

Enjeux éthiques et interdisciplinarité – Analyse critique des codes éthiques

Ce cours vous est proposé par Samuel MERCIER, Professeur en Sciences de Gestion, IAE DIJON (Université Bourgogne Europe) et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Introduction.....	2
Formaliser l'éthique : pourquoi, comment ?.....	3
Qu'est-ce que la formalisation de l'éthique ?	3
Émergence et contenu d'un code éthique	4
Pourquoi adopter un code éthique ?	5
Les quatre dimensions d'un document éthique	5
La raison d'être	7
La dimension axiologique.....	7
Les responsabilités vis-à-vis des parties prenantes (éthique de responsabilité)	9
Une dimension déontologique : les règles de conduite.....	11
Institutionnalisation de l'éthique et enjeux de la TEDS	13
Valeurs vs Conformité : au cœur des démarches éthiques.....	13
Utilité et limites de la formalisation éthique en lien avec les enjeux de la TEDS	15
Limites de la formalisation éthique	17
Conclusion	19
Références	20

Préambule

Objectifs :

- Analyse et critique des codes éthiques,
- Typologie de la formalisation éthique,
- L'alignement des codes éthiques avec les enjeux de la TEDS.

Introduction

Les organisations sont toujours plus nombreuses à afficher, expliciter leur éthique (et à renforcer leur conformité à la loi) à l'aide de différents types de documents nommés généralement codes éthiques. Il s'agit de l'outil de gestion des risques éthiques le plus utilisé.

Les démarches éthiques répondent à un double objectif :

- D'une part, elles apparaissent, en réponse aux pressions exercées par l'environnement social (qui regroupe au sens large l'ensemble des facteurs qui peuvent agir sur les organisations), comme un outil de protection des intérêts de la direction de l'entreprise et de gestion des risques de conflits avec les parties prenantes. Aux Etats-Unis, par exemple, les *Federal Guidelines For Sentencing Organizations* adoptées en 1991 ont contribué au développement des démarches éthiques. En France, lois anti-corruption et loi sur le devoir de vigilance ont conduit aussi à renforcer l'importance d'une politique éthique formalisée ;
- D'autre part, elles constituent un outil de régulation interne visant à homogénéiser la culture organisationnelle voire à limiter les comportements discrétionnaires des salariés.

Plus globalement, la Transition Écologique et au Développement Durable (TEDS à présent) fait de ces démarches un enjeu fort de pérennité des organisations.

Comment se présente un code éthique, quel en est le contenu ? Quelle en est l'utilité ?

Formaliser l'éthique : pourquoi, comment ?

Qu'est-ce que la formalisation de l'éthique ?

La formalisation constitue la clé de voûte d'une démarche éthique en entreprise. Elle est composée d'engagements volontaires fixant les comportements appropriés. Différents types de documents peuvent être recensés, avec une grande disparité de volume (de quelques mots à plusieurs dizaines de pages) : code, charte, principes d'action, guide...

L'analyse (menée en septembre 2025, voir tableau 1) des documents éthiques des entreprises du CAC 40 en France montre que l'intitulé le plus répandu est : code de conduite (présent dans 37,5% des entreprises du CAC 40 ; 38 pages en moyenne), puis code éthique (ou d'éthique – 27,5% ; 31 pages en moyenne), charte éthique (ou d'éthique – 22,5% ; 28 pages en moyenne) et enfin les principes (10% ; 18 pages en moyenne). Quelques entreprises disposent de deux documents différents.

1. Code de conduite	37,5 %
2. Code éthique ou d'éthique	27,5 %
3. Charte éthique ou d'éthique	22,5 %
4. Principes (de conduite, de RSE, de comportement, d'intégrité)	10 %
5. Charte de confiance	2,5 %
- Charte de déontologie	2,5 %
- Code de déontologie professionnelle	2,5%
- Guide éthique	2,5 %
- Nos convictions partagées	2,5 %
- Politique d'intégrité	2,5 %

Tableau 1 : Les intitulés des documents éthiques (en % des entreprises du CAC 40)

Source : Étude de l'auteur sur les entreprises du CAC 40 (septembre 2025)

Des documents plus ciblés apparaissent également de façon plus ponctuelle dans de nombreuses entreprises : code de conduite des fournisseurs, des achats responsables, code de conduite anti-corruption, politique de gestion des signalements, plan de vigilance, charte éthique du numérique...

Émergence et contenu d'un code éthique

L'éthique est une préoccupation managériale relativement ancienne aux Etats-Unis. Ainsi, l'entreprise J-C Penney a formalisé cette notion dès 1913, à travers un document intitulé « The Penney Idea » (<https://historicalsheologian.com/james-cash-penney-faith-and-business%E2%82%AC%A1/>).

Il contient sept engagements d'ordre éthique qui reflètent la philosophie de son fondateur.

