



# Prévenir les risques éthiques de votre entreprise

Guide pratique à l'usage  
des dirigeants

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

Henry-Benoît LOOSDREGT

Henry-Benoît Loosdregt

# Prévenir les risques éthiques de votre entreprise

Guide pratique à l'usage des dirigeants

# Sommaire

Préface .....	9
Introduction .....	11
Chapitre 1 Éthique, déontologie, morale, valeur... ..	15
Chapitre 2 Pourquoi l'éthique devient-elle une préoccupation des dirigeants ? .....	31
Chapitre 3 Comment structurer la démarche éthique de votre entreprise ? .....	49
Chapitre 4 Une volonté au plus haut niveau .....	65
Chapitre 5 Le déontologue .....	79
Chapitre 6 Faire l'état des lieux .....	97
Chapitre 7 Un code d'éthique est-il nécessaire ? .....	111
Chapitre 8 L'appropriation par les collaborateurs .....	135
Chapitre 9 De l'information à la formation .....	151
Chapitre 10 Pourquoi et comment mesurer vos performances éthiques ? .....	173
Chapitre 11 La détection des irrégularités, les enquêtes .....	187
Chapitre 12 La cohérence des programmes éthiques .....	203
Conclusion L'éthique, le moteur du changement .....	221
Annexes	
Annexe 1 : Texte de la charte d'éthique de SUEZ .....	227
Annexe 2 : Exemple d'une étude de cas .....	233

## *Préface*

Une entreprise ne se définit pas uniquement par ses métiers, par ses comptes ou ses implantations géographiques. C'est d'abord des équipes, des valeurs, une éthique, une vision. L'entreprise est une communauté de destin.

Dans un monde qui se fait plus global, où les certitudes et les repères s'effacent, où l'image devient mondiale, où le risque devient une donnée, nos entreprises ont besoin plus que jamais de points fixes, de quelques notions simples, mais solides et partagées.

Il est nécessaire d'être capable de promouvoir des valeurs et des modes de fonctionnement où chacun puisse se reconnaître quels que soient son métier, sa culture et son pays. C'est une façon claire de travailler, de se comporter au quotidien, qui constitue une garantie de succès et de durée. C'est aussi, dans un univers concurrentiel très fort, le gage de la confiance des partenaires, qu'ils soient actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, filiales.

L'éthique est un engagement collectif, c'est aussi une exigence individuelle. C'est un engagement concret, quotidien, que H.-B. Loosdregt connaît bien pour l'avoir mis en oeuvre au sein de SUEZ. La démarche éthique, c'est au delà des codes, de pouvoir faire prendre ses responsabilités à chacun, et pour cela de mettre en oeuvre des démarches, de l'intégrer au management. C'est l'intérêt de ce guide que d'aborder le sujet de manière pragmatique.

Gérard Mestrallet  
Président-Directeur Général de SUEZ

# *Introduction*

## À qui s'adresse ce livre ?

Ce guide pratique est destiné à tous ceux qui s'intéressent à la mise en place d'un management authentique de la fonction éthique dans l'entreprise. À ce titre, il s'adresse en premier lieu aux dirigeants préoccupés d'accorder leur leadership avec leurs convictions personnelles, et, par conséquent, aux déontologues qui les assistent dans cette tâche, il concerne également tous les responsables chargés du développement du management et des ressources humaines.

Les entreprises ne sont pas les seuls organismes à devoir gérer leur comportement éthique ; le problème de l'éthique se pose dans des termes similaires pour les administrations, les associations, les écoles et universités, les clubs sportifs, les fondations, les hôpitaux, les églises ou toute autre organisation civile ou militaire, quelle qu'en soit l'importance. Leurs responsables trouveront également dans ce guide pratique des outils susceptibles de maintenir la notoriété, voire l'autorité morale des institutions qu'ils dirigent.

