

7

Focus

*La boussole morale des
entreprises : L'éthique des
affaires et la gouvernance
d'entreprise Comme outils
de lutte contre la corruption*

John D. Sullivan

Avant-propos de Georg Kell



Global
Corporate
Governance
Forum



IFC
International
Finance
Corporation
World Bank Group

© 2009.

Société financière internationale
2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington,
DC 20433

Tous droits réservés.

Les observations, interprétations et conclusions présentées dans cette publication ne sauraient être attribuées en aucune façon ni à la Société financière internationale, ni aux institutions qui lui sont affiliées, à des membres du Conseil d'administration ou aux pays qu'ils représentent. La Société financière internationale ne garantit pas l'exactitude des données citées et n'accepte aucune responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation.

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. La publication et/ou la transmission d'une partie ou de l'intégralité de la présente publication peut constituer une violation des lois en vigueur. La Société financière internationale encourage la diffusion de ses études et accorde, par la présente, l'autorisation d'en reproduire des passages à des fins personnelles, non commerciales, sans toutefois conférer le droit de les revendre, de les redistribuer ou de les reproduire dans le contexte d'une autre publication. Toute reproduction ou utilisation de cette publication à d'autres fins est subordonnée à l'obtention de l'autorisation expresse écrite de la Société financière internationale.

Pour obtenir l'autorisation de copier des passages ou de réimprimer tout ou partie de cette publication, adresser une demande, en fournissant tous les renseignements nécessaires à :

The International Finance Corporation

*c/o the World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433*

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, adresser une demande à :

The International Finance Corporation

*c/o the Office of the Publisher
World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Fax : +1 202-522-2422*

**La boussole morale des entreprises :
L'éthique des affaires et la
gouvernance d'entreprise
Comme outils de lutte contre la corruption**

John D. Sullivan

Avant-propos de Georg Kell

**Global Corporate Governance Forum
Focus 7**

REMERCIEMENTS

Je suis profondément reconnaissant à José Cruz-Osorio et Aleksandr Shkolnikov pour les nombreuses discussions qui ont conduit aux questions et aux idées exprimées dans cette publication. Je suis également reconnaissant à Ghita Alderman et Philip Armstrong pour leurs précieux commentaires et observations sur les projets précédents, et à Michael J. Kelly pour avoir édité le texte.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux participants à la Consultation Internationale, le rôle du secteur privé en matière d'éthique et de gouvernance d'entreprise dans la lutte contre la corruption - parrainée par le Global Corporate Governance Forum (Forum) et le Center for International Private Enterprise (CIPE), et tenue à Paris, en France, le 3 mars 2008 - dont les idées, les commentaires et les contributions ont permis de finaliser cette publication FOCUS. Des remerciements spéciaux sont dus à: Abdesselam Abourdrar, Christopher J. Ailman, Soji Apampa, Igor Belikov, Jermyn Brooks, Wilson Carnevalli Filho, Patrick Chisanga, Tawfik Diab, El Badri Meouchi, Jésus P. Estanislao, Gatamah Karugor, Georges François, Gjessing Krohn Ola Peter, Kiroyan Noke, Dominique Lamoureux, Willem A. Landman, Ligteringen Ernst, K. Brady Long, Olajobi Makinwa, Edward O'Keefe, Adalberto Palma Gomez, David Pitt-Watson, Michael Rea H., Schiavi Viviane, et Oord der Friso Van.

Table des Matières

REMERCIEMENTS.....	ii
À Propos de l'Auteur.....	iv
Avant-propos par Georg Kell	v
Chapitre 1 : le rapport entre la gouvernance d'entreprise et la lutte contre la corruption.....	1
A. Introduction.....	1
B. Une définition de la corruption.....	6
C. Une définition de la gouvernance d'entreprise.....	9
D. L'analyse de rentabilisation pour la lutte contre la corruption	12
Chapitre 2 : L'éthique d'entreprise en tant que culture des affaires.....	16
A. L'évolution de l'éthique des affaires comme lien opérationnel entre la gouvernance d'entreprise et la lutte contre la corruption.....	19
L'éthique des affaires.....	19
Éthique et lutte contre la corruption.....	25
L'éthique et les conseils d'administration.....	25
B. Les risques personnels et commerciaux issus de la corruption	28
C. Élaborer une culture de conduite éthique des affaires : codes de déontologie.....	29
D. Intégrer l'éthique dans la bonne gouvernance d'entreprise.....	36
E. Le déclenchement : les premières étapes et décisions.....	38
Conclusion.....	42
SÉLECTION DE RESSOURCES INTERNET (Pour en savoir plus).....	45
Bibliographie.....	49
Notes.....	55

À Propos de l'Auteur

John D. Sullivan est le Directeur Exécutif du Center for International Private Enterprise (CIPE), une filiale de la Chambre de commerce américaine. Agissant comme directeur adjoint du Programme pour la démocratie, John a aidé à établir le CIPE et le National Endowment for Democracy, en 1983. Sous son leadership, le CIPE a élaboré un certain nombre d'approches innovatrices qui relient le développement démocratique aux réformes du marché, notamment : la lutte contre la corruption, la promotion de la gouvernance d'entreprise, la construction des associations d'entreprises, l'appui au secteur informel, et des programmes pour aider les femmes et les jeunes entrepreneurs. Le CIPE a mis en place plus de 1000 programmes dans plus de 100 pays, en partenariat avec des think tanks, des associations professionnelles, des groupes de la société civile et des établissements d'enseignement. Plus d'informations, y compris une liste des projets en cours et des publications sont disponibles sur le site www.cipe.org.

Avant-propos

L'éthique, la lutte contre la corruption et les pratiques de gouvernance d'entreprise constituent présentement des considérations principales dans les décisions d'affaires relatives aux avantages concurrentielles et à la performance financière. Il y a dix ans, l'histoire était tout à fait différente. Ces sujets étaient considérés, dans le meilleur des cas, comme des questions non financières marginales, et dans le pire des cas, ils étaient rejetés ou dénoncés parce qu'ils ne se rapportaient pas à l'objectif fondamental de la maximisation du profit. Aujourd'hui, les entreprises de toute industrie, de toute taille et dans toutes les régions du monde, adoptent volontiers ces sujets sous forme d'éléments stratégiques de leur viabilité commerciale à long terme.

L'évolution des questions non financières de leur état marginal en des éléments principaux de la prise des décisions d'affaires constitue l'un des développements les plus positifs que nous avons pu observer au cours de cette dernière décennie, voire même ces deux dernières. Les implications de cette évolution, ainsi que de son application qui est en pleine évolution, seront fondamentales pour l'avenir de l'intégration économique mondiale, du développement national et de la réduction de la pauvreté. Comme ce document FOCUS l'illustre bien, nous avons aujourd'hui un ensemble robuste d'outils et de principes directeurs pratiques de bonne gouvernance qui n'existait pas il y a une ou deux décennies.

En outre, soutenu par les conventions internationales et les cadres législatifs nationaux, le consensus mondial enregistre une croissance grâce à la plus grande sensibilisation et à la volonté du monde des affaires de s'engager dans ce programme de bonne gouvernance, et ce, au niveau des normes, des valeurs, des outils et des politiques qui constituent les bonnes pratiques.

L'intégration économique mondiale a été une force motrice de l'évolution rapide du développement et de la diffusion des bonnes pratiques et des normes de la gouvernance d'entreprise. Les investisseurs, les autorités de régulation, les actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et les médias ont tous joué un rôle important dans ce processus de changement, notamment dans le contexte des marchés émergents. Pour illustrer concrètement le cas, on note que plus de la moitié des 6000 entreprises et parties prenantes qui adoptent des politiques durables et socialement responsables dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies depuis sa création en 2000, proviennent des marchés émergents. Tous ces signataires qui agissent comme des acteurs de changement et de leaders de l'industrie, reconnaissent que la gestion de questions non financières fondées sur la responsabilité partagée et la collaboration n'est pas seulement au cœur de leur compétitivité et des marques mondiales, mais constitue plutôt la clé de voûte de la modernisation des pays et des sociétés où ils opèrent. L'amélioration de la bonne gouvernance est un défi continu doté d'une possibilité illimitée d'innovation. Toutefois, nous sommes en train de construire et de passer vers un niveau plus élevé des normes de gouvernance d'entreprise et des valeurs éthiques qui n'existaient pas il y a une génération.