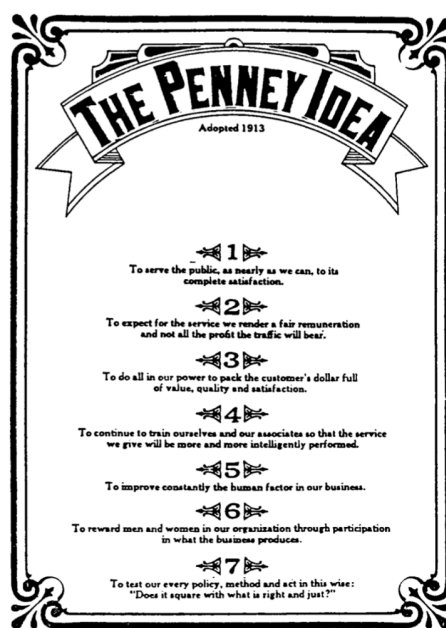


Figure 1 : Code éthique "The Penney Idea"

De même, la première version du credo de Johnson & Johnson date de 1943 (voir à ce sujet l'étude de cas : Johnson & Johnson et la crise du Tylenol) et exprime les responsabilités de l'entreprise envers quatre parties prenantes : ses clients, ses employés, ses actionnaires et les communautés locales dans lesquelles l'entreprise exerce ses activités.

On estime que dans les années 1950, 15 à 30 % des grandes entreprises américaines possédaient déjà un code éthique (Fulmer, 1969). La pratique s'est ensuite intensifiée dans les années 1970. Ainsi, au début des années 1980, les trois quarts des grandes entreprises américaines disposaient d'un code éthique (White et Montgomery, 1980).

A partir de la fin des années 1990, la quasi-totalité des grandes entreprises américaines disposent d'une politique éthique formelle (composée essentiellement de règles de conduite). Ce phénomène se mondialise à partir des années 2000.

Un code éthique est un ensemble de déclarations volontaires engageant les organisations à adopter des croyances, des valeurs et des actions spécifiques et/ou définissant un comportement éthique approprié pour leurs collaborateurs.

Il contient des principes ou normes auxquels l'organisation croit ou qu'elle souhaite défendre ainsi que des lignes directrices pratiques pour le comportement des collaborateurs, soit de manière générale, soit dans des situations spécifiques (acceptation de cadeaux, traitement des clients, etc.).

Pourquoi adopter un code éthique ?

Kaptein et Bons (2014, p. 11) ont analysé les différentes raisons évoquées dans les codes éthiques des 200 plus grandes entreprises (Fortune 200). Le Tableau 2 présente les principaux éléments recueillis par ordre d'importance décroissante.

Instaurer une culture d'entreprise partagée
Protéger ou améliorer la réputation de l'entreprise
Indiquer les comportements appropriés
Se mettre en conformité avec les directives légales
Répondre aux attentes des parties prenantes
Être une organisation socialement responsable
Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise
Limitier la responsabilité de l'entreprise en cas de mauvaise conduite d'un collaborateur
Pour prévenir toute nouvelle régulation contraignante

Tableau 2 : Les raisons incitant à adopter un code éthique

Source : adapté de Kaptein et Bons, 2014, p.11.

Ce tableau met en avant la diversité des motifs évoqués ainsi que la souplesse et large utilité espérée des codes éthiques.

Les quatre dimensions d'un document éthique

L'analyse de contenu des codes éthiques édictés par les organisations fait apparaître quatre composantes clés :

- la raison d'être de l'organisation, en quelque sorte son ADN (dimension ontologique et téléologique),
- les valeurs organisationnelles (dimensions axiologique),
- les responsabilités de l'organisation vis à vis de ses différentes parties prenantes (collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, gouvernements, etc.)
- et les règles de conduite (dimension déontologique, logique de conformité).

La formalisation éthique combine ainsi raison d'être, valeurs, responsabilités et règles dans des proportions variables selon la culture organisationnelle (voir le tableau 3)

	Raison d'être	Éthique axiologique	Éthique de la responsabilité	Éthique déontologique
Élaboration	Dirigeants (après large consultation au sein de l'entreprise)	Dirigeants (après large consultation)	Dirigeants (après consultation des cadres clés généralement)	Dirigeants en lien avec RH et juristes (très peu de consultation des partenaires sociaux)
Éléments de contenu	Mission, vision	Définition et parfois illustration des valeurs clés	Responsabilités envers les parties prenantes	Responsabilités qui incombent aux collaborateurs
Destinataires	Ensemble des parties prenantes	Collaborateurs et toutes les autres parties prenantes	Ensemble des parties prenantes (dont les collaborateurs)	Salariés essentiellement, parfois certains partenaires économiques
Objectif	Identifier l'ADN de l'organisation	Homogénéiser la culture organisationnelle, affirmer son identité (recherche de légitimité sociale)	Développer la confiance avec les parties prenantes (recherche de légitimité sociale)	Éviter tout conflit d'ordre éthique et protéger la réputation organisationnelle Mettre l'organisation en conformité avec les dispositions légales
Portée d'application	Très générale (non contraignante)	Très générale (absolument pas contraignante)	Générale (non contraignante)	Pratique (caractère contraignant plus ou moins marqué selon les documents)