Lorsqu'une entreprise fait figurer l'éthique parmi ses préoccupations, il est fréquent qu'elle ne trouve en réponse que scepticisme et incrédulité. La publication des chartes et des codes de conduite est plus souvent vue comme une opération de relations publiques que comme l'annonce d'une nouvelle stratégie ou d'un nouveau type de management. Il est pourtant possible de savoir si son discours est sincère ou non en passant le management d'une entreprise au crible de quelques critères. Ces critères permettent de dégager quelques principes communs de management, indispensables pour fonctionner et agir de manière éthique. C'est en observant la présence ou l'absence de ces éléments dans sa propre organisation qu'un dirigeant pourra estimer ses chances d'atteindre l'objectif éthique qu'il s'est fixé.

Le but ici n'est pas d'émettre un jugement général sur l'éthique des entreprises (ni de toute autre organisation) en critiquant les choix éthiques des dirigeants ou en s'attachant à la résolution de dilemmes éthiques par exemple. Il s'agit ici, avant tout, de dégager les préalables susceptibles de rendre une démarche éthique effective et donc crédible. Quels sont donc ces critères qui permettront de distinguer d'un côté, les entreprises (et les autres institutions) qui s'efforcent simplement de faire croire qu'elles sont éthiques, et de l'autre, celles qui mettent en place de réels moyens pour être éthiques ? Pour un dirigeant, répondre à cette question, c'est savoir sur quels facteurs il doit agir pour que l'entité dont il est responsable puisse avoir un comportement éthique.

Contrairement à ce que certains peuvent croire, l'éthique s'inscrit pleinement dans le domaine concret de la gestion journalière et ne se situe pas dans le champ des théories et de la philosophie. Dans la sphère économique et sociale, l'éthique est avant toute affaire de management.

## Que contient ce livre ?

Pourquoi parler maintenant du « *management de la fonction éthique* » ? La question mérite un rapide rappel historique à propos de deux autres fonctions qui sont apparues récemment : la sécurité et la qualité. Ce rapprochement est d'autant plus justifié que ces trois fonctions reposent sur une forme de management similaire : le management de l'amélioration des performances.

En se reportant quelque temps en arrière, dans les années 70, les entreprises françaises découvraient la nécessité de gérer la sécurité à la suite d'affaires judiciaires qui avaient mené en prison des chefs d'entreprises pour infraction à la réglementation sur la sécurité au travail. Très vite, les entreprises ont compris la place qu'elles devaient donner à la sécurité et donc l'intérêt d'organiser le management de cette fonction sécurité.

Dans les années 80, avec la fin de la période de la reconstruction de l'après-guerre, le facteur de rareté était de moins en moins du côté de la production de biens et services et le risque de pénurie se déplaçait progressivement du côté de la demande : le problème de la quantité étant résolu, le client voulait maintenant de la qualité. Cette nouvelle exigence du client faisait apercevoir toute la valeur de la « *fonction qualité* ».

Au milieu des années 90, éclataient quelques scandales politico-financiers mettant en évidence les effets désastreux d'une mauvaise maîtrise des risques éthiques pour les entreprises. Les premières réflexions sur l'éthique donnaient lieu à quelques ouvrages précurseurs et faisaient peu à peu éclore l'idée qu'il convenait aussi de s'intéresser d'un peu plus près à l'éthique et à la déontologie dans les entreprises. Quelques entreprises commençaient à

mettre en pratique le management d'une « *fonction éthique* », elles n'en avaient certes pas conscience et ne se doutaient pas qu'en nommant un « *déontologue* », elles posaient en réalité la première pierre de cette nouvelle fonction.

Aujourd'hui, les expériences de « *management de la fonction éthique* » sont suffisamment nombreuses pour permettre d'en tracer les contours. Nous avons assez de recul pour voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, les écueils et les facteurs favorables à ce management. L'analyse du contenu de cette fonction sera ici vue surtout à travers la démarche du groupe franco-belge SUEZ, complétée par l'observation des initiatives, également en place, dans d'autres sociétés implantées en Europe.