Alors que cette publication va être imprimée en février 2009, le monde est confronté à une crise financière d'envergure planétaire sans précédent. On ne sait toujours pas dans quelle mesure les réponses politiques vont transformer les incitations qui animent les entreprises privées. Le plus grand changement observé jusqu'à présent est le rôle principal assumé par les gouvernements pour stimuler l'économie, créer des emplois et apporter des modifications structurelles à l'architecture financière actuelle. Cette intervention gouvernementale présente à la fois des risques et des opportunités. Le risque évident est que les intérêts nationaux renchéiront les impératifs du marché, la concurrence et l'intégration globale. Côté opportunité, une plus grande intervention gouvernementale est toutefois apte à accélérer et soutenir les efforts importants réalisés par le secteur privé grâce à des initiatives volontaires, notamment celles qui incitent, promeuvent et récompensent explicitement le comportement éthique des entreprises et la bonne gouvernance. Ainsi, le secteur privé est et doit être une partie prenante dans le processus de construction et du maintien d'un cadre efficace de transparence et de responsabilisation qui empêche la corruption et défend la bonne gouvernance d'entreprise. Cette publication FOCUS reflète les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises et les dirigeants afin de mettre en place des organisations commerciales éthiques. Nous sommes bien loin de voir un progrès universel et dramatique, mais les leçons tirées nous permettent de traiter plus efficacement les défis et les dilemmes que la corruption fait peser sur les individus et sur le cadre institutionnel de nos pays et sociétés. De ce point de vue, cette publication est une feuille de route opportune adressée aux praticiens et aux décideurs qui veulent se fonder sur les progrès et les meilleures pratiques réalisés à ce jour, plutôt que tenter de réinventer la roue à un tournant critique.

En conséquence, la gouvernance d'entreprise est un élément important dans la lutte contre la corruption et toutes les parties prenantes du secteur privé – les investisseurs, les actionnaires, les autorités de réglementation, les médias, etc. – doivent faire partie de la réalisation de cet objectif. Cela est particulièrement vrai pour les conseils d'administration dont les membres sont ultimement responsables de l'éthique morale et des normes d'intégrité qui épaulent la culture de la façon dont une société exerce ses activités. Ce point fondamental s'applique également à tout type d'entreprise, que ses activités soient mondiales, nationales ou locales, ou que ses revenus annuels soient de l'ordre de 10 milliards de dollars ou d'un million de dollars. La lutte contre la corruption commence par le leadership, la primauté du droit, et les institutions sociales, politiques et économiques efficaces. Guidé par de fortes valeurs éthiques, un tel leadership exige beaucoup d'engagement personnel, de courage et de persévérance, afin d'affronter et de mettre fin à ces pratiques de corruption qui permettent aux individus d'abuser leurs positions de pouvoir pour des fins personnelles.

Notre progrès initial place désormais la lutte contre la corruption, l'éthique des affaires et le programme de développement durable au premier plan de la bonne gouvernance d'entreprise. Ce sont les expériences et les leçons tirées de cette meilleure pratique récente que cette publication FOCUS illustre avec une clarté complète. Son grand mérite réside dans le partage, l'examen, l'apprentissage et l'application des meilleurs éléments de cette expérience à un cadre de bonne gouvernance d'entreprise. Ce document constitue également une importante contribution à un organisme de littérature très petit, mais croissant, sur les liens

qui existent entre la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires et la lutte contre la corruption. Notre réussite collective dans la prochaine étape des efforts de lutte contre la corruption repose sur notre capacité à encourager l'utilisation de solutions pratiques, tel que proposé dans la présente publication, et encourager l'appropriation et le leadership. Les efforts contre la corruption doivent être efficaces, vigilants et constants, afin de renforcer le développement du secteur privé, notamment auprès de la majorité des entreprises qui se développent dans les secteurs de petite et moyenne dimension de par le monde.

Georg Kell

Directeur Exécutif

Pacte Mondial des Nations Unies

“There is seldom just one cockroach in the kitchen”

“Il y a rarement un seul cafard dans la cuisine”

Warren Buffet

Stanford Business Magazine, août 2008

CHAPITRE 1 : LE RAPPORT ENTRE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

A. Introduction

Morale ou politique, petite ou grande, la corruption est largement admise comme un problème mondial. Ce constat est confirmé par l'abondance des conventions et des efforts internationaux qui visent à l'éradiquer. Cependant, les opinions diffèrent quant à savoir qui assume finalement la responsabilité de cette corruption, la façon dont la corruption peut être réduite, et qui va diriger son éradication.

Toutefois, une chose est claire. En matière de corruption, il n'y a pas de réponses simples.

La corruption a de nombreux visages et de nombreuses parties mobiles. Dans certains cas, des entreprises peuvent engendrer la corruption ; dans d'autres, elles peuvent tout simplement en être la victime. Certains gouvernements ne soutiennent la lutte contre la corruption que du bout des lèvres, tandis que d'autres tentent véritablement de mettre en place des institutions transparentes. Dans certains pays, les citoyens acceptent la corruption institutionnalisée comme une partie intégrale des opérations quotidiennes, tandis que dans d'autres, ils se refusent à renoncer sans combat.

La corruption est un drain corrosif qui nuit à la confiance publique et la légitimité des institutions des secteurs public et privé. Son résultat peut être dévastateur pour l'économie nationale, en particulier au moment où l'ouverture des marchés mondiaux peut rapidement inverser l'investissement et les flux de capitaux, si la confiance est compromise par les révélations de la corruption systémique. La corruption affecte tous les types et les tailles des entreprises commerciales - les conglomérats mondiaux ainsi que les petites et moyennes entreprises (PME) et associations - chacun avec des degrés de ressources et de capacités variables quant à la confrontation des conséquences. Elle est capable de détruire des entreprises, et par la suite, les moyens d'existence des parties prenantes qui dépendent de la réussite de ces entreprises. C'est un effet qui déshumanise et porte davantage atteinte à la réputation du secteur privé considéré comme une force positive pour la croissance et le développement économiques dans les pays pauvres.

Aujourd'hui, la télévision et les titres de journaux sont bourrés, souvent à titre quotidien, de scandales relatifs à la corruption des entreprises, dont les cas varient entre des cas mineurs relatifs à la corruption individuelle et l'effondrement d'entreprises de plusieurs milliards de dollars qui choque la conscience de la société. Il est ironique que cet assaut médiatique qui façonne une image publique négative du secteur privé se fasse à un moment où les normes de l'éthique des affaires, la transparence et la responsabilisation sont peut-être à leur niveau le plus élevé et le plus fort, et qu'elles continuent d'évoluer.

Le secteur privé peut renforcer le développement des solutions apportées au problème de la corruption. En effet, des entreprises partout dans le monde sont en train d'en prendre charge de différentes manières. Certaines s'engagent collectivement à la réforme du climat des affaires pour le rendre plus transparent. D'autres poursuivent des normes éthiques et des pratiques équitables dans leurs relations avec le gouvernement, comme c'est le cas avec les pactes d'intégrité industrielle.

Ces solutions du secteur privé à la corruption ne sont cependant pas seulement de nature externe. En fait, de nombreuses entreprises commencent également à chercher plus profondément des moyens pour garantir qu'elles ne contribuent pas au climat de corruption sans le savoir. Par exemple, et ce n'est là que l'un des problèmes auxquels font face les sociétés modernes, comment s'assurer que les appels de la direction pour lutter contre la corruption touchent toute l'entreprise, jusqu'au dernier employé basé dans un pays différent à mille lieues ?

La solution à ce dilemme et à d'autres réside dans la mise en place d'une gouvernance d'entreprise solide. La gouvernance d'entreprise devient non seulement un outil d'efficacité qui améliore l'accès aux capitaux et assure la pérennité, mais également un outil efficace de lutte contre la corruption. Autrement dit, au niveau des transactions quotidiennes, cette gouvernance complique le don des pots de vin et rend plus difficile la possibilité de le dissimuler. Au niveau décisionnel, elle injecte la transparence et la responsabilisation, de sorte qu'elle illustre clairement le « comment » et le « pourquoi » de la prise des décisions. Finalement, c'est l'éthique qui est à la base même des racines de la gouvernance d'entreprise, et c'est elle qui lui fournit sa boussole morale.