Tableau 3 : Les quatre dimensions d'un document éthique

Source : adapté et actualisé à partir de Mercier (2014, p. 86)

La raison d'être

La raison d'être peut s'appréhender à la fois comme un ensemble de principes dont l'entreprise se dote et comme un ensemble de principes qu'elle va chercher à défendre. Pour se faire, elle affecte des moyens dans la réalisation de son activité (définition qui se rapproche de celle proposée dans la loi PACTE du 22 mai 2019). Cela a conduit à réactiver une réflexion d'ordre :

- ontologique sur la nature de l'organisation, sa mission, sa raison d'être pour faire adhérer à l'identité de l'organisation
- téléologique sur ses orientations futures, ses finalités.

Le regain actuel en France mais aussi aux Etats-Unis (raison d'être se traduit par Purpose : ce qui renvoie davantage à la téléologie) peut s'expliquer en bonne partie par la nécessité pour le monde économique, de relever les défis planétaires de durabilité.

La raison d'être de Patagonia illustre cette tendance : Construire le meilleur produit, ne pas causer de dommages inutiles, utiliser l'entreprise pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale. Le dirigeant de l'entreprise, a publié en 2022 une tribune au titre provocateur pour sensibiliser l'opinion publique : la terre est désormais notre seule actionnaire (<https://eu.patagonia.com/fr/fr/ownership/>).

45% des entreprises du CAC 40 (en septembre 2025) énoncent leur raison d'être dans leur code éthique. Ainsi, ENGIE écrit : « Notre raison d'être est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement ». Schneider Electric propose : « donner à chacun les moyens de tirer meilleur parti de son énergie et de ses ressources afin de concilier progrès et développement durable pour tous ».

La raison d'être est ainsi à l'origine de la constitution des organisations. Elle permet également de formaliser et de prendre en compte les objectifs sociaux et écologiques. La raison d'être fait la part belle aux réflexions philosophiques animant une communauté de travail.

La dimension axiologique

Il s'agit d'une réflexion sur les valeurs organisationnelles. Une valeur est une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification.

L'objectif est de faire adhérer à ces valeurs, de construire une identité sociale, d'homogénéiser la culture organisationnelle.

Par exemple, l'esprit L'Oréal reprend la mission et énonce un certain nombre de valeurs et principes (<https://www.loreal.com/fr/articles/commitments/l-esprit-loreal/>). Un autre exemple connu est celui des quatre valeurs HOPE promues par Danone : Humanisme, Ouverture, Proximité, Enthousiasme(<https://www.danone.com/fr/groupe/qui-sommes-nous/notre-culture.html>).

L'ESPRIT L'ORÉAL

L'ORÉAL a pour mission d'offrir à toutes les femmes et les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. Notre ambition dans les années à venir est de séduire un nouveau milliard de consommateurs à travers le monde en créant des produits cosmétiques qui répondent à l'infinie diversité de leurs besoins et de leurs désirs de beauté. Notre identité et notre réputation reposent sur des Valeurs et des Principes Éthiques forts. Nos Valeurs sont la Passion, l'Innovation, le goût d'Entreprendre, l'Ouverture d'Esprit, la quête d'Excellence et le sens des Responsabilités. Nos Principes Éthiques sont l'Intégrité, le Respect, le Courage et la Transparence.

Figure 2 : La dimension axiologique chez L'Oréal

Le Groupe SEB en introduction de son code éthique (p. 4) présente 5 valeurs : Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de groupe, Respect de la personne.

Ce tableau présente les 12 valeurs les plus présentes dans les grandes entreprises en France (au total plus de 60 valeurs différentes ont été relevées).

Valeur	Fréquence CAC 40 (2025). Top 12
1. Respect	30 %
2. Intégrité	27,5 %
3. Innovation	25 %
4. Responsabilité	20 %
5. Confiance	17,5 %
6. Orientation Client	17,5 %
7. Excellence	17,5 %
8. Solidarité	17,5 %
9. Esprit d'équipe/Ensemble	17,5 %
10. Inclusion	10 %
11. Passion	10 %
12. Simplicité	10 %

*Tableau 4 : Les 12 valeurs les plus mobilisées par les entreprises du CAC 40
Source : Étude de l'auteur (septembre 2025).*

Deux types de valeurs coexistent :

- les valeurs liées à la performance organisationnelle (Innovation, Excellence, Professionnalisme, esprit entrepreneurial, qualité, etc.) ;
- les valeurs liées à la performance sociale ou relationnelle (respect, intégrité, responsabilité, confiance, solidarité, etc.).