Les deux premiers chapitres tentent de répondre à la question du pourquoi : ils sont destinés à préciser des concepts et à montrer pourquoi les dirigeants s'intéressent de plus en plus aux questions éthiques. Le reste du livre est consacré au comment, il présente les principaux outils à la disposition des dirigeants (et, en pratique, à celle de leur *déontologue*) susceptibles de donner vie à la fonction éthique. Chaque chapitre contient aussi des encadrés qui illustrent le thème de l'éthique par des exemples.

## Comment utiliser ce livre ?

Les dirigeants pourront se servir de « *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise* » comme on a recours à un manuel ou, mieux, comme on utilise un livre de recettes. La maîtrise de l'éthique fait appel à un grand nombre d'ingrédients dont chacun est nécessaire à la réussite finale. Même si le plan de l'ouvrage suit sensiblement la logique de la mise en place du management de la fonction éthique dans l'entreprise, les chapitres sont indépendants les uns des autres. Il n'est pas nécessaire de le lire méthodiquement du début à la fin, en commençant par la première page. Cela dépend des préoccupations dominantes du lecteur, qu'il lise d'abord ce qui l'intéresse le plus.

Hormis les deux premiers, chacun des chapitres s'attache à présenter chacun des éléments indispensables à l'existence pleine et entière de la fonction. Le chapitre 3 présente l'ensemble de la démarche éthique, il contient donc un aperçu des autres éléments qui sont détaillés dans les chapitres suivants. Le lecteur pressé y trouvera en quelque sorte une présentation synthétique de l'ensemble des autres chapitres. On peut aussi commencer la lecture du livre par ce chapitre.

Si un dirigeant a déjà mis en place certains éléments d'un dispositif éthique, il peut très bien essayer de comparer ce qu'il a fait à ce qui se fait ailleurs et donc lire en priorité les chapitres qui correspondent à ces éléments-là. Peut-être préférera-t-il avoir l'approche inverse et se pencher d'abord sur les

éléments qu'il n'a pas, ou pas encore, pu mettre en oeuvre. Au lecteur de naviguer selon ses envies.

Il faut seulement se rappeler que l'approche du management de l'éthique est systémique et donc ne pas oublier de vérifier si chacun des éléments indispensables à un management de la fonction éthique est bien en place. Si un dirigeant s'apercevait, à cet examen, d'une carence, qu'il sache que ses ambitions éthiques pourront difficilement se concrétiser avant qu'il n'ait ajouté à son dispositif les éléments manquants.

## Pourquoi un « *guide pratique* » ?

Pour prévenir les risques éthiques de l'entreprise, il n'y a pas d'autre alternative que de reconnaître l'existence d'une fonction éthique et de mettre en place un système de management de l'éthique.

Comme dans la démarche « *sécurité* » ou la démarche « *qualité* » rappelées ci-dessus, le management de l'éthique concerne lui aussi tous les domaines d'activité de l'entreprise. Si la fonction éthique peut être parfaitement identifiée, la démarche, elle, est totalement transversale. Pour autant, l'existence formelle de cette fonction ne diminue en rien les responsabilités individuelles des dirigeants et de leurs collaborateurs.

Celui qui n'a pas l'intention d'être éthique dans son comportement peut très facilement faire illusion et discourir sur le bien, l'équité, la justice sociale ou distributive, l'attitude de l'entreprise, et d'autres beaux sujets. Mais, le point important pour un dirigeant n'est pas le discours. Dans ce domaine de l'éthique, la vraie question n'est pas de savoir ce qu'il faut faire, mais plutôt de réussir à le faire. L'essentiel de l'éthique des affaires peut se résumer en quelques mots : prendre ses responsabilités, être honnête et respecter autrui. Pour le dirigeant qui adhère à ces quelques principes, la vraie question n'est plus d'ordre philosophique, mais pratique et concrète : savoir comment faire, définir des structures, concevoir des procédures et mettre en oeuvre des politiques.

