de ne pas parler d'éthique, mais de « principes de comportement et d'action ». L'objectif est de traduire des concepts dans des termes concrets. Tous les acteurs du Groupe sont impliqués, comme dans le cadre des démarches de qualité et d'amélioration continue. Tous les collaborateurs peuvent exercer des responsabilités dans les domaines éthiques. Les valeurs ont été déclinées dans un grand nombre de domaines (fournisseurs, acheteurs, auditeurs…) et font l'objet de communications régulières à tous les niveaux de responsabilité. Le 29 novembre était ainsi la journée internationale des principes de comportement et d'action dans l'ensemble des 7 000 sites du Groupe. Des films ont été élaborés par les employés pour mettre des situations quotidiennes en perspective. Ces principes sont déclinés dans des procédures et des chartes. Ils sont une condition d'appartenance au Groupe Saint-Gobain, et doivent être acceptés dans le cadre du processus de recrutement.

Des actions quotidiennes sont mises en œuvre. Un programme Groupe a ainsi été mis en place. Il repose sur quatre piliers : les valeurs, le droit de la concurrence, l'audit et le contrôle interne, le système d'alerte avec un correspondant par pays, une coordination par région et des comités au niveau du Groupe. Les directeurs généraux de chaque société s'engagent sur 60 points de contrôle, dont un tiers a trait à l'environnement dans lequel s'exerce le contrôle interne avec une large place aux principes de comportement et d'action. Ces déclarations sont auditées par 80 auditeurs internes. Des formations sont également proposées. Tous les ans, les notes de frais de l'ensemble des dirigeants sont contrôlées. Tous les indicateurs sont synthétisés dans un tableau de bord. L'objectif est d'informer régulièrement les dirigeants sur la progression constatée. Une base de gestion centralisée de tous les plans d'actions a ainsi été développée. Chaque entité s'engage à mettre en œuvre son plan d'actions selon un calendrier défini. Les progrès réalisés sont régulièrement contrôlés. Ce modèle qui comprend des procédures, un référentiel de contrôle, des *reportings*, des formations et des journées événementielles est régulièrement remis en cause au regard de l'actualité. Nous avons par exemple tout récemment décidé de créer une

cellule de conformité aux embargos afin d'examiner nos transactions internationales et nous assurer de la bonne application de la politique en la matière. Cette démarche sera incluse dans la déclaration de conformité ; les plans d'actions seront examinés et l'ensemble des sociétés seront aidées dans l'application de ces préconisations.

Philippe HELLICH

Quelle est la démarche menée au sein d'Alstom ?

Jean-Daniel LAINÉ

Nous avons choisi de déployer un « programme d'intégrité » au sein d'Alstom. Ma responsabilité porte davantage sur l'éthique dans les affaires et les comportements individuels. J'ai été nommé en 2006 ; je suis autodidacte. Du bon sens et du courage sont, à mon sens, les premières qualités nécessaires pour tenir ce poste. Le soutien total du Président et du conseil d'administration est indispensable. Les décisions que nous sommes amenés à prendre sont en effet toutes difficiles. Le Président m'a toujours soutenu ; ceci est essentiel. Nous avons également retenu cette posture d'intégrité comme élément identitaire de la société. Un changement de culture profond s'est opéré. La croissance de la société sera d'autant plus importante sur le long terme que cette politique d'intégrité sera partagée. La démarche doit ainsi être relayée par le management et l'ensemble des collaborateurs. Il ne suffit pas de donner le ton, mais de témoigner de la détermination nécessaire pour avancer. Notre rôle est d'être le parrain du code d'éthique et de définir les instructions pour traiter avec les consultants commerciaux et les tiers, réfléchir aux problèmes de conflits d'intérêts et de sponsoring. Cette action doit être relayée par les équipes de Romain MARIE.

Pour pouvoir fonctionner correctement, il faut une certaine indépendance et une autorité. Je suis rattaché directement au directeur juridique d'Alstom, et ai un accès direct au Président et à son adjoint. Je suis également secrétaire du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable du conseil d'administration. Les relations doivent être constantes entre la direction juridique, l'éthique et conformité, et l'audit interne dans le cadre, en quelque sorte, d'un triangle vertueux. C'est ensemble que nous pourrons faire évoluer la culture de l'entreprise. Notre équipe présente une certaine solidité. En plus des directeurs de la conformité, elle s'appuie sur 250 ambassadeurs de l'éthique et de la conformité, qui sont des volontaires. Ce sont le plus souvent des jeunes de la fonction juridique, RH et financière qui nous aident à relayer les messages.