Un comportement des entreprises conforme à l'éthique est rarement reconnu comme une pierre angulaire de la bonne gouvernance d'entreprise. Pourtant, à bien des égards, l'éthique sous-tend bien des comportements d'affaires, que ce soit au niveau du conseil ou du personnel, et indépendamment de l'emplacement géographique, la taille ou l'industrie d'une entreprise. Les fondements moraux des processus de la prise de décisions peuvent être observés non seulement dans une grande entreprise d'un pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) qui dirige ses affaires dans sa propre arrière-cour, mais aussi dans une petite entreprise d'un pays en développement engagé dans le commerce régional. Pourtant, alors que l'éthique sous-tend une grande partie de ce que nous faisons, la performance éthique réelle des individus et des entreprises qu'ils représentent diffère d'un pays à un autre, souvent de manière significative ; et ces variations peuvent s'expliquer, dans leur plus grande partie, par les différences qui existent dans les institutions politiques, économiques et sociales.

Les affaires et l'éthique sont souvent considérées comme deux mondes séparés. Pourtant, les affaires durables, comme beaucoup de penseurs de la théorie économique d'aujourd'hui ont fait valoir au cours des siècles, sont définies par la capacité des entreprises à faire des transactions répétées avec leurs clients. Ces derniers ont besoin de sentir qu'ils sont traités équitablement et honnêtement. Cette réalité dépend beaucoup, à son tour, de la qualité

des institutions, comme l'exécution des contrats, la primauté du droit et les droits de propriété, ainsi que de l'éthique des affaires – les règles morales du comportement. Là où les institutions sont faibles, l'éthique joue un rôle beaucoup plus fondamental en facilitant la reprise des transactions commerciales, et de la sorte, contribue à la durabilité du secteur privé durable.

En outre, l'éthique, en tant que concept et pratique, s'étend bien au-delà des transactions commerciales individuelles. Elle supporte une grande partie de notre vie quotidienne en tant que citoyens privés. La Déclaration universelle des droits de l'homme a mis en place, au fil du temps, un consensus mondial sur l'applicabilité des principes moraux universels pour tous les types de cultures et de nations. Ces principes se reflètent désormais dans les documents historiques actuels relatifs au comportement éthique de l'entreprise : la Convention de l'OCDE contre la corruption, la Convention des Nations Unies contre la corruption, le Partenariat du Forum Économique Mondial contre les initiatives de corruption - principes pour lutter contre la subornation, les principes de la conduite des affaires de la Transparence International (TI) pour contrer la corruption, les Règles de la Chambre de Commerce Internationale sur la conduite de lutte contre l'extorsion et la corruption et le Principe 10 du Pacte mondial des Nations Unies sur la lutte contre la corruption, entre autres.

L'éthique dans le monde des affaires ne porte pas seulement sur les conventions et les déclarations mondiales. Elle porte également sur des actions significatives et sur l'engagement personnel envers la relance des normes éthiques (voir tableau 1). Le secteur des entreprises est plein d'exemples d'entreprises qui professent de fortes cultures éthiques sur le papier mais se démêlent ensuite de comportements corruptifs.

Disposer d'un sens aigu de l'éthique ne garantit pas que l'entreprise agisse toujours correctement. Cependant, l'inverse est également vrai : de nombreuses sociétés avaient au début une mauvaise réputation, puis ont établi de nouvelles normes d'éthique d'affaires. L'élément clé qui sous-tend une grande partie de ce que les meilleures entreprises éthiques font c'est le leadership. Le leadership - discernable à travers les actions, l'engagement et les exemples - fournit le ton moral qui découle de la tête d'une entreprise et qui traduit les principes éthiques en des comportements concrets attendus de toutes les personnes agissant au nom d'une société.

L'établissement d'institutions publiques et privées dotées de forte régulation constitue un facteur important dans le traitement de la corruption. Les différences dans les institutions qui existent entre les pays sont l'une des raisons pour lesquelles certains pays sont plus corrompus que d'autres. Les données de l'indice de la TI sur la corruption des payeurs de pots-de-vin, par exemple, propose une relation positive entre la faiblesse du marché et des institutions démocratiques d'un pays d'une part, et la probabilité que les entreprises de ce pays paieront des pots de vin pour décrocher des transactions commerciales. Cette publication Focus examine de plus près la façon dont les différentes institutions et les pratiques de leadership se joignent pour créer des entreprises éthiques et réduire la corruption.

Tableau 1. Matrice de la gouvernance – Ethique d'affaires

Dans la matrice suivante, nous identifions les scénarios susceptibles de confronter les parties prenantes de l'entreprise en la présence d'un fort ou faible environnement soit dans la gouvernance d'entreprise, soit dans la culture éthique. Chaque scénario présente des opportunités aux dirigeants d'entreprise pour se déplacer dans le moindre quadrant idéal à droite, en devenant un modèle qui montre la façon dont une organisation éthique est construite et comment être un leader de l'industrie pour une bonne pratique de gouvernance d'entreprises.

		Cadre de gouvernance d'entreprise	
		Faible	Fort
ÉTHIQUE	Faible	Se concentrer à surmonter la corruption systémique	Se concentrer sur la construction d'une organisation éthique
	Fort	Se concentrer sur l'amélioration du cadre de la gouvernance d'entreprise	Se concentrer sur la conformité et diffuser les meilleures pratiques

Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ne peuvent pas être imposées par un décret, même si elles étaient promulguées par le plus haut niveau de leadership. De même, en l'absence d'initiatives qui améliorent le climat juridique et réglementaire général dans un pays, les entreprises trouveront des difficultés au niveau de la conformité aux règles de gouvernance d'entreprise. Aussi la gouvernance d'entreprise ne peut pas exister dans le vide. L'éthique, la morale et les valeurs (intérieurement) et les institutions (extérieurement) déterminent la façon dont la gouvernance d'entreprise est développée et mise en œuvre pour profiter non seulement aux entreprises elles-mêmes, mais aux sociétés dans leur ensemble. En bref, l'existence de normes solides de gouvernance d'entreprise ne garantit pas un environnement exempt de corruption. La corruption énoncée est souvent une manifestation de faibles pratiques de gouvernance d'entreprise accompagnées d'un comportement non-éthique à la racine du scandale.

Calendrier des étapes clés dans la lutte contre la corruption dans le monde des affaires

L'adoption de la Loi des pratiques de corruption étrangères	U.S Sentencing Commission publie les principes directeurs de détermination de la peine (révisé en 2004)	Publication du rapport Cadbury sur la gouvernance d'entreprise au Royaume Uni	Fondement de la TI	Publication du King Report de l'Afrique du Sud sur la gouvernance d'entreprise (révisé en 2002)	Lancement de l'Indice de perception de la corruption de la TI	Stratégie de la Banque mondiale sur la lutte contre la corruption (révisé en 2007)
1977	1987	1992	1993	1994	1995	1996

La corruption énoncée est souvent une manifestation de faibles pratiques de gouvernance d'entreprise

Mais la corruption énoncée peut aussi être un signe positif, lorsque les mesures visant à l'exposer et la prévenir fonctionnent. En somme, la gouvernance d'entreprise ne doit pas en elle-même être considérée comme une panacée ou un traitement automatique de tous les maux de l'entreprise. Toutefois, si elle est soutenue par les valeurs et le comportement des entreprises véritablement éthiques avec des normes de bonne gouvernance, la corruption devient l'exception plutôt que la règle.

La publication FOCUS cible les parties prenantes du secteur privé qui souhaitent réduire le risque et la vulnérabilité de la société à la corruption. Elle vise à fournir des orientations et des recommandations pour intégrer des programmes d'éthique dans les mécanismes de la gouvernance d'entreprise afin de fournir la protection contre la corruption. Cette publication permet de mettre l'accent sur la dynamique qui existe entre l'éthique d'affaires, la gouvernance d'entreprise, et l'anti-corruption, et d'examiner la rentabilité de la lutte contre la corruption. L'objectif principal derrière ce document consiste à aider les chefs d'entreprise à répondre aux défis éthiques dans le contexte de la féroce concurrence économique mondiale et à ne pas tomber dans le piège, et en fin de compte, dans le cycle vicieux de la corruption.