Un dirigeant ne pourra jamais avoir un management éthique s'il ne dispose pas des outils adéquats pour prévenir les risques éthiques de l'entreprise. Son objectif est de faire en sorte que les principes de base, qui le guident, guident aussi l'organisation qu'il dirige. Savoir comment faire est alors bien plus problématique que savoir quoi faire, c'est pour cela qu'il a besoin d'outils. Manager la fonction éthique revient à mettre en oeuvre ces outils ; l'objet de ce guide pratique est de montrer ce qu'ils sont et comment s'en servir.

## Chapitre 1

# Éthique, déontologie, morale, valeur...

1. De quoi parle-t-on ?
2. Principales notions utilisées
3. De la « *philosophie* » au « *management* »
4. Faut-il juger l'état moral d'une entreprise ?
5. L'entreprise peut-elle faire la morale ?
6. L'entreprise peut-elle avoir des valeurs ?
7. Le profit est-il une valeur ?
8. Valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise
9. La place du développement durable, de la responsabilité sociale, de l'éthique...
10. Gardons les pieds sur terre

# 1. De quoi parle-t-on ?

Soyons clairs : nous parlons du *management de l'éthique* dans les entreprises. Cependant, nous n'échapperons pas à l'obligation de rappeler quelques notions philosophiques afin de préciser notre vocabulaire. Notre objectif n'est pas d'établir ou de justifier des repères moraux. Notre réflexion se situe sur un autre plan, car l'éthique d'une entreprise se juge sur son comportement, c'est-à-dire la façon dont se comportent les individus qui la composent. Il ne s'agit pas tant ici de savoir comment les individus adhèrent ou déterminent les finalités de l'entreprise que de savoir comment et dans quelle mesure les actes de ces individus respectent les exigences de ces finalités. Autrement dit, il est demandé au lecteur d'admettre par hypothèse qu'un certain consensus<sup>1</sup> existe sur le comportement responsable de l'entreprise – et, en conséquence, sur sa place et son rôle dans la société. Notre sujet n'est pas de définir ce consensus mais plutôt de décrire les structures et les procédures à mettre en place pour garantir que le comportement de l'entreprise soit en concordance avec ses finalités et ses responsabilités.

Cette façon d'aborder la question ne suppose pas du tout une quelconque attitude de neutralité par rapport aux finalités, tout n'est pas acceptable : les organisations mafieuses ou les sectes se choisissent une finalité et un type de comportement et s'organisent pour le respecter, en n'hésitant pas à faire appel au mensonge, à la violence, au crime. Il est donc évident qu'une réflexion sur le management de l'éthique ne peut faire l'économie d'une réflexion préalable plus profonde, philosophique et théorique. L'intérêt de la théorie est qu'elle apporte un éclairage pour l'action et nous permet de voir si nos actions vont bien dans le sens de la lumière, ceci est notre propos.

Il n'est pas question d'ignorer l'importance essentielle de la réflexion philosophique, simplement, nous supposons ici qu'elle est un acquis et que chaque individu a opté pour la vérité, le respect de l'autre, l'intégrité, la justice... ce qui est, heureusement, le cas du plus grand nombre des humains. Mais, nous savons aussi que nous sommes faillibles et que notre jugement comme notre intelligence sont limités.

Afin de prévenir les risques éthiques pour l'entreprise, il s'agit de *manager l'éthique*, ce qui signifie maîtriser des types d'organisation qui permettent à un groupe d'individus, qui partagent certaines valeurs éthiques, d'agir de façon plus sûre et plus conforme à ces dernières.