Une fois l'organisation mise en place, un programme doit être déployé. Tout récemment, nous avons cherché à obtenir une certification. Cette certification n'est pas une « coquetterie de communication ». A l'issue de notre démarche, nous souhaitions en effet nous assurer que notre programme corresponde aux meilleurs standards internationaux. Notre objectif est de nous positionner comme une société intègre. Cette certification est également un référent et un stimulant. Nous devons nous comparer aux autres et motiver nos équipes en interne. Une certification n'est en effet jamais acquise : il faut toujours progresser. En externe, nous communiquons, mais ce n'est pas l'essentiel. D'autres entreprises du CAC 40 doivent suivre cette démarche. Il n'y a pas de raison que les sociétés qui appliquent ces principes qui sont coûteux – des marchés nous échappent parfois pour ces considérations – ne bénéficient pas d'un avantage pour compenser ce coût. Des

formations appropriées doivent parallèlement être mises en place (formations présentielles, e-learning). Des groupes de 6 à 8 personnes sont également réunis pour recueillir les comportements quotidiens en matière d'éthique et de conformité, et progresser.

Nous avons lancé ce programme d'intégrité dès l'an 2000. La certification est importante car elle constitue un élément essentiel de motivation. La condamnation que nous avons récemment subie en Suisse est évidemment déplaisante. Nous sommes toutefois accusés de négligence, et non d'avoir mis en place un système de corruption. L'ensemble des dossiers depuis 1990 ont été examinés. Sur des centaines de dossiers, trois dossiers ont été retenus comme ayant pu conduire à de la corruption. Ceci montre à quel point le système que nous avons mis en place est performant. Evidemment, nous devons continuer à progresser avec beaucoup d'humilité. Les dérapages restent toujours possibles dans un groupe de cette taille.

Philippe HELLICH

Quel est le rôle de l'audit ?

Romain MARIE

Nous avons mis en place un département d'audit interne comptant deux bureaux, l'un à Levallois et l'autre à Kuala Lumpur. Aujourd'hui, deux tiers des commandes d'Alstom sont asiatiques. Dans le cadre de l'audit interne, je reporte en ligne directe au PDG et ai un lien privilégié avec le président du comité d'audit. J'ai rejoint l'audit interne en 2005 et le Groupe en 2003 et mes interlocuteurs sont depuis restés les mêmes, ce qui est important pour assurer un bon niveau d'efficacité.

La certification n'est pas une fin en soi. Néanmoins, je souhaitais faire partie des 10 premières sociétés du CAC 40 à être certifiées par l'IFACI. Cette démarche n'a, à mon sens, que des avantages, et incite à éviter tout relâchement. Le dispositif de contrôle interne regroupe 30 collaborateurs dédiés, soit environ la même taille que l'audit interne. Il repose sur un *self assessment*. Deux campagnes annuelles sont organisées depuis 2005 auprès de 800 entités de reporting. 5 000 *process owners* sont impliqués. 190 questions sont posées, dont 100 questions clés. Toutes les questions concernent l'éthique, même si formellement seulement deux questions sont posées sur ce domaine. L'objectif est de s'assurer que tous les collaborateurs aient bien eu connaissance du code d'éthique et aient suivi la formation dédiée à cet enjeu. Nous nous efforçons que ces réponses soient documentées dans notre système de reporting de contrôle interne. Certaines sociétés du CAC 40 ont décidé d'identifier les questions de nature à identifier un risque de fraude. Je n'ai pas souhaité aller dans ce sens, car derrière chaque question, peut se cacher un risque de fraude. Si un système de drapeaux permet de mettre en évidence certains domaines particulièrement sensibles, ceci comprend en effet le risque de laisser penser que certains sujets peuvent échapper à la fraude. Nous échangeons régulièrement avec le directeur juridique dans le cadre des remontées d'incidents. J'ai lu une récente étude d'un des *big four* sur la fraude en entreprise. Je suis toujours perplexe lorsque des entreprises de plus de 1 000 collaborateurs ne déclarent aucun incident. L'exemplarité me paraît par ailleurs essentielle. Le système de contrôle interne regroupe 20 questions, notamment sur l'environnement. Trois sont fondamentales : la délégation d'autorité en place dans l'ensemble des unités du Groupe, la séparation des tâches et la remontée des incidents. Notre Groupe compte une procédure

d'alerte. J'ai mis en place depuis mon arrivée un système de reporting de l'ensemble des unités qui remontent toute suspicion de fraude au sein du Groupe. Ceci permet de lancer une investigation adaptée si nécessaire et évite de traiter les affaires au seul niveau local.