Le renforcement de la démocratie, de la responsabilisation et de la transparence dans le monde entier a réduit la tolérance envers les comportements de corruption, et a augmenté le niveau de gouvernance dans l'ensemble des entreprises et des nations. Pour les entreprises, les valeurs éthiques semblent être le chaînon manquant entre l'intégrité des opérations commerciales et la conformité stricte aux incitations du marché libre. Ainsi, l'analogie de la boussole morale, comme indiqué dans le titre de cette publication FOCUS, est une métaphore qui indique que le leadership est en fin de compte responsable de l'établissement du chemin à travers lequel les opérations des entreprises réussiront ou échoueront à répondre aux attentes morales de la société et aux objectifs financiers des investisseurs.

L'adoption de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption	L'émission des Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE (révisés en 2004)	Indice de la TI sur la corruption des Payeurs de pots-de-vin (IPCE)	Lois Sarbanes-Oxley	Les Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption de la TI	Convention des NU contre la corruption	Le Principe 10 du Pacte Mondial des NU
1997	1999	2000	2002	2003	2003	2004

B. Une définition de la corruption

La définition de la corruption fournie par la Transparence Internationale (TI) est succincte mais complète : « l'abus de pouvoir à des fins personnelles ». La simple définition de la TI englobe un certain nombre d'éléments clés :

- Elle s'applique de façon égale aux trois secteurs de la gouvernance : le secteur privé, le secteur public et la société civile ;
- Elle se réfère aux abus systémiques et individuels qui peuvent varier entre la malhonnêteté et les activités illégales et criminelles ;
- Elle couvre les avantages financiers et non financiers à la fois ;
- Elle souligne l'importance des systèmes de gouvernance dans la régulation et le contrôle de la façon dont l'autorité est exercée ; et,
- Elle met en évidence les coûts inefficaces associés à la corruption et l'utilisation des ressources déviées de leur usage prévu.

La corruption systémique est de loin la corruption la plus dangereuse et la plus difficile à analyser et remédier. Ses effets sont bien documentés dans la littérature, mais il peut être encore plus difficile d'isoler le réseau complexe des variables et des facteurs qui constituent des effets néfastes sur ce qui suit :

- Neutralisation des droits de propriété,
- Affaiblissement de la primauté du droit,
- Limitation de la croissance du secteur privé,
- Élimination des incitations d'investissement,
- Débilisation des capacités institutionnelles, et
- Retardement du développement économique et politique.

Ce qui porte aussi atteinte à la société est ce que Kaufmann (2000) définit comme « la capture d'État », notamment dans le contexte des pays en transition où les entreprises paient aux représentants du gouvernement des pots-de-vin pour façonner un environnement juridique et réglementaire qui les aide à créer et maintenir le contrôle du marché.

Les Coûts de la corruption

Les coûts de la corruption au niveau du pays sont bien documentés dans une série d'études.

Ils peuvent être brièvement résumés comme suit :

- **Mauvaise affectation des ressources.** Les ressources sont consacrées à la corruption au lieu d'être mis à des fins productives. Les entreprises perdent leur temps et leurs ressources à maximiser la rente, entretenir des relations avec les fonctionnaires et les dépenser sur des pots de vin. Les fonctionnaires prennent des décisions d'investissement déformées qui ne servent pas l'intérêt public, et les contribuables déboursent le coût.
- **Investissement réduit.** Les investisseurs étrangers et nationaux sont effrayés et éloignés par les coûts imprévisibles. La corruption rampante avise les investisseurs potentiels que la primauté de droit, et par suite les droits de propriété, sont très faibles dans le pays et de ce fait, l'investissement dans ledit pays est risqué. Moins d'investissement signifie une croissance plus faible.
- **Réduction de la concurrence,** de l'efficacité et de l'innovation. La recherche de la rente signifie que les entreprises favorisées ne concourent pas sur les indices du marché uniquement, alors que les nouvelles entreprises sont confrontées à des barrières plus élevées pour pénétrer le marché. Les consommateurs finissent par payer des prix plus élevés, obtenir une qualité inférieure et des offres de produit limitées.
- **Politiques insensibles et mauvaise gestion.** Les législateurs dans les systèmes corrompus utilisent leurs pouvoirs pour aider les chercheurs de rente et non pas les citoyens dans leur ensemble. Les bureaucrates ne sont pas tenus responsables de leurs performances et sont effectivement incités à retarder les services afin d'en extraire les pots-de-vin.
- **Emploi réduit.** En forçant les entreprises à pénétrer dans le secteur informel, en créant des difficultés d'accès au marché et en augmentant les coûts de conduire des affaires, la corruption réduit extraordinairement l'emploi du secteur privé, car les entreprises sont moins susceptibles de se développer. Les petites entreprises sont particulièrement touchées.
- **Pauvreté exacerbée.** La corruption réduit le potentiel de revenu des pauvres parce qu'il y a moins d'opportunités dans le secteur privé. Elle limite aussi leurs accès aux services publics de qualité, comme la santé et l'éducation.

Alors que l'identification des coûts directs et indirects de la corruption identifiés ci-dessus paraît être très facile, il est très difficile et pratiquement impossible de mettre un prix fiable aux coûts qu'ils imposent à la société. Très peu d'estimations existent, en particulier celles de l'impact au niveau mondial. En 2004, en utilisant les données économiques de 2001-2002 où le volume de l'économie mondiale a été un peu plus de \$ 30 milliards de dollars américains, la Banque mondiale a estimé le coût de la corruption à \$ 1 milliard de dollars américains par an dans le monde. Ce montant - qui représente une petite partie du total des coûts directs et indirects - révèle non seulement la proportion de crise de la corruption, mais également les avantages importants à tirer des mesures anti-corruption.

L'art de concevoir des mesures préventives et répressives pour un environnement libre de toute corruption demeure un thème fondamental dans la littérature. Les mesures préventives se font à travers le cadre juridique d'un pays et les normes morales d'une société afin d'éliminer les motivations de la corruption. Des exemples de ces mesures de prévention comprennent la qualité de la législation des marchés, la réglementation commerciale, les codes de conduite, la liberté de la législation d'information et les mécanismes de contrôle indépendants. Les mesures punitives reposent, d'autre part, sur la poursuite et l'application a posteriori de certaines sanctions aux actes de corruption, avec l'intention de générer des coûts intenable qui peuvent dissuader les futurs actes de corruption.

La littérature récente sur la corruption a considérablement discrédité les arguments culturels et moraux antérieurs qui ont tenté d'expliquer l'existence de la corruption dans les pays en développement. Les années 1970 ont divert des notions populaires que la corruption endémique, dont souffre un nombre de ces pays, était un sous-produit naturel de la culture et du tissu moral de sa société. Depuis lors, la littérature sur la corruption a prouvé que la corruption est indépendante de la culture, car elle peut être trouvée également dans la plupart des économies avancées et les démocraties libérales et dans tous les types de croyances culturelles et morales. L'ouvrage de John T. Noonan en 1985, *Bribes* (« Pots-de-vin »), est considéré comme un ouvrage classique qui réfute l'argument « culturellement déterminé » de la corruption, en indiquant qu'aucune culture à travers la longue histoire de la civilisation ne tolère la corruption.

Une autre contribution majeure à la littérature sur la corruption dans la dernière décennie a été l'élaboration d'indicateurs plus rigoureux pour mesurer la corruption et les utiliser comme un moyen de formuler des recommandations politiques qui s'attaquent à ses causes profondes. Dix ans auparavant, ces indicateurs étaient rares et très rudimentaires. Aujourd'hui, le projet de la Banque mondiale sur les Indicateurs mondiaux de la gouvernance (WGI), *Problèmes de gouvernance VII : Indicateurs de gouvernance 1996-2007*, est une référence classique. Il couvre 212 pays, 35 sources de données différentes et 6 dimensions de gouvernance, dont l'un est « le contrôle de la corruption ». WGI valide un résultat pertinent à partir des données de séries chronologiques : en moyenne, la dimension de la « corruption commandée » ne montre pratiquement pas de mouvement positif chez les nations développées et en développement, ce qui n'est pas le cas pour les cinq autres aspects de la gouvernance mesurés par le rapport. L'implication politique de cette constatation confirme les connaissances tirées de l'expérience : éliminer et contrôler la corruption est très difficile. Toutefois, un deuxième constat marquant est ce que les auteurs appellent « 300% dividendes pour le développement », c'est-à-dire que l'amélioration de la gouvernance (l'ensemble des six dimensions) se traduit par un triplement du revenu par habitant à long terme. Ainsi, l'amélioration de la gouvernance est avantageuse pour la lutte contre la corruption et plus généralement, pour l'élargissement des possibilités d'échapper à la pauvreté.