Les responsabilités vis-à-vis des parties prenantes (éthique de responsabilité)

Ces engagements s'articulent autour des valeurs fondamentales précédemment identifiées.

Leur objectif est de développer un sentiment d'adhésion et d'implication dans les buts organisationnels. L'entreprise reconnaît ses responsabilités envers ses parties prenantes et la légitimité de leurs attentes.

Par exemple, la charte éthique d'Hermès (2023) comprend les rubriques suivantes :

- les relations d'Hermès avec ses collaborateurs
- les relations d'Hermès avec ses fournisseurs
- les relations d'Hermès avec ses clients
- l'objet Hermès
- les rapports entre Hermès et ses actionnaires
- les relations d'Hermès avec la société
- l'adhésion aux principes internationaux
- communication responsable

Schneider Electric (une des entreprises françaises les plus reconnues pour la qualité de sa politique éthique) aborde dans sa Charte de confiance (2025) les quatre rubriques suivantes :

- Des équipes de confiance
- Confiance des clients et partenaires
- Confiance avec nos investisseurs
- Confiance avec nos communautés

Enfin, Orange, dans sa charte de déontologie, formule ses principes d'action en décrivant le type de relations qu'elle entend développer avec ses parties prenantes :

Nos principes d'action

A l'égard de nos clients

Le Groupe Orange fonde sa réussite sur la qualité de ses produits et services et sur la satisfaction de ses clients. Attentif à leurs besoins et à leurs attentes, il évalue et améliore constamment ses produits et services, la qualité de ses relations sur l'ensemble des canaux (boutiques, centres d'appels, canal online et réseaux sociaux), sa capacité d'innovation et ses processus au sein de parcours clients simplifiés.

Notre démarche de qualité et d'innovation, au service de nos clients, est au cœur de la conception et de la commercialisation de nos produits et services.

Nous tenons le plus grand compte des exigences de sécurité et de santé publique.

A l'égard de nos actionnaires

Nous axons nos actions pour développer la confiance de nos actionnaires avec l'objectif d'assurer la rentabilité de leur investissement.

Nous nous attachons à leur fournir régulièrement une information

intelligible, pertinente et fiable et sommes à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de notre Club des actionnaires. Nous veillons au respect scrupuleux des réglementations boursières et des principes du gouvernement d'entreprise.

A l'égard de nos collaborateurs

Nous sommes confiants dans l'intégrité, la capacité d'initiative, le sens des responsabilités et la motivation de nos collaborateurs. Nous favorisons le développement de leurs qualités professionnelles et de leur responsabilité individuelle dans le cadre de marges de manœuvres accrues, ainsi que le développement de l'intelligence collective de l'innovation et de l'esprit d'équipe. Nos équipes reflètent la diversité des cultures et des compétences. Nous ne tolérons aucune forme de discrimination, en particulier à l'embauche ou dans le déroulement de la vie professionnelle. Nous nous assurons de l'existence, dans chacune des composantes du Groupe, de dispositifs qui permettent le signalement par un collaborateur d'infractions ou de fraudes dont il aurait connaissance et le traitement approprié et diligent de ce

signalement dans le rappel du respect de l'application des lois.

A l'égard de nos fournisseurs

Nous établissons des relations de confiance, de respect et d'intégrité avec nos fournisseurs, en vue de faire bénéficier nos clients du meilleur service. Nous attendons d'eux qu'ils respectent des principes équivalents à ceux de cette charte.

A l'égard de nos concurrents

Nous cherchons à nous différencier de nos concurrents par une qualité d'expérience client inébranlable, basée sur la qualité de nos produits et services et de nos relations. Nous souscrivons au principe fondamental d'une concurrence saine et loyale, facteur de croissance et d'innovation.

A l'égard de l'ensemble des autres parties prenantes dans les pays où le Groupe est présent

Nous respectons les lois et règlements applicables, ainsi que les cultures et les environnements naturels des pays

dans lesquels nous opérons. Nous nous abstenons de financer des partis politiques ou des associations dont l'objet est essentiellement politique. Nous rejetons la corruption.

Nous promouvons l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, au service du développement durable, et contribuons à l'essor des collectivités au sein desquelles nous sommes présents.

Conscients de nos responsabilités, nous optimisons nos consommations d'énergie et autres ressources naturelles et intégrons les préoccupations environnementales dans nos activités.

Que nous soyons chargés d'une mission d'intérêt général ou de service universel, nous nous engageons à déployer les moyens appropriés pour assurer cette mission.