Jean-Daniel LAINÉ

La pression sur les sociétés est telle qu'elles sont obligées de s'engager dans une démarche éthique.

Philippe HELLICH

Je cède la parole à Patrick WIDLOECHER.

Patrick WIDLOECHER

Je souhaiterais vous présenter pourquoi La Poste s'est lancée dans une telle démarche, ainsi qu'exposer notre philosophie, nos convictions, et le dispositif que nous sommes en train de mettre en place. Le poste de déontologue a été créé en 2009. Nous sommes actuellement en train de mettre en place un dispositif éthique.

Nous mettons en place ce dispositif pour deux raisons majeures. Nous avons en effet assisté à des crashs d'entreprises pour cause de mauvaise gouvernance (Enron, Parmalat, Arthur Andersen…). La crise financière raidit les investisseurs et les organismes prêteurs. Une entreprise qui ne compte pas de dispositif éthique voit sa notation sociale amputée. Je rappelle que La Poste est une société anonyme. La réputation d'une entreprise devient de plus en plus un atout concurrentiel.

Ensuite, la stratégie de La Poste s'appuie sur le développement de la confiance auprès de ses parties prenantes, internes et externes. Créer un climat éthique dans l'entreprise renforce leur confiance. Nous cherchons à mettre en place une démarche structurée, donc plus efficace. En renforçant la confiance, le dispositif éthique est un levier de performance pour l'entreprise, c'est-à-dire un moyen d'améliorer son efficacité économique, financière et sociale. Dans un contexte où la raison d'être d'une entreprise est de créer de la valeur, la gestion du risque éthique doit être assurée comme le sont le risque financier, le risque commercial ou encore le risque social.

La prise en compte du risque éthique devient ainsi un outil de management autour de la gestion de quatre risques prioritaires : le non-respect des lois et règlements et valeurs de l'entreprise, le risque de fraude et de corruption – la France n'est du reste pas très bien placée à cet égard –, l'affaiblissement de l'intégrité du management, le risque de réputation. La déontologie est de plus en plus diffusée au sein de l'entreprise et est en phase avec les aspirations des nouvelles générations. La déontologie doit s'inscrire dans un nouveau paradigme de gouvernance. Cette notion correspond au respect des lois et règlements (la conformité) et des valeurs de l'entreprise.

Quel est le dispositif mis en place ? Nous nous appuyons sur un référentiel de déontologie qui est annexé au règlement intérieur. Nous souhaitons en effet que les manquements graves au référentiel puissent être sanctionnés. Nous n'avons toutefois pas souhaité que ce référentiel soit annexé au contrat de travail, les collaborateurs de La Poste relevant soit du droit public (les fonctionnaires), soit du droit privé (les contractuels). Ce référentiel est

actuellement diffusé aux 53 000 managers de La Poste, qui doivent ensuite le remettre en mains propres à leurs collaborateurs au cours des « espaces temps communication » ou de l'entretien annuel d'évaluation. Un système d'aide personnalisée ou système d'alerte a été mis en place. Il permet de poser des questions, par exemple, un fournisseur m'offre un week-end à Monaco, que dois-je répondre ? Ce système sert également à faire part d'actes qui constitueraient des manquements graves au référentiel. Une boîte mail sécurisée est prévue. Il n'y a pas d'anonymat, mais seul le déontologue a connaissance des messages envoyés et du nom de ses expéditeurs. Un comité d'éthique a été constitué. Il est présidé par le délégué général de l'entreprise et rassemble les déontologues de l'entreprise (*corporate*, métiers), le directeur juridique, le directeur de l'audit et des risques, le directeur de la responsabilité sociétale d'entreprise et le correspondant informatique et libertés. Son rôle est d'assurer un travail de veille, d'actualisation, de mesure et de contrôle du déploiement du dispositif. Chaque année, un rapport sera remis au comité exécutif, puis présenté au conseil d'administration du Groupe. Un réseau de déontologues a enfin été mis en place, avec un déontologue Groupe et des déontologues au sein des métiers (unités d'affaires) et des filiales les plus importantes.

Le référentiel renvoie aux codes et documents préexistants et renforce l'unité du Groupe tout en préservant la diversité des métiers. Le déploiement sera à la main de chaque équipe qui s'appuiera sur des exemples de son quotidien pour communiquer. Le dispositif éthique, et notamment le système d'aide personnalisée, constitue un moyen d'expression supplémentaire pour le personnel. La légitimité et l'autorité des managers en exemplarité sur cette question en sortiront renforcées. Ce dispositif doit aider tous les collaborateurs à passer d'une culture de répression à une culture de la responsabilité. Nous n'en sommes toutefois qu'au début.