En outre, l'Indice de Perception de la Corruption 2006 de la Transparence

Internationale (TI), qui mesure 163 pays, révèle que près de la moitié de tous les pays ont obtenu une note inférieure à 3 sur une échelle de 10, indiquant que la moitié du monde est confronté à de grandes corruptions. L'Indice de perception de la corruption de la TI 2006, qui examine la propension des entreprises provenant de 30 principaux pays exportateurs de corruption à l'étranger, offre une image saisissante similaire. La corruption des entreprises titanesques dans le monde est commune, malgré l'existence des lois internationales qui contrent la corruption et criminalisent cette pratique. En outre, des enquêtes menées par les dirigeants d'entreprise montrent à plusieurs reprises que les entreprises ne parviennent pas à gagner de nouvelles transactions en raison de la corruption des concurrents. Les dirigeants marquent à leur tour les actions inquiétantes des entreprises qui utilisent les réseaux d'entreprises complexes pour dissimuler et propager la corruption, ce qui mène en effet à l'« externalisation » de la corruption et des comportements contraires à l'éthique.

C. Une définition de la gouvernance d'entreprise

Sir Adrian Cadbury a expliqué dans le Rapport séminal de l'année 1992 sur les aspects financiers de gouvernement de corporation (populairement reconnu comme le « Rapport Cadbury ») :

« La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées.... Les conseils d'administration sont chargés d'assurer la gouvernance de leurs entreprises. Les actionnaires ont, en ce domaine, pour rôle de nommer les administrateurs et les auditeurs et de veiller à la mise en place d'une structure de gouvernance adéquate. Le conseil d'administration a notamment pour responsabilité de définir les buts stratégiques de la société, d'assurer le leadership requis pour les mettre en œuvre, de superviser la gestion des affaires et de faire rapport aux actionnaires sur leur gestion. Le conseil d'administration doit prendre des mesures respectant la législation et le cadre réglementaire et les souhaits des actionnaires en assemblée générale. »

Afin de maintenir une relation efficace entre les fournisseurs de capital et les dirigeants d'entreprise, des niveaux élevés de confiance doivent exister entre les deux groupes. Pour que les niveaux de confiance suffisants puissent se produire, quatre principes de gouvernance globale d'entreprise doivent être mis en place :

- **La transparence** : Les administrateurs doivent expliquer aux actionnaires et aux autres parties prenantes importantes les raisons pour lesquelles chaque décision importante a été prise.
- **La responsabilisation** : Les administrateurs doivent être tenus responsables de leurs décisions et de leurs actions par les actionnaires, et dans certains cas, les principales parties prenantes, en se soumettant à une stricte surveillance.
- **L'équité** : Tous les actionnaires doivent recevoir la même considération auprès de l'administration et la direction avec justice et en l'absence de partialité ou de droits acquis.

- **La responsabilité** : Les administrateurs doivent s'acquitter de leurs fonctions en faisant preuve d'honnêteté, de probité et d'intégrité.

La corruption étant entendue comme le résultat de la mauvaise gouvernance, la définition et la pratique de la gouvernance d'entreprise s'étendent de plus en plus au-delà de leur conception traditionnelle de droits et obligations juridiques. En 1999, dans le rapport de la Banque mondiale sur la gouvernance d'entreprise, Sir Adrian Cadbury précise davantage sa définition « traditionnelle » citée ci-dessus :

« La gouvernance d'entreprise se préoccupe de la tenue de l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et communs... le but consiste à aligner autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la société. »

L'éthique et les normes morales établissent présentement une nouvelle référence pour choisir d'« effectuer la bonne pratique » dans les affaires. Les scandales financiers de fraude excessive, la cupidité, la malhonnêteté et la corruption ont peu à peu inversé la tendance de façon que les codes d'éthique des entreprises actuelles soient la norme plutôt que l'exception. Cette évolution ne revient qu'à quelques décennies, mais ses principes sont reflétés dans les définitions

L'éthique et les normes morales établissent présentement une nouvelle référence pour choisir d'« effectuer la bonne pratique » dans les affaires.

actuelles de la gouvernance d'entreprise et solidement codifiés dans les conventions internationales de l'OCDE et des Nations unies contre la corruption.

Éthique, Morale et Valeurs - Les interrelations

Un défi pour la communauté des affaires, en particulier pour ceux opérant dans un environnement multiculturel ou multinational, a été de trouver une source ou une norme qui peut ancrer un code d'éthique, indépendamment de la culture nationale ou des questions locales. Afin de mettre ce genre de considérations dans son contexte, il est utile de reculer d'un pas et considérer le développement historique de l'éthique dans la pratique des affaires.

Depuis les premières civilisations, les autorités publiques, les philosophes et les chefs d'entreprise ont été concernés par l'éthique. Le terme « éthique » vient du grec *ethikos* qui a plusieurs significations. Tout d'abord, l'éthique peut être considérée comme le traitement du bon et du mauvais comportement, du devoir et de l'obligation moraux. Deuxièmement, l'éthique peut être aperçue comme un ensemble particulier de principes ou de valeurs moraux. Dans certains contextes, ces normes éthiques reviennent uniquement à une culture particulière, tandis que dans d'autres, elles font partie de l'héritage culturel commun de toutes les nations, comme la Déclaration universelle des droits de l'homme. Troisièmement, l'éthique peut être considérée comme les principes de conduite qui régissent un individu ou un groupe. C'est une norme de l'éthique professionnelle telle que l'éthique des affaires, l'éthique bancaire, et plus récemment, l'éthique de la comptabilité ou de la publicité. Quatrièmement, l'éthique est aussi traditionnellement une branche de la philosophie, et est liée au développement des idées d'une économie de marché.

Beaucoup parmi les premiers philosophes de marchés, comme Adam Smith et David Hume, étaient très intéressés par l'établissement d'un fondement éthique ou d'un code moral pour régir le commerce. Le sentiment que ces philosophes ont partagé et l'héritage qu'ils ont laissé, c'est que, pour garantir les transactions ordonnées dans un système de marché, une norme objective utilitaire de comportement devra être établie afin d'assurer que les marchés peuvent perpétuer au fil du temps. En un sens, il s'agit d'un renversement de la tradition latine ou du concept romain de *caveat emptor*, ou « acheteur averti ».

Quand on établit ce type de code d'éthique, l'objectif est de disposer les motifs d'une relation équitable entre l'acheteur et le vendeur, l'emprunteur et le prêteur, l'investisseur et la société¹. Au fil des siècles, les philosophes et les dirigeants ont tenté de définir les valeurs éthiques ainsi que les guides généraux des codes de conduite. Ils ont généralement beaucoup œuvré pour essayer d'établir des normes indépendantes ou objectives à partir desquelles ces codes peuvent être dérivés.

Le premier guide éthique complet enregistré a été le Code d'Hammourabi développé en 1780 avant JC, et étant la source de quelque 282 directives,

le code est devenu la Fondation du royaume de Babylone. Bien que de nombreuses dispositions dans le Code, tels que celles régissant l'esclavage, seront considérées comme contraires à l'éthique en vertu des normes modernes, le Code a mis en place un ensemble de règles qui épaulent le commerce et la civilisation. En tant que tel, on y fait souvent référence dans le Moyen-Orient.

D'autres civilisations anciennes ont élaboré des codes ou des principes propres à elles, y compris les « Analectes de Confucius » (c. 500 Av. JC), les « Dix commandements » de Moïse, et le Coran. Chacune des civilisations où ces principes ont été élaborés, a tenté d'établir des codes de conduite et des principes destinés à garantir que les sociétés peuvent être tenues ensemble. Depuis l'époque de la Grèce antique en passant par le siècle des Lumières, les philosophes, les savants et les autres ont tenté de créer des systèmes éthiques fondés sur des principes généraux pour guider le comportement.