1. Cette hypothèse n'est pas partagée par tous, on le verra par la suite, certains manifestent un grand scepticisme vis-à-vis de la façon dont les entreprises assument leurs responsabilités. Mais beaucoup pensent tout de même que l'honnêteté, le respect des engagements, la recherche de la justice, le respect des autres, sont des valeurs sans lesquelles il n'est pas d'échanges économiques pérennes.

### Les multiples risques éthiques de l'entreprise

- **Domaine financier** : information financière inexacte, malversation, prise de risque exagérée, inaction des organes de contrôle, fausse facturation, escroquerie, fraude fiscale...
- **Domaine de la concurrence** : entente sur les prix, partage de la clientèle, abus de position dominante, corruption, publicité mensongère, marques déposées, secret de fabrication, infraction aux copyrights, espionnage économique...
- **Domaine de gestion du personnel** : discrimination, délit d'initié, vol, abus de confiance, conflit d'intérêts, détournement, méconnaissance de la réglementation, incompétence, chantage, protection des personnes, falsification de données, accidents et maladies, fuite des données confidentielles...
- **Domaine environnemental** : pollutions, rejets et émissions de gaz non-conformes, risques technologiques, explosions, contaminations chimiques, virales et bactériologiques, ignorance des normes...
- **Domaine sociétal** : boycott des consommateurs, attaque médiatique, renforcement de la réglementation...
- **Domaine de la communication** : non-protection des informations confidentielles, délit d'initié, informations inexacts, porte-parole non autorisé, plagiat...
- **Domaine managérial** : responsabilités mal définies ou mal attribuées, procédures floues, procédures ne répondant pas aux exigences de la réglementation (par exemple celle des marchés publics), procédures insuffisamment expliquées ou comprises, absence de contrôles, incohérence des objectifs commerciaux et éthiques.

## 2. Les principales notions utilisées

Selon les auteurs, il est possible de trouver plusieurs définitions des termes comme morale, éthique ou déontologie. La proximité sémantique des mots *morale* et *éthique* explique en partie la difficulté de s'accorder sur les différences de leur signification. La question n'est pas de voir si une définition est meilleure que l'autre, mais de s'accorder sur des notions afin de clarifier le vocabulaire employé dans les chapitres suivants. Comme il est plus facile de s'entendre sur le terme déontologie, commençons par lui.

« *Déontologie* » est formé de deux mots grecs : *deon* et *logos*. *Deon* signifie le lien et *logos* la parole, littéralement c'est donc le contenu du discours. La déontologie est l'ensemble des valeurs et règles de conduite admises et respectées par un groupe de personnes, particulièrement quand celles-ci

exercent le même métier. De nombreuses professions, notamment les professions libérales, ont des codes de déontologie, mais elles ne sont pas les seules. Il y a une déontologie des journalistes, des hébergeurs de sites Web, des chercheurs, des policiers, des enseignants, des financiers, des ingénieurs, des militaires...

À l'intérieur d'une entreprise, les collaborateurs peuvent exercer divers métiers. Ces collaborateurs sont alors liés par les impératifs déontologiques de leur métier, chacun doit en tenir compte dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations avec ses interlocuteurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, un ingénieur, un comptable, un acheteur... est tenu par les règles déontologiques liées à son métier. Mais chacun doit réciproquement tenir compte des règles qui s'imposent à ses collègues, voire, à l'extérieur de l'entreprise, aux autres professionnels, par exemple : un lobbyist, salarié d'entreprise, sera tenu de respecter la déontologie de sa profession quand il traitera avec un journaliste ou un élu, il veillera réciproquement à ne pas les solliciter à enfreindre leurs propres règles de déontologie.

Le mot *morale* vient de *mores* en latin (coutumes, mœurs) et le mot *éthique* vient d'*ethos* en grec (comportement). Tous les auteurs ne donnent pas à ces mots les mêmes définitions. On admettra ici que *morale* se rapporte à l'ensemble des jugements relatifs au Bien et au Mal destinés à diriger la conduite des individus et que *éthique* est la traduction pratique et concrète de ces jugements ; ainsi définie, cette notion devient éminemment relative en ce sens qu'elle place l'appréciation du bien et du mal en fonction de l'ensemble des éléments d'une situation concrète.