Philippe HELLICH

Merci à l'ensemble des intervenants. Recommanderiez-vous de désigner un leader de la démarche éthique ou privilégieriez-vous un comité collégial dans lequel chacun apporte sa contribution ?

Nathalie RUAT

La culture de Saint-Gobain est collégiale. La démarche doit être acceptée par tous, même si le dialogue peut parfois prendre du temps ce qui assure par la suite une meilleure adhésion. Je préconiserai ainsi davantage cette approche collégiale, mais ceci reste, à mon sens, très lié à la culture d'entreprise.

Philippe HELLICH

Un « pilote dans l'avion » est-il nécessaire pour éviter tout consensus mou ?

Nathalie RUAT

Le sponsor de toutes les démarches est le PDG. Il fait des petits films, par exemple, et met des documents sur l'intranet : l'impulsion est réelle.

Philippe HELLICH

Qu'en est-il chez Alstom et au sein de La Poste ? Le triangle mis en place chez Alstom est-il efficace ?

Patrick WIDLOECHER

Pour développer un climat éthique dans l'entreprise, le changement doit être davantage d'ordre culturel que technique. Tout changement culturel s'appuie sur le management, ce qui implique une certaine collégialité. Il faut travailler de manière collaborative avec tous les domaines de l'entreprise, y compris avec le contrôle interne. Au-delà de la conformité, il y a des zones grises, par exemple lorsqu'un facteur noue des contacts avec une personne âgée qui le désigne comme légataire dans son testament. Ces enjeux ne sont pas du ressort du contrôle interne. Néanmoins, le contrôle interne peut être sollicité sur demande du comité d'éthique ou du déontologue. Mesurer le degré d'appropriation de ces enjeux par le personnel et le management est enfin extrêmement intéressant pour vérifier l'évolution de l'écart entre les engagements et la réalité sur le terrain.

Jean-Daniel LAINÉ

Plutôt qu'un triangle, il faudrait davantage parler de « sphère vertueuse ».

Philippe HELLICH

Quels sont les indicateurs à suivre ? Comment quantifier ces enjeux ? S'agit-il du nombre de fraudes reportées, du nombre de cas éthiques traités, du nombre d'appels, du nombre de correspondants éthiques ?

Nathalie RUAT

Nous avons mis en place un tableau de bord regroupant plusieurs indicateurs établis par les différents départements du Groupe Saint-Gobain. Si ces indicateurs présentent des limites certaines quant à leur interprétation, la corrélation est cependant forte entre eux, par exemple le taux d'accidentologie sur un site industriel et les défauts de contrôle interne apparaissent souvent au même endroit. Le nombre de fraudes ou de suspicions de fraudes, est répertorié en s'appuyant sur toutes les informations qui nous sont remontées. Nous comptons en outre une direction du développement responsable et un comité Groupe conformité (règlementations et valeurs) qui suivent ces indicateurs.

Philippe HELLICH

Des indicateurs peuvent-ils être liés aux bonus ou à certains des objectifs managériaux des patrons de site ?

Nathalie RUAT

Nous cherchons à comprendre le lien entre motivation et systèmes d'*incentives* et à nous référer au principe de solidarité dans le cadre de l'évaluation annuelle.

Jean-Daniel LAINÉ

Les collaborateurs ne doivent pas percevoir de bonus lorsqu'ils respectent le code éthique. En revanche, des malus doivent être mis en place. La politique de sanctions doit être communiquée et appliquée en cas de déviation.

Philippe HELLICH

Qu'en est-il en termes d'indicateurs ?

Jean-Daniel LAINÉ

Nous avons mis en place un système proche de celui de Saint-Gobain. Nos résultats de contrôle interne valent tableau de bord.

Patrick WIDLOECHER

Nous allons mettre en place un baromètre de l'éthique et de la déontologie. Il est en effet nécessaire de mesurer le niveau d'appropriation du référentiel de déontologie parmi les collaborateurs et de veiller à la connaissance des nouveaux entrants. Nous recrutons environ 4 000 collaborateurs chaque année. Nous devons également mesurer le niveau d'adhésion à la démarche. Nous comptabiliserons parallèlement le nombre d'alertes et le nombre de contacts sur le site intranet dédié.