Les travaux des philosophes comme Aristote et Emmanuel Kant sont cités dans les écoles d'affaires américaines d'aujourd'hui. Les articles publiés dans les écoles d'affaires² accordent aux futurs chefs d'entreprise un fondement pour les dilemmes moraux que les philosophes ont considéré au cours des siècles, en l'emballant dans un guide pratique afin que les chefs d'entreprise commencent à penser à l'éthique comme un ensemble de principes et de lignes directrices du comportement plutôt qu'un ensemble de règles rigides. Le monde des affaires commence à reconnaître l'un des principaux défis des entreprises dans un monde multiculturel et à élaborer des principes directeurs éthiques qui sont significatifs pour les employés de diverses origines culturelles et géographiques.

D. L'analyse de rentabilisation pour la lutte contre la corruption

D'un point de vue strictement empirique, la preuve reste à la fois minimale et insaisissable pour établir une analyse de rentabilisation irréfutable pour le comportement éthique des entreprises. Toutefois, l'expérience montre que les entreprises qui adhèrent à des normes éthiques jouissent d'un meilleur rendement financier à long terme que celles qui n'ont pas pris un tel engagement. Les recherches académiques et les études des cas qui commencent à s'intéresser systématiquement à ce sujet appuient largement cette conclusion.

Le manque de preuves est en grande partie dû au fait que l'éthique a été considérée comme un facteur intangible dans la performance financière. Les deux chercheurs américains, Joshua Margolis et James Walsh ont constaté qu'entre

1973 et 2000, uniquement 95 études académiques ont abordé le sujet de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance financière. Bien que des articles contradictoires existent pour prouver à la fois la corrélation positive et négative entre les entreprises éthiques et la performance financière, ces données ne portent pas atteinte à la connaissance pratique accumulée que les programmes d'éthique des entreprises jouent un rôle important dans le résultat financier de la société.

FAITS ET CHIFFRES actuels sur la valeur du comportement éthique

Bien que le comportement éthique soit considéré comme la bonne chose à faire plutôt qu'un calcul qui permet de savoir si ce comportement mène à des profits d'affaires plus élevés, de nombreuses tentatives ont été faites pour estimer la valeur financière du comportement éthique et de la bonne citoyenneté d'entreprise. Il existe des études quantitatives et de perception qui débordent de défauts méthodologiques imputables à l'absence d'indicateurs fiables permettant de mesurer les gains financiers dus à l'éthique des affaires. Mais en dépit des compromis méthodologiques, toutes ces études tendent à soutenir l'idée intuitive que les entrepreneurs profitent de l'expérience des affaires : l'intégrité est le fondement de l'entreprise durable et elle contribue à une plus grande valeur pour les actionnaires. Deux chercheurs (Margolis et Walsh, 2002) ont analysé 95 études établies durant une période de 30 ans pour étudier le lien entre la performance sociale et financière, et ont trouvé une forte corrélation positive entre la performance éthique et financière. Les enquêtes de perception révèlent également de façon uniforme dans différents pays, cultures et industries, la conviction que les entreprises éthiques réussissent davantage que celles qui ne le sont pas, et ce, notamment à long terme. Il peut être difficile d'accepter la valeur de l'éthique des affaires sans chiffres précis, en particulier dans un âge de gestion qui est accoutumé à l'utilisation de mesures précises pour la prise de décision et la gestion des opérations. Cependant, le monde des affaires a beaucoup d'exemples réels de faillites ou de pertes financières découlant de cultures éthiques faibles ou inexistantes. Le contraire est également vrai : beaucoup de preuves qualitatives démontrent que le comportement éthique est louable au fil du temps avec la réputation de la marque et de l'entreprise, la fidélité de la clientèle et des employés, et tout aussi important, en surmontant les situations de crises qui menacent la survie de l'entreprise.

Des études plus récentes prouvent fermement que la bonne gouvernance d'entreprise et les politiques d'éthique des affaires renforcent la réussite des entreprises. Deux enquêtes de McKinsey – Global Investor Opinion Survey (2002) et Global Survey of Business Executives: Business and Society (2006) – ont interviewé plus de 200 investisseurs institutionnels qui gèrent collectivement environ \$ 2 milliards de dollars américains d'actifs, et 4238 cadres (plus d'un quart étant PDG) de 116 pays, respectivement. La première enquête a révélé que les investisseurs sont prêts à payer une prime pour les entreprises qui démontrent des normes élevées de bonne gouvernance : la moyenne des primes étant de 12-14%

en Amérique du Nord et Europe de l'Ouest, 20-25% en Asie et en Amérique latine, et plus de 30% en Europe de l'Est et en Afrique. Il est intéressant de noter que la deuxième étude a démontré que bien que plus de la moitié de tous les dirigeants utilisent les relations publiques et le lobbying comme des stratégies visant à gérer les défis politiques et sociaux, toutefois une plus grande partie de dirigeants estime que des stratégies plus efficaces seront repérées par le développement des politiques d'éthique et l'augmentation de la transparence relative aux risques de produits ou de procédés.

De même, deux études de l'Institut britannique de l'éthique des affaires (UK Institute of Business Ethics) – L'éthique des affaires paye-t-elle ? (2003) (Does Business Ethics Pay?) et l'éthique est-elle rentable ? (2007) (Does Ethics Pay?) – fondées sur une comparaison de FTSE 250 sociétés ont établi une forte relation positive entre l'éthique des entreprises et la performance financière. En comparant les entreprises qui ont prouvé leur engagement à l'éthique des affaires avec celles qui y ont dérogé, et en utilisant le code de déontologie comme un mandat pour tel engagement, la première étude menée en 2003 a discerné que les entreprises disposant de codes d'éthique ont réalisé de meilleurs résultats dans 4 mesures différentes de performance financière : La valeur ajoutée économique, la valeur ajoutée des marchés, les prix fixes/taux de revenus et les profits des capitaux

employés. En 2007, cette étude a été revisitée d'une manière plus avancée : les entreprises qui ont mis en œuvre des programmes de formation d'éthique ont été comparées avec celles qui ne professaient qu'un engagement à l'éthique des affaires (les meilleurs performeurs de l'étude de 2003). En ligne avec les résultats de 2003, la seconde étude faite en 2007 a révélé que la performance financière des entreprises qui ont pris des mesures visant à mettre en œuvre leurs valeurs

Les entreprises qui se dotent de meilleures pratiques peuvent agir comme agents proactifs du changement, rien qu'en acceptant volontairement de relever leur niveau d'éthique des affaires

éthiques déclarées était meilleure que celle des entreprises qui ne sont pas allées au-delà de la déclaration d'engagement à l'éthique des affaires. De plus, Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2005) constatent que les entreprises mondiales ont les moyens et le pouvoir de façonner le climat des affaires là où elles opèrent. Les entreprises qui se dotent de meilleures pratiques peuvent agir comme agents

proactifs du changement, rien qu'en acceptant volontairement de relever leur niveau d'éthique des affaires.

Les entreprises sont comme les êtres humains. Elles n'ont pas de comportement moral consistant. Mais, vu la transparence et la responsabilité croissantes dans une économie mondialisée, les organisations éthiques acquièrent le bon sens des affaires dans le marché concurrentiel. Dans le chapitre 2, nous explorons la dynamique de l'organisation éthique qui agit avec plus de responsabilité et d'intégrité envers les clients, la communauté et les parties prenantes, sur les plans intérieurs et extérieurs. Nous présenterons également les outils actuels de meilleures pratiques pour mettre en place une organisation éthique, où les affaires harmonisent la réussite financière et le progrès social.

Chapitre 2 : L'éthique d'entreprise en tant que culture des affaires

Dans un contexte national, le cadre juridique et réglementaire détermine le minimum des normes de conduite acceptables dans la pratique des affaires, et reflète ce que la société considère comme comportement juste et approprié par tous les types et les tailles des entreprises. Ainsi, le respect des lois nationales est le point de départ de la bonne pratique pour les organisations du secteur privé. Les dirigeants d'entreprise, et le conseil d'administration qui assure un contrôle sur les décisions de gestion, s'appuient sur une batterie de politiques internes, de principes directeurs, de règlements et de mécanismes de gouvernance pour se conformer aux obligations. Ces systèmes de gouvernance transcendent, de plus en plus, la barre minimum fixée par la loi et reflètent le niveau plus élevé de l'éthique d'entreprise auquel aspirent les entreprises. La divergence dans la performance éthique entre une entreprise et une autre couvre un spectre s'étendant de la simple conformité aux dispositions de la loi à l'établissement de nouvelles normes de comportement responsable dans entreprises.