Figure 3 : Charte déontologique d'Orange

L'analyse de contenu des codes éthiques des entreprises du CAC 40 permet de mesurer l'importance relative des différents *stakeholders* (tableau 5, d'après l'analyse de contenu réalisée par l'auteur).

Contenu	Quelques mots	Paragraphe	Détaillé	Total
1. Collaborateurs	7,5%	47,5%	45%	100%
2. Environnement	7,5%	62,5%	32,5%	100%
3. Clients/Consommateurs	22,5%	52,5%	22,5%	97,5%
4. Concurrents	10%	67,5%	12,5%	90%
5. Société	22,5%	37,5%	25%	85%

6. Partenaires économiques	40%	30%	10%	75%
7. Actionnaires	37,5%	35%		72,5%
8. Gouvernement	17,5%	12,5%		30%

Tableau 5 : Les responsabilités de l'entreprises envers ses parties prenantes (fréquence en % des entreprises du CAC 40, septembre 2025)

Les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs et de l'environnement sont abordées de façon systématique et font l'objet de développements conséquents. La tonalité de ces documents se veut rassembleuse et inclusive (nous, nos).

Une dimension déontologique : les règles de conduite

L'objectif est de faire adhérer les membres aux règles et normes, là où le droit (éthique minimale imposée) n'impose pas un comportement précis ou lorsqu'il semble nécessaire d'en rappeler le contenu.

Un des documents les plus anciens et qui fait référence se nomme « Business Conduct Guidelines » (Principes de conduite dans les affaires, disponible dans toutes les langues : <https://www.ibm.com/investor/governance/business-conduct-guidelines>) édicté à partir de 1968 au sein de l'entreprise IBM. Plusieurs entreprises françaises s'en sont inspirées à partir des années 1990 lors de la première vague de formalisation de l'éthique.

Ce Tableau montre la fréquence comparée des différents thèmes abordés au sein des entreprises du CAC 40 (analyse de contenu réalisée par l'auteur en septembre 2025).

	Quelques mots	Paragraphe	Détaillé	Total
Corruption	5	20	75	100
Protection des données	15	27,5	47,5	90
Confidentialité des informations	15	35	32,5	82,5
Protection des actifs de l'organisation	2,5	20	32,5	55

Intégrité des comptes	7,5	12,5	10	30
Conflits d'intérêt	5	35	50	90
Acceptation de cadeaux	42,5	20	20	82,5
Offre de cadeaux	35	20	17,5	72,5
Délits d'initiés	30	22,5	32,5	85
Respect des règles de la concurrence	7,5	52,5	35	95
Respect de la loi	40	22,5	10	72,5
Respect des droit humains	15	25	45	85
Contacts avec les Media/Réseaux sociaux	15	15	22,5	52,5
Dispositif d'alerte	10	25	60	95
Système de sanctions	25	25		50
Blanchiment de l'argent, financement du terrorisme	20	32,5	7,5	60
Activités politiques	17,5	45	2,5	65
Éthique numérique	2,5	10	2,5	15

Tableau 6 : les règles de conduite (fréquence en % des entreprises du CAC 40, septembre 2025)

Deux grands thèmes sont quasi systématiquement abordés :

- les actes qui risquent de corrompre le processus d'achat (problème de la corruption, conflits d'intérêts, offre et réception de cadeaux)
- les conduites frauduleuses (sécurité et confidentialité de l'information, protection des données, relations avec les concurrents).

Les documents contiennent bien souvent des règles de bon sens, voire un simple rappel des exigences légales. Leur objectif est de protéger la réputation de l'entreprise. Ces documents maintiennent un pouvoir hiérarchique fort entre l'organisation et les destinataires et

recherchent la conformité aux règles énoncées. La tonalité des documents l'indique : « vous devez », « il est interdit de ».

Ces documents consacrent moins d'importance aux valeurs partagées de l'entreprise, même si les règles énoncées en sont la concrétisation. Les valeurs individuelles attendues par l'entreprise de la part de ses collaborateurs sont : intégrité, honnêteté, loyauté et respect des règles.

La quasi-totalité des entreprises présentent le dispositif d'alerte mis en place pour recueillir les violations à l'éthique (il est même exposé en détail dans 60% des entreprises du CAC 40). A noter enfin que l'éthique du numérique fait son apparition dans quelques entreprises, Airbus par exemple (certainement un thème émergent qui va se développer).

Les sommaires des codes de SEB (<https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>) et d'Unilever (<https://www.unilever.com/files/code-of-business-principles-french.pdf>) illustrent l'homogénéité de contenu de ces documents axés sur les règles.