Nos managers ont chaque année dans leur feuille de route deux objectifs quantifiables en matière de développement durable. Une partie de la part variable est indexée à l'obtention de ces deux objectifs. Pour l'ensemble du personnel, 25 % du montant de la participation est lié à l'atteinte de deux objectifs quantitatifs en matière de développement durable. Un de ces objectifs pourrait être remplacé par un objectif d'éthique et de déontologie, qui font partie du développement durable et du développement responsable au sens large.

Philippe HELLICH

Si les bonus sont liés à ce type d'indicateur, se pose la question du maintien du même niveau de transparence. L'éthique repose sur un sentiment de confiance. Le contrôle et l'audit interne peuvent-ils faire peur ?

Nathalie RUAT

Nous ne comptons pas de contrôleurs internes, nous donnons à chacun le pouvoir d'exercer des responsabilités de contrôle conformément à son niveau de responsabilité.

Jean-Daniel LAINÉ

Je remarque que Saint-Gobain compte malgré tout beaucoup d'auditeurs internes.

La confiance est l'une des trois valeurs fondamentales du Groupe Alstom. Elle n'exclut toutefois pas le contrôle.

De la salle

Placer le contrôle interne sous la responsabilité directe de la hiérarchie me semble la solution la plus efficace. A mes yeux, la notion de confiance est antinomique avec le contrôle interne. Nous ne sommes pas payés pour faire confiance, mais pour superviser ce qu'il se passe sous notre zone de responsabilité.

Nathalie RUAT

Effectivement. La supervision est une activité normale de management et est tout à fait essentielle.

Philippe HELLICH

Merci à nos quatre intervenants.

L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : REGARD D'UN PHILOSOPHE, PAR MONIQUE CANTO-SPERBER

MONIQUE CANTO-SPERBER, *PHILOSOPHE, DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS, DIRECTRICE DE L'ECOLE NORMALE SUPERIEURE*

Lorsque j'ai pris connaissance du programme de vos travaux, je n'ai pu que constater l'ampleur des thématiques. Yves MEDINA a déjà abordé de nombreuses notions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, ses engagements éthiques et sa mise en œuvre dans la gouvernance d'entreprise. L'éthique s'appuie sur une réflexion ancienne et s'est développée au début du XXème siècle en lien avec le constat de conflit d'intérêts et l'existence de zones grises. Les débats se sont très vite intéressés aux effets de l'activité de l'entreprise sur l'environnement social et l'environnement naturel. Pendant longtemps, l'éthique de l'entreprise s'est toutefois focalisée sur l'éthique du dirigeant, avec l'idée que le décideur devait donner l'exemple. Cette conviction allait de pair avec des dispositifs destinés à éviter des phénomènes de dérèglements (lutte contre la corruption et les monopoles excessifs par exemple). La discipline mobilise de nombreuses réflexions de philosophes, économistes, responsables d'entreprise et experts en sciences sociales.

Je souhaiterais en premier lieu tracer les contours de l'éthique d'entreprise et les difficultés qu'elle affronte et évoquer de nouvelles études qui contribuent à renouveler la réflexion sur l'application concrète des normes au sein de l'entreprise.

Il est d'usage de débuter par la réflexion de Milton FRIEDMAN de 1970, date à laquelle l'éthique de l'entreprise a commencé à se constituer en discipline : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits. » Une entreprise qui prétend s'occuper de morale et de bien commun sort de son rôle et devient en quelque sorte une menace pour l'équilibre socio-économique. L'entreprise doit ainsi chercher à maximiser ses profits, dans les limites de la légalité.

Aujourd'hui, après l'élaboration d'une première norme internationale pour appliquer les principes du développement durable aux organisations et pour inscrire les responsabilités sociétales dans les principes des entreprises (norme ISO 26 000), le contexte a fortement évolué. La réflexion sur l'éthique de l'entreprise répond à des besoins de nos sociétés occidentales, d'ordre social, technologique et environnemental. Elle est en phase avec la poussée d'inquiétudes des sociétés civiles qui redoutent que des activités marchandes dictent leur loi. Elle résulte aussi d'une prise de conscience de plus en plus marquée après des scandales financiers. Le statut même de l'entreprise a évolué. Aujourd'hui, les entreprises sont davantage des plaques tournantes que des lieux réunissant physiquement l'ensemble des activités. L'entreprise est désormais reconnue comme un acteur social de plein droit, et non plus seulement comme une unité physique de production ou un pôle d'échanges strictement économique. L'entreprise est une véritable personne morale : la responsabilité pénale de l'entreprise est pleinement reconnue dans le Code pénal français. On souhaiterait des « entreprises citoyennes ». Si les entreprises sont nécessairement dans la cité, cette volonté, voire cette revendication, change toutefois quelque peu la donne. Les entreprises ont essayé de répondre à cette demande nouvelle d'éthique de manière très différente, de l'instrumentalisation pure et simple à un engagement véritablement sincère.