Évaluation des pratiques éthiques des entreprises

Le classement mondial des « Entreprises les plus éthiques du monde » en 2007 (WMEC) par le magazine Ethisphere récompense les entreprises qui utilisent un leadership éthique en tant que pilote de profit, et qui illustrent les meilleures pratiques dans 30 industries distinctes. Les 91 entreprises reconnues ont émergé suite à l'examen conduit par les éditeurs de plus de 5000 entreprises sur 9 critères éthiques de leadership : la gouvernance, la citoyenneté, les systèmes internes, juridiques et réglementaires, l'innovation, la direction, le leadership de l'industrie, la perception et la réputation, et la transparence. Les critères représentent les grands enjeux qui sont influencés par des dirigeants visionnaires afin de construire une organisation éthique. Et bien que certains ne soient pas d'accord avec la méthodologie d'Ethisphere, en reconnaissant les meilleures pratiques actuelles, le WMEC montre le chemin qui doit être parcouru par les concurrents qui veulent rattraper leur retard et dépasser les leaders.

Les codes de conduite des quatre premières sociétés peuvent être consultés sur les liens suivants :

Standard Chartered: www.standardchartered.com/documents/code-of-conduct/sc_codeOfConduct_010405.pdf

Thrivent Financial For Lutherans: www.thrivent.com/aboutus/codeofconduct/

Computer Associates: [www.ca.com /us](http://www.ca.com/us)

Sun Microsystems: www.sun.com/aboutsun /SBC/

[SunStandardsBusinessConduct.pdf](#)

L'établissement des organisations éthiques n'est pas une tâche facile, mais s'engager à un tel idéal reflète une compréhension plus large des entreprises privées, où la réalisation des buts principaux de la maximisation du profit est en équilibre avec les intérêts plus larges de la société. Ce principe se reflète dans la définition élargie de la gouvernance d'entreprise fournie par Sir Adrian Cadbury, tel que mentionné dans le premier chapitre, et capte également un plus large engagement d'entreprise à l'agenda de durabilité³.

Dans les économies des marchés avancées, le cadre réglementaire peut être très global en ce qui concerne les demandes qu'il impose sur les exigences de divulgation d'une entreprise, de reporting et de gouvernance d'entreprise. Les exigences impératives passent par un long chemin pour mettre en place des contrôles rigoureux et des balances sur le comportement social inapproprié. Toutefois, même dans des conditions idéales, l'environnement réglementaire n'est jamais suffisant pour protéger contre la corruption.

En fin de compte, l'établissement d'une organisation éthique est plus lié au leadership individuel et à l'engagement de l'organisation, qu'à la conformité simple avec les processus ou systèmes formels. La pratique d'un tel leadership est souvent dénommée par « donner le ton du haut » et sa signification s'applique également aux parties prenantes internes et externes à la fois. Tel que c'est le cas avec la confiance, l'établissement d'une culture d'entreprise éthique requiert des efforts d'organisation et des investissements à long terme, alors qu'il suffit d'une seconde de manque de jugement ou de malchance pour y porter atteinte de façon irréparable. Ainsi, toute exception aux normes et valeurs éthiques valeurs intérieurement promulguées produira l'apathie et sapera les efforts entrepris. Sur le plan externe, tout scandale, quel que soit sa signification apparente, peut instantanément détruire les progrès réalisés pendant des années de dur travail et de ressources investies.

La meilleure façon de protéger la culture éthique d'une organisation est de la promouvoir activement, en la pratiquant, en formant, la mettant à jour, et en la rendant réelle et visible aux parties prenantes externes et internes.

La meilleure façon de protéger la culture éthique d'une organisation est de la promouvoir activement, en la pratiquant, en formant, la mettant à jour, et en la rendant réelle et visible aux parties prenantes externes et internes. En d'autres termes, le développement d'une culture éthique résulte de l'engagement continu de l'entreprise à l'intégration et l'harmonisation des normes éthiques d'une entreprise avec la stratégie et les opérations commerciales. À son tour, ce processus est institutionnalisé par la mise en œuvre d'un programme d'éthique global dont les divers éléments sont développés ci-dessous. Les gérants, le conseil et le personnel de tous les niveaux doivent illustrer les valeurs et les normes définies dans un programme d'éthique, à travers leurs comportements

et décisions, même dans la mesure où le leadership en particulier est considéré comme un comportement éthique de « manger, boire et dormir ».

La bonne gouvernance d'entreprise et les normes éthiques concrètes s'allient vigoureusement pour permettre aux entreprises de naviguer dans les champs de mine de la corruption

Les cadres supérieurs ont la responsabilité primordiale d'intégrer le comportement éthique dans la culture de l'entreprise. A travers le leadership, les conseils et les directeurs généraux peuvent mettre en place une organisation éthique et devenir la référence que les concurrents, les industriels et le secteur privé

en général voudraient imiter. Un tel engagement visible contribue à maintenir l'organisation sur la bonne voie afin qu'elle passe du simple statut d'une société qui a un engagement ferme à l'éthique des affaires à la création d'une culture organisationnelle où l'éthique constitue un élément central dans les décisions d'affaires dans toutes les couches de l'entreprise. Le comportement perçu et observé par la direction donne le ton dans toute l'entreprise, établit l'engagement et la réputation des initiatives de lutte contre la corruption et façonne l'identité de l'entreprise.

Pour une organisation éthique, l'éthique n'est une question de conformité, elle consiste plutôt à mener les affaires correctement. En pratique, cela signifie que, pour respecter sa philosophie éthique, une entreprise doit être parfois prête à perdre du volume de ses affaires avant de compromettre ses valeurs. Toutefois, en mettant en place un vaste programme d'éthique qui va de pair avec sa stratégie commerciale, une entreprise peut compter sur les contrôles et les balances institutionnels qui lui permettront de prendre les bonnes décisions face aux dilemmes éthiques difficiles.

La bonne gouvernance d'entreprise et les normes éthiques concrètes s'allient vigoureusement pour permettre aux entreprises de naviguer dans les champs de mine de la corruption. Nous tournons maintenant notre attention au lien entre ces deux composantes interdépendantes.

A. L'évolution de l'éthique des affaires comme lien opérationnel entre la gouvernance d'entreprise et la lutte contre la corruption

Les affaires sont souvent perçues comme la cause de la corruption. Même si ceci peut certainement être le cas, la communauté des affaires est rarement considérée sous un autre angle, comme une véritable victime de la corruption et encore moins comme une solution. Pour lutter contre la corruption dans le contexte du secteur privé, une variété d'outils juridiques et réglementaires sont souvent proposés, dont certains sont plus efficaces que d'autres. Bien que ces outils soient importants pour créer un climat où les entreprises se comportent selon les principes de transparence et de concurrence loyale, ils exigent cependant une autre dimension d'initiatives de lutte contre la corruption pour qu'elle soit réellement efficace. Cette dimension est l'éthique des affaires qui illustre la nature profonde des individus pour agir d'une manière positive. L'éthique des affaires, en un sens, peut être considérée comme un moyen qui garantit que les personnes travaillant dans les organisations vont agir de manière positive et conforme à la primauté du droit et à d'autres principes qui sous-tendent l'économie de marché et la gouvernance démocratique.

En ce sens, l'éthique des affaires est une tentative qui vise à définir une norme en vertu de laquelle tous les employés d'une entreprise peuvent savoir ce qu'on attend d'eux.

L'éthique des affaires

Compte tenu des nouveaux mandats imposés aux entreprises, ces dernières se trouvent obligées de mettre au point des codes d'éthique solides qui guident le comportement des membres du conseil, des gestionnaires et des employés. Les entreprises multinationales sont également tenues d'établir des normes pour les entreprises qui sont dans leurs chaînes d'approvisionnement ; dans certains cas, en imposant des normes plus sévères que les législations des pays dans lesquels elles font des affaires. Il existe beaucoup de facteurs variés que les entreprises, notamment les sociétés financières, doivent prendre en compte lors de la mise au point de leur propre code de déontologie dans le cadre d'une directive générale du gouvernement d'entreprise.

En ce sens, l'éthique des affaires est une tentative qui vise à définir une norme en vertu de laquelle tous les employés d'une entreprise peuvent savoir ce qu'on attend d'eux. Mais c'est aussi une tentative d'encourager les employés, les gestionnaires et les membres du Conseil à réfléchir et à prendre des décisions à travers le prisme de certains ensembles de valeurs communes. Quelles sont donc les sources à partir desquelles ces valeurs peuvent être dérivées ?