Institutionnalisation de l'éthique et enjeux de la TEDS

Valeurs vs Conformité : au cœur des démarches éthiques

La partie précédente montre qu'il existe deux grandes logiques dans les démarches éthiques :

- la logique culturelle cherche à standardiser les comportements en suscitant l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et buts de l'organisation et en encourageant les aspirations éthiques ;
- la logique coercitive est orientée vers la conformité (*Compliance*) et repose sur l'adhésion aux règles, la surveillance stricte des comportements et la présence d'un système de sanction en cas de violation.

Ces deux systèmes peuvent très bien coexister. Les entreprises cherchent de façon simultanée l'internalisation de valeurs et la conformité aux règles (avec un seul document de référence ou parfois en les distinguant clairement). Cette tension est au cœur de l'animation des démarches éthiques.

La raison d'être et les valeurs éthiques (l'ADN de l'organisation, sa culture d'entreprise éthique) sont formalisées dans un document éthique de référence et doivent être intégrées, déployées, opérationnalisées dans les pratiques. Il convient ensuite de mener des campagnes de communication et de sensibilisation (en associant les parties prenantes), d'organiser des

sessions de formation auprès des collaborateurs, et de mettre en place un système de régulation interne.

Ainsi, l'élaboration de codes éthiques ne constitue qu'un aspect de la dynamique de l'éthique. La formalisation s'entoure de plusieurs mécanismes s'assurant du respect des engagements énoncés et visant à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes, ce qui conduit à institutionnaliser l'éthique.

Au niveau du conseil d'administration, le comité d'éthique a pour tâche de suivre l'application de la politique éthique, et en est le garant.

La formalisation s'accompagne également de séminaires de formation à l'éthique (pour faire vivre l'éthique).

Voici par exemple, quelques indicateurs proposés par Thales

(<https://www.thalesgroup.com/fr/actualites-du-groupe/insights/developpement-durable-chez-thales/promouvoir-lethique-et-la-conduite>) en termes de formation à l'éthique :

Réalisations 2024

- **6 214** collaborateurs potentiellement exposés au risque de corruption et de trafic d'influence ont été formés, soit 100 % de la population cible.
- **64 %** des revenus du Groupe sont générés par des entités certifiées ISO 37001.
- Plus de **15 000** collaborateurs ont suivi la formation Trade Compliance - General Awareness.
- **14 000** collaborateurs formés au RGPD.
- Adoption d'un nouveau standard : les nouvelles règles d'entreprise Thales en matière de protection des données personnelles ou Biding Corporate Rules (approuvées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés – CNIL).

Objectif :

Formation obligatoire à la prévention de la corruption et du trafic d'influence, de tous les collaborateurs potentiellement exposés dans les six mois de leur prise de fonction ou de leur mobilité interne. Renouveler les formations des collaborateurs potentiellement exposés au moins tous les deux ans, **avec un objectif de formation de 100 % de la population cible annuelle.**

“
L'éthique, l'intégrité et la conformité sont au cœur de la responsabilité d'entreprise. Ce sont aussi les fondements essentiels de la confiance. C'est pour ces raisons que Thales y apporte tant d'attention.
ISABELLE SIMON - DIRECTRICE GÉNÉRALE, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

Figure 4 : Indicateurs proposés par Thales

Par ailleurs, de nombreuses entreprises proposent des formations à l'éthique lors du *processus d'intégration des nouveaux collaborateurs*. Voici le témoignage d'un collaborateur d'IBM : « J'ai récemment commencé chez IBM et cela me plaît. C'est une grande entreprise, tout est très professionnel et fonctionne bien. L'une des premières choses que j'ai dû faire a été une formation sur les principes de conduite des affaires (*Business Conduct Guidelines*). J'ai apprécié qu'il y ait beaucoup d'exemples réalistes et des quiz. Cela m'a vraiment aidé à comprendre les règles de conduite en 30 à 40 minutes ».

L'entreprise L'Oréal consacre chaque année une journée à l'Ethics Day, la session est animée par le dirigeant de l'entreprise et permet de répondre à toutes les questions (anonymes) qui peuvent se poser (<https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2024/ethique/>).

Le Groupe ADP (<https://www.parisaeroport.fr/groupe/rse/ethique-et-compliance>) propose chaque année une mesure du climat éthique pour vérifier la compréhension, connaissance et adhésion à la politique éthique, mais également comparer ses résultats à d'autres entreprises, pour vérifier si la culture de l'entreprise est partagée à tous les niveaux.

Certaines entreprises intègrent les valeurs éthiques au système d'évaluation annuel des collaborateurs.

L'élaboration de bilans de responsabilité sociale ou de développement durable permet à l'entreprise de présenter sa politique de performance globale et de rendre des comptes sur son impact sur la société.

Au sein de l'entreprise, les responsables de l'éthique (ou déontologues) ont pour responsabilité de veiller au respect de la politique éthique, à sa diffusion interne mais également de rendre compte à leur hiérarchie des comportements observés et de conseiller les collaborateurs de l'entreprise. La recherche de conformité (Compliance) conduit à mettre en place des mécanismes de certification, sanction, d'alerte.