Dans des publicités récentes, certaines entreprises labellisent leurs produits d'éthique. Il s'agit d'un argument commercial comme un autre. D'autres entreprises cherchent en revanche véritablement à infléchir leur production, sans perdre leur souci de rentabilité. Enfin, certaines multinationales se sont véritablement positionnées comme forces de proposition en matière éthique (égalité des sexes, diversité sociale…) et sont en avance sur la loi et la société. La palette de comportements est ainsi extrêmement large. Même lorsque l'éthique est un argument commercial, aucune société ne peut plus aujourd'hui se positionner sans parler d'éthique. Les moralistes du XVIIème siècle soulignaient qu'il n'était pas possible de nier l'usage civilisateur de l'hypocrisie. Endosser une valeur, fût-ce de manière hypocrite, c'est reconnaître son existence et la nécessité pour les comportements de s'y adapter. Ce pas est décisif et les autres étapes devraient rapidement être franchies.

De nombreuses entreprises ont tendance à relever une contradiction dans la conciliation de la responsabilité sociale et la recherche du profit. L'affirmation de FRIEDMAN n'a ainsi pas perdu toute sa force. L'article « L'éthique d'entreprise : intérêt pour soi, intérêt d'autrui, intérêt pour autrui » de Damien BAZIN et Jérôme BALLET publié en 2004 établit que 33 des 52 entreprises analysées peuvent attester d'un lien positif entre la performance financière et la performance sociale. 14 entreprises ne constatent aucun lien. Les informations ne sont toutefois pas exhaustives et un tel lien n'est pas exclu. 5 entreprises font part d'un lien négatif. Nous pouvons toutefois nous interroger sur les paramètres utilisés. Au-delà de la stricte performance financière, l'image d'engagement social fait partie de la stratégie de communication des entreprises. Un manquement à l'éthique risque ainsi, à terme, de compromettre les performances financières.

L'éthique des affaires, qui s'est beaucoup développée depuis les années 70, n'est pas toujours adaptée aux besoins des personnes qui sont véritablement aux affaires. Ses origines américaines la marquent de manière indélébile. Cette éthique a été élaborée pour des entreprises ayant une taille et une rentabilité importantes, bénéficiant d'un système législatif de redressement des torts *a posteriori* extrêmement efficace et d'une assez faible fiscalité. L'éthique n'évoque que très rarement les risques moraux d'une PME ou d'une entreprise publique ou semi-publique. Il existe véritablement un fossé avec la réalité. Nous nous sommes beaucoup interrogés sur les rapports qui pouvaient exister entre les différentes définitions des éthiques des affaires. Nous parlons aujourd'hui beaucoup de responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprise étant considérée comme un acteur social devant contribuer à la vie de la société. Si son devoir principal est de créer des richesses pour ses actionnaires, le corps social et les consommateurs, les entreprises constituent avant tout le premier moteur de création d'emplois dans un pays. A trop brider le dynamisme des entreprises, des répercussions sociales sont inéluctables. Les entreprises doivent également exercer une véritable responsabilité vis-à-vis de leurs employés et de toutes les personnes qui travaillent en leur sein, ainsi que vis-à-vis de leurs clients. Elles ont aussi un rôle de cohésion sociale et contribuent à la confiance, au dynamisme et à l'innovation de la société. Ces quatre grands domaines de responsabilité correspondent chacun à quatre spécialités de l'éthique économique, éthique des affaires ou éthique de l'entreprise.

Je souhaiterais revenir sur l'affirmation de Milton FRIEDMAN. Dans son ouvrage *Capitalisme et liberté*, il donne de très nombreux exemples de préoccupations parasites, notamment les préoccupations éthiques. Si l'entreprise ne s'occupe pas uniquement de maximiser ses profits, elle crée, selon lui, un état de choses moins favorable, rejoignant en ceci la théorie

de la main invisible d'Adam SMITH. Milton FRIEDMAN prend comme exemple la modération des prix. Cette modération risque, à son sens, de provoquer une pénurie de produits, de main d'œuvre, et la création de marchés noirs. Les prix jouent, pour lui, un rôle fondamental pour indiquer le niveau de rareté relative d'un produit. Si l'entreprise perturbe ce signal, elle perturbe l'ensemble de l'organisation économique, ce qui produit des effets indésirables sur tous les acteurs. Ainsi, une préoccupation éthique déplacée est-elle à l'origine d'une situation peu désirable, d'un point de vue social ou éthique.