Comme Monsieur Jourdain n'avait pas conscience de parler en prose, les dirigeants ne se rendent pas forcément compte que prendre une décision est, par construction, « *faire de l'éthique* ». Lorsqu'un dirigeant d'entreprise prend une décision, il pose un acte éthique car celle-ci fait obligatoirement appel en amont à un arbitrage éthique, comme, par exemple, un arbitrage de conflits de valeurs, d'intérêts et/ou de conflits de finalités, positives ou négatives. Bien sûr, l'éthique n'est qu'un des aspects d'une décision qui inclut bien d'autres éléments. Ces dilemmes sont parfois tranchés sans qu'on s'en aperçoive, mais l'éthique est consubstantielle à toute prise de décision. Il est fondamental d'en avoir conscience : ne pas s'en rendre compte oblitère le jugement. Cet oubli est très souvent à l'origine de ce qui est qualifié d'incompréhension culturelle, il limite la créativité et risque de faire rater l'objectif visé.

### 3. De la « philosophie » au « management »

Dans tous les domaines de la vie sociale, en politique comme dans les affaires, ce sont en dernier ressort des individus qui décident, ils le font en fonction de leurs références morales. Dans la société occidentale, on peut observer que les managers ont recours à trois grandes sources de la morale :

- La parole « *divine* », à travers les dix commandements.
- Le respect de l'intérêt général, chacun doit se bien conduire car il est de l'intérêt de chacun d'agir ainsi. C'est l'approche « *utilitariste* ».
- Le principe de Kant qui veut que nous ne traitions pas notre semblable uniquement comme un moyen mais également comme une fin.

Au cours d'un processus de prise de décision éthique, la prise en compte de l'une ou l'autre de ces références ne conduira pas forcément à une même et unique solution. Une décision peut donc paraître éthique pour celui qui la prend mais pas pour d'autres observateurs.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui licencie. Pour un manager, la décision de licencier est une décision grave et difficile à prendre. Elle peut nuire à autrui en le privant de son emploi, elle peut aussi alléger les charges de l'entreprise et sauver l'emploi d'autres salariés. Les personnes mises à la porte peuvent l'être brutalement et sans mesures d'accompagnement ou, au contraire, être aidées pour leur reclassement. Chacun n'apprécie pas ce type de décision de la même manière.

Il est évident que celui qui prend sa décision ne se livre pas à une analyse philosophique explicite, ni à celle de tel ou tel principe de morale. Il réagit en fonction de son intérêt, de son caractère et de ses convictions, mais si la solution qu'il adopte peut être la meilleure de son point de vue, elle ne l'est pas forcément pour tous les observateurs. L'écart détermine, dans tous les sens à donner à ce terme, la zone de tolérance de la décision. Là réside la difficulté de la décision ; entre le vrai et faux il existe une large zone grise qui est parfois celle des décisions les plus difficiles et les plus risquées.

Choisir entre le bien et le mal est simple, mais les situations réelles obligent souvent à choisir une solution composée d'éléments mêlés, positifs et négatifs. Par ailleurs, il est des situations où il n'y a réellement de choix qu'entre deux solutions mauvaises, et dans ces circonstances les managers ont besoin de grandes qualités de jugement. Ainsi, dans l'exemple cité plus haut, il est certain que le licenciement est une mauvaise solution mais cela n'empêche pas l'existence d'une façon éthique de le décider et de le traiter. Évidemment, il y a aussi une façon non éthique d'envisager la question du licenciement, par exemple, en le faisant dans une unique perspective d'amélioration des coûts ou des cours de Bourse, sans aucune préoccupation des conséquences sociales.