L'organisation d'audits éthiques est une façon de vérifier si les valeurs et règles édictées sont vécues au quotidien. La pratique permet de concrétiser la volonté de l'entreprise de s'engager dans une démarche de progrès continu.

Utilité et limites de la formalisation éthique en lien avec les enjeux de la TEDS

Les entreprises cherchent, avant tout, à renforcer leur résilience éthique, c'est-à-dire leur capacité à résister aux tentations d'agir de manière non éthique, l'objectif prioritaire des codes n'est donc pas de contribuer directement à la TEDS mais plutôt de favoriser un climat éthique.

Le Directeur Général de Dassault, Pascal Daloz, indique en préambule (p. 3) du code de conduite : « il n'y a pas de développement durable sans éthique », ce qui illustre l'interconnexion des deux concepts.

Les bienfaits attendus des codes éthiques sont multiples :

- clarification des attentes de l'employeur,
- réduction des risques éthiques,
- sensibilisation accrue des collaborateurs aux problèmes éthiques, et incitation pour qu'ils cherchent des conseils auprès de leur hiérarchie pour résoudre les dilemmes,
- intégrité et responsabilisation,
- volonté de divulguer les violations de l'éthique (*Whistleblowing*).

L'approche centrée sur la conformité permet d'espérer un impact positif sur les comportements même s'il est difficile de démontrer leur incidence dans les prises de décision. Laisser le jugement éthique entièrement à la discrétion de chacun comporte des risques importants. Rappeler des règles (même celles qui peuvent sembler évidentes ou redondantes avec la loi) peut empêcher certaines dérives. On rappellera à ce sujet la fable de la grenouille rappelée par Monneuse (2015, p. 33) : « Plongée dans l'eau bouillante, une grenouille sautera de suite hors de la marmite. En revanche, si l'on fait progressivement monter la température, elle s'habitue à celle-ci, se sentira même à son aise... jusqu'à ce que la chaleur ait raison d'elle ».

L'approche centrée sur les valeurs et responsabilités permet aussi de renforcer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise et contribue à améliorer son image et son attractivité.

La TEDS s'est imposée comme un thème majeur dans les codes (notamment ceux qui détaillent les responsabilités de l'entreprise), les valeurs et engagements des dirigeants jouent un rôle essentiel s'ils sont ancrés dans la culture organisationnelle. Par ailleurs, le contenu réel du code importe peut-être moins que la façon dont il est développé, appliqué et vécu dans l'entreprise.

Par exemple, le *credo* de Johnson & Johnson a joué un rôle majeur dans l'attitude exemplaire adoptée par cette entreprise lors de la célèbre crise du Tylenol aux Etats-Unis au début des années 1980 (voir l'encadré avec un extrait du script du film *Révélation*, voir aussi l'étude de cas : Johnson & Johnson et la crise du Tylenol).

Révélation (The Insider, 1999) (<https://www.youtube.com/watch?v=yy2Knv1OkNU>)

L'histoire : Jeffrey Wigand, scientifique travaillant pour l'un des géants du tabac, tire la sonnette d'alarme contre ses pairs et patrons à propos de l'utilisation d'additifs qui augmentent la dépendance à la nicotine. Renvoyé avec un bon pactole et une clause de confidentialité, il se voit plus tard mis au chantage de signer une clause plus étendue de confidentialité. C'est à ce moment qu'entre en jeu Lowell Bergman, producteur de l'émission 60mn.

Dans la voiture de Jeff Wigand...

La voiture de Jeffrey est dans le terrain vague. La pluie a cessé. De la vapeur s'élève du terrain en friche. Lowell est sur le siège passager. On a le sentiment qu'ils parlent depuis des heures...

Lowell Bergman (voix off) : Donnez-moi juste un exemple...

Jeff Wigand : Par exemple. James Burke, le PDG de Johnson & Johnson... quand il a découvert qu'un cinglé avait mis du poison dans des flacons de Tylenol, il n'a pas discuté avec la FDA... Il n'a même pas attendu que la FDA lui dise quoi faire. Il a tout simplement retiré le Tylenol de toutes les étagères de tous les magasins dans toute l'Amérique. Instantanément. Et ensuite il a mis au point le bouchon de sécurité... Parce que, en tant que PDG, bien sûr, il doit être un grand homme d'affaires, non ? Mais c'est aussi un homme de science. Il ne va pas permettre que sa société... mette en rayon... un produit susceptible de blesser des gens.

Limites de la formalisation éthique

Il convient de souligner que trop de conformité risque de générer bien peu d'engagement éthique, puisque cela repose sur une motivation minimaliste : échapper à une punition. Les documents qui prétendent à l'exhaustivité contredisent l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises. Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance. Le code risque d'enlever aux acteurs toute responsabilité personnelle s'il laisse peu de place à des réflexions concernant la signification des règles énoncées. La combinaison de valeurs et de règles n'est pas toujours facile à concilier.