La réflexion a aujourd'hui beaucoup avancé. Je souhaiterais prendre quatre exemples pour illustrer les quatre aspects nouveaux de l'éthique appliquée en entreprise qui ont trait à la responsabilité sociale, à la gouvernance et aux *stakeholders*.

S'agissant de la responsabilité sociale, je prendrai un exemple des années 1990 qui est resté comme un cas d'école. C'est le cas de l'entreprise Shell au Nigéria. L'entreprise était accusée d'avoir soutenu un gouvernement militaire qui avait opposé une forte répression à des activistes écologiques. Plusieurs meneurs de ce mouvement avaient été pendus. Shell n'était pas intervenu et s'était contenté d'écrire tardivement une lettre de protestation. Les nombreuses critiques subies ont été à l'origine d'un important mouvement de responsabilisation de Shell qui est désormais pionnier sur certaines thématiques. Alors que les entreprises étaient considérées comme des entités qui exploitaient les pays en développement, elles sont désormais vues comme le principal vecteur pour rappeler à l'ordre des gouvernements répressifs et autoritaires. L'évolution est radicale. Evidemment, de nombreux acteurs s'élèvent contre cette interprétation très extensive de la responsabilité de l'entreprise. Il n'est pas possible de demander à l'entreprise d'être responsable de l'environnement, de l'harmonie sociale ou encore de la cohésion des sociétés. Certains rappellent que l'entreprise n'a de devoirs moraux qu'à l'égard de ses actionnaires. D'autres essayent de construire un nouveau modèle de responsabilité d'entreprise profonde, mais inévitablement limitée.

De plus en plus de travaux insistent sur l'importance des désaccords et des zones grises. Certaines procédures cherchent ainsi à créer de manière presque artificielle un point de vue opposé afin de s'assurer que toutes les critiques ont été adressées. En effet, dans le cadre d'un groupe, il est très difficile d'émettre un point de vue divergent, en particulier dans une situation d'urgence. De plus en plus de dispositifs obligent ainsi à l'expression d'un dissensus.

La conception des parties concernées ou *stakeholders* tend à réduire le rôle du dirigeant ou du conseil d'administration à celui de simple arbitre entre tous ces intérêts concernés, les actionnaires étant finalement considérés comme des *stakeholders* parmi d'autres. Ce mouvement est toutefois de plus en plus critiqué et l'on peut s'interroger sur le rôle que ces parties prenantes jouent véritablement dans la stratégie de l'entreprise.

L'éthique des affaires rejoint ainsi des problématiques tout à fait fondamentales, qui ne sont pas sans lien avec les premières organisations humaines qui ont réfléchi à l'éthique de l'activité économique, tels les premiers pèlerins qui se sont installés aux Etats-Unis il y a quelques siècles. La réflexion est ainsi très riche et cherche des modèles intellectuels pour avancer, même si certains sont peut-être insuffisamment enracinés dans la vie concrète des entreprises. La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître le profit. Cette notion se limite-t-elle à un profit économique et financier ou intègre-t-elle des éléments ayant trait au

pouvoir social ou au pouvoir d'influence par diffusion de bonnes pratiques ? L'entreprise peut prendre des initiatives intellectuelles pour jouer un rôle dans la promotion de certaines pratiques sociales et culturelles.

Philippe HELLICH

La diversité peut-elle aider à prendre de meilleures décisions ?

Monique CANTO-SPERBER

La diversité enrichit le stock de données à partir desquelles une décision est prise. Disposer de points de vue divers permet de mieux délibérer. Une diversité bien comprise cherchant à agrandir le spectre des points de vue et perspectives enrichit le débat.

De la salle

Etre philosophe et à la tête d'un établissement suscite-t-il un dilemme éthique ?

Monique CANTO-SPERBER

Les institutions d'enseignement supérieur sont aujourd'hui plongées dans la concurrence internationale, et les publications, les citations et les classements constituent autant de révélateurs importants. Notre offre doit être concurrentielle. Nous devons chercher à attirer les meilleurs étudiants, les meilleurs chercheurs et les meilleures équipes de recherche. Dans un monde de ressources rares, des arbitrages sont constamment nécessaires, et les enjeux éthiques sont nombreux. L'école et le lycée nous amènent ainsi des élèves appartenant à un vivier social, économique et culturel de plus en plus étroit. Face à ce constat, nous réfléchissons à des pistes permettant d'infléchir cette tendance sans toutefois édulcorer notre identité. Il s'agit, pour nous, d'une question d'éthique essentielle.