De même, l'éthique ne peut être qu'un instrument visant à intégrer les valeurs individuelles dans un système de valeurs au service de la performance de l'entreprise.

De plus, les mécanismes qui visent à assurer la conformité (certification, sanction, dénonciation) sont davantage adaptés à la culture anglo-saxonne qu'au contexte français.

Dans plusieurs codes, figure le paragraphe suivant : « En cas de non-respect des principes énoncés dans le présent Code et des politiques associées, les collaborateurs s'exposent à des mesures et **sanctions disciplinaires** proportionnés à la gravité des faits, pouvant aller jusqu'au licenciement ». Se pose la question de la valeur juridique des codes éthiques (élaborés de façon unilatérale) et la difficulté d'instaurer un système de contrôle effectif.

Ainsi, le système annuel de certification d'IBM France rencontre un certain nombre de résistances, notamment en provenance des organisations syndicales. La CFDT (<https://www.cfdt-ibm.org/7840/>) et la CGT (<https://ibm.syndicatcgt.fr/refuser-les-bcg/>) conseillent aux collaborateurs ne souhaitant pas signer (considérant que les engagements dépassent ce qu'impose le contrat de travail et le droit français) d'envoyer un message type justifiant leur position. La CGT rappelle un jugement rendu le 22 mai 1998 à l'encontre d'IBM : «... la société IBM France en tant que société de droit Français ne peut qu'appliquer pour ses activités s'exerçant sur le territoire national, la législation française et donc en l'espèce le code du travail qui est d'ordre public... ».

En outre, adopter des chartes et codes ne constitue pas un indice du respect des principes et règles qui y figurent. Le code éthique (qu'il soit composé de valeurs et responsabilités et/ou de règles) peut très bien ne constituer qu'une façade (*window-dressing*) de légitimité à destination de l'environnement, en total découplage avec les activités réelles (paraître socialement responsable plutôt que de l'être réellement).

L'éthique ne peut se réduire à un seul instrument de gestion de l'image de l'entreprise avec écoblanchiment (*Greenwashing*), habillage esthétique et hypocrite, et mise en récit (*storytelling*) pour conquérir, sans scrupules, le « marché de la vertu » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de Vogel (2008)).

En résumé, comme l'indiquent La Bruslerie et Rojot (1992, p. 14), le dilemme posé par le contenu de la formalisation est le suivant : « dangereux par leur aspect manipulateur s'ils sont trop directifs, les documents éthiques sont superflus s'ils sont trop flous ».

La démarche éthique est une démarche délicate qui risque de se réduire de façon excessive à son résultat. L'éthique est davantage un processus qu'un produit et doit procéder d'un sentiment partagé.

Conclusion

L'enjeu de la formalisation est de parvenir à développer un cadre de référence éthique orientant les comportements de ses salariés tout en laissant une marge suffisante leur permettant de mobiliser leur propre conscience. Pour institutionnaliser l'éthique dans leurs pratiques, les organisations doivent apprendre. Cette capacité d'apprentissage est une compétence d'une importance capitale. La recherche de sens est indispensable pour bien agir.

Une clé de succès est certainement de réussir à combiner la volonté de donner une dimension stratégique à l'éthique organisationnelle avec des outils opérationnels et la mise en place d'une culture partagée.

Aux organisations de trouver le bon équilibre entre une réflexion déontologique (Compliance) et une approche plus souple et compréhensive fondée sur la culture, laissant la part belle aux valeurs communes animant une communauté de travail et au questionnement.

Faire vivre l'éthique organisationnelle est un cheminement qui n'a pas de fin, mais qui est nécessaire à la TEDS.

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD – Enjeux éthiques et interdisciplinarité, Samuel MERCIER, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des illustrations

Tableaux

Tableau 1 : Les intitulés des documents éthiques (en % des entreprises du CAC 40)	3
Tableau 2 : Les raisons incitant à adopter un code éthique	5
Tableau 3 : Les quatre dimensions d'un document éthique	6
Tableau 4 : Les 12 valeurs les plus mobilisées par les entreprises du CAC 40	8
Tableau 5 : Les responsabilités de l'entreprises envers ses parties prenantes (fréquence en % des entreprises du CAC 40, septembre 2025)	11
Tableau 6 : les règles de conduite (fréquence en % des entreprises du CAC 40, septembre 2025) ...	12

Illustrations

Figure 1 : Code éthique "The Penney Idea"	4
Figure 2 : La dimension axiologique chez L'Oréal	8
Figure 3 : Charte déontologique d'Orange	10
Figure 4 : Indicateurs proposés par Thales	14