Philippe HELLICH

Merci beaucoup.

DISCOURS DE CLOTURE, PAR CLAUDE VIET

CLAUDE VIET, *DIRECTEUR DE L'AUDIT ET DES RISQUES, GROUPE LA POSTE, PRESIDENT DE L'IFACI*

Je souhaiterais en premier lieu remercier l'ensemble des intervenants qui ont apporté leurs analyses sur ce sujet complexe de l'éthique, mais à la fois relativement neuf et de plus en plus prégnant dans nos sociétés modernes. Merci à Philippe HELLICH d'avoir animé ce colloque. Je souhaiterais également remercier les participants et notre partenaire. J'ai toujours été favorable à un partenariat avec les sociétés de conseil. Le croisement des cultures et des savoir-faire est essentiel. Je remercie Deloitte d'avoir participé à cette journée.

Je souhaiterais en conclusion insister sur deux points. L'éthique, qui a pu initialement être instrumentalisée, est devenue dans une période de crise un enjeu majeur. Nos organisations ont pris conscience qu'éthique et performance durable étaient indissociables. Dans un contexte de crise, les *shareholders* ont des attentes de plus en plus exacerbées envers les entreprises. Les tables rondes ont pu en témoigner. Parallèlement, une défaillance en matière d'éthique peut provoquer un impact considérable en altérant la confiance des clients, et détériorer l'image de l'entreprise du fait de la médiatisation. Les professions du management des risques et du contrôle interne vont à l'avenir être de plus en plus concernées par l'application des règles de déontologie qui, pour nous, sont un élément essentiel de l'environnement de contrôle.

Ce colloque visait à réfléchir au rôle de l'auditeur ou du contrôleur interne dans la réponse aux enjeux éthiques. Aujourd'hui, l'éthique ne fait plus débat. Pour certains, il s'agit d'une simple image de marque. Pour d'autres, au contraire, l'éthique est un élément constitutif de la stratégie développée. L'avènement des concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise a conforté l'éthique. Une bonne gouvernance de l'entreprise et une politique managériale des dirigeants adaptée sont ainsi des enjeux essentiels. La demande de transparence est de plus en plus forte. Les réactions face aux engagements des entreprises et à leurs défaillances sont très médiatisées. Le pilotage et la gouvernance apparaissent d'autant plus importants. L'éthique doit irriguer l'entreprise et devenir un élément de management essentiel dans un environnement incertain et changeant. Enfin, l'éthique constitue un thème d'audit relativement délicat qui devra être traité avec beaucoup de vigilance.

Quel peut être le rôle de l'auditeur et du contrôleur interne face à ces enjeux ? Ce colloque a montré l'importance de diffuser de bonnes pratiques professionnelles. S'agissant du positionnement de l'audit interne, le *whistleblowing* ou d'autres systèmes d'alerte nécessitent une forme d'indépendance pour consolider les programmes de prévention et de contrôle et apporter un éclairage extérieur. Les auditeurs doivent aussi disposer de compétences particulières, d'un certain leadership et traiter cette thématique de l'éthique de manière spécifique au-delà de la simple problématique de conformité. Il faut enfin coordonner les actions des différents acteurs qui concourent à l'amélioration de l'environnement de contrôle. Cet environnement constitue sans doute le point central. L'éthique est une variable qui détermine la qualité d'un environnement de contrôle. Je vous renvoie à l'excellent travail réalisé par l'IFACI sur les variables culturelles du contrôle interne qui montrent les interactions entre les différentes cultures d'entreprise et les

environnements et modalités de contrôle. Il revient ainsi aux auditeurs d'apporter toute leur contribution à l'amélioration des dispositifs.

Merci de votre attention. L'IFACI, au-delà de ce colloque, envisage de créer une unité de recherche. Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues. Nous souhaitons approfondir nos réflexions et faciliter la formation des auditeurs. L'IFACI cherchera ainsi à concrétiser les enseignements de ce colloque. Merci à tous.

Philippe HELLICH

Ce colloque a permis de témoigner de la contribution majeure, en lien avec les autres acteurs, de l'auditeur et du contrôleur interne aux programmes éthiques développés au sein de nos entreprises. Merci à nos intervenants, aux co-organisateurs et à l'ensemble des participants.