Les lois et les règlements des pays dans lesquels les entreprises opèrent constituent l'une de ces sources. Toutefois, il est important de reconnaître que les entreprises ne se limitent plus à la nationale. Une série de conventions internationales, telle que la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, doit être prise en compte. La législation nationale dans de nombreux pays cherche à s'harmoniser avec ces normes internationales. Dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprises sont élaborées. De nombreux pays commencent à exiger des codes de gouvernance d'entreprise comme condition pour faire des affaires et pour élargir les normes réglementaires des normes de conduite d'autorégulation volontaires qui dépassent le minimum prescrit par les exigences de la loi.

Un autre domaine qui dirige le développement de la gouvernance d'entreprise et les codes d'éthique d'affaires, est la notion de responsabilité sociale des entreprises et de la citoyenneté d'entreprise ou de la durabilité, qui est de plus en plus le terme préféré dans le milieu des affaires. La durabilité consiste à construire un système de prise de décisions qui prend en compte non seulement les procédures de fonctionnement internes, mais aussi l'impact du comportement des entreprises sur ses parties prenantes – ses employés, ses investisseurs et ses communautés.

Un point de départ doit être pris en compte dans l'élaboration des initiatives visant à renforcer l'éthique des affaires, c'est la différence entre les lignes claires et les valeurs. Cette distinction est relativement nouvelle. Les lignes claires sont ces normes qui visent à définir des règles spécifiques et très limitées que les entreprises et les particuliers ne peuvent briser. Les sources ou les orientations de ces règles de lignes claires peuvent commencer, à titre d'exemple, avec la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, par exemple, qui peut être traduite en des lois et des règles nationales portant sur les normes anti-corruption.

Bien que les règles de lignes claires soient souvent très spécifiques, chaque entreprise a toujours besoin de développer des pratiques de responsabilisation pour s'assurer que les employés se conforment en effet à ces règles. Transparency Internationale, par exemple, a établi un guide qui aide les entreprises à développer une pratique interne entière pour réaliser ces initiatives. Sarbanes-Oxley, la fameuse loi des États-Unis sur la gouvernance d'entreprise, requiert aussi des normes de documentation de la responsabilisation pour gérer les fonds et les actifs.

Au niveau des orientations générales de comportement, il existe un certain nombre de sources différentes pour les programmes de l'éthique des affaires. Historiquement, l'une des sources les plus éminentes est celle développée par le Révérend Léon Sullivan, qui a commencé avec le mouvement anti-apartheid dans l'Afrique du Sud et a depuis évolué vers un ensemble de principes globaux (GlobalSullivanPrinciples.org). Les principes du Révérend Sullivan ont été adaptés et élargis par le Pacte Mondial des Nations Unies en 10 principes. Le Pacte Mondial des Nations Unies constitue un effort sans précédent

qui vise à fusionner le monde des entreprises autour des principes communs et à contribuer au développement global grâce à de bonnes pratiques commerciales et de leadership.

Les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies vont bien au-delà des règles de la ligne claire et traitent la question plus large des valeurs. Un autre ensemble semblable de principes a été élaboré par la Table ronde de Caux, une organisation où les chefs d'entreprise de différents pays ont proposé un ensemble de principes généraux pour le comportement des affaires. Il y a aussi une autre série de principes directeurs élaborés par l'OCDE : les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui vont même plus loin, cherchant à encourager ou mandater le comportement des entreprises dans une multitude de domaines, allant de l'environnement aux contributions fournies à la société et assurant le leadership dans le développement d'une nation.

Les principes susmentionnés parmi d'autres aussi vont bien au-delà des règles de la ligne claire. En ce sens, ils se réfèrent à la notion de l'éthique en tant que code qui guide le bon comportement, un code qui guide la prise de décisions dans le processus des affaires, et en tant que normes qui mettent en valeur l'agenda du développement durable et s'y intègrent.

Les initiatives internationales contre la subornation et autres formes de corruption

Les principes de la Table Ronde de Caux (CRT) pour la conduite des affaires

Développés en 1994 par un réseau de chefs d'entreprise engagés au « capitalisme moral », les principes de CRT sont une expression importante des valeurs de l'entreprise destinées à créer la sensibilisation éthique et conduire au comportement social responsable et éthique. Les Principes de CRT sont considérés comme un processus visant à établir un consensus au sein de la communauté des affaires sur les valeurs communes qui doivent être présentes dans une culture de l'éthique des affaires. Les Principes de CRT sont disponibles en 12 langues.

<http://www.cauxroundtable.org/principles.html>

Les Initiatives de la Transparence des Industries Extractives (ITIE)

Cet exemple de Pacte d'Intégrité a été lancé en juin 2003, après avoir été annoncé par le Premier ministre du Royaume-Uni, Tony Blair, en Octobre 2002. Il préconise la vérification et la publication complète des paiements des sociétés et des recettes publiques provenant de l'exploitation du pétrole, du gaz et des ressources minérales. Il vise à

améliorer la gouvernance par une plus grande transparence et responsabilisation dans le secteur extractif.

<http://eitransparency.org/>

Règles de conduite et recommandations de la Chambre de commerce internationale (CCI) pour combattre l'extorsion et la corruption

L'édition 2005 des Règles de la CCI est la dernière révision de la publication originale de 1977. Les Règles de la CCI constituent un instrument d'autorégulation des affaires internationales, qui invite les entreprises à adhérer volontairement à un ensemble de règles d'intégrité qui limitent la corruption et promeuvent la concurrence sur un niveau plus élevé. Les Règles de 2005 introduisent les principales recommandations de la politique visant à soutenir les initiatives nationales et internationales de lutte contre la corruption. Les Règles de la CCI sont disponibles en anglais, en français et en espagnol.

<http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/id870/index.html>

Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions Commerciales Internationales

Adoptée en novembre 1997, la Convention de l'OCDE est un traité juridiquement contraignant à tous les 30 pays membres de l'OCDE et à 7 autres pays non-membres (Argentine, Brésil, Bulgarie, Chili, Estonie, Slovaquie et Afrique du Sud) qui l'ont ratifiée à ce jour. La Convention de l'OCDE est considérée comme le premier instrument mondial de lutte contre les fournisseurs de la corruption (ceux qui paient). Ses résultats sont remarquables dans l'adoption de lois nationales contre la corruption, la création d'unités d'enquête spéciales au niveau national pour poursuivre la corruption, et l'élimination des pots de vin comme les déductions fiscales. La Convention de l'OCDE est disponible en anglais, en français, en espagnol, en portugais, en italien, en chinois et en russe.

http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_37447_2017813_1_1_1_37447,00.Html

Les principes de conduite des affaires de la Transparence International (TI) pour contrer la corruption

Introduits la première fois en 2002, les principes pour la conduite des affaires fournissent des indications détaillées et des outils pratiques pour aider les entreprises à mettre en œuvre des programmes anti-corruption qui se conforment aux obligations légales imposées par l'OCDE et les conventions des Nations Unies, et apprécier l'efficacité des programmes anti-corruption existants. Les principes d'affaires illustrent la meilleure pratique de nombreuses autres normes et lignes directrices existantes que les entreprises peuvent adapter à leur contexte

et besoins particuliers. Depuis 2008, la TI a publié une édition des principes de conduite des affaires qui est adaptée aux capacités des ressources et la taille des PME.

http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles

Les Agents transparents et les Entités contractantes « Transparent Agents and Contracting Entities» (TRACE)

TRACE représente une solution d'affaires au processus coûteux et inégal de la diligence raisonnable et de la conformité sociale à l'anti-corruption. TRACE pré-examine les agents tiers et autres intermédiaires commerciaux qui s'adhèrent au TRACE après avoir passé un processus de révision exhaustif de la diligence raisonnable et qui s'engagent aux normes de la transparence rigoureuse dans leurs transactions commerciales. En conséquence, TRACE est une solution de conformité satisfaisante du point de vue temps et coût pour les intermédiaires et les entreprises qui profitent de leurs services. TRACE a récemment lancé BribeLine qui est un site anonyme de déclaration dédié aux receveurs de la corruption (ceux qui demandent des pots de vin).

<http://www.traceinternational.org/>

La Convention des Nations Unies contre la corruption

La Convention des Nations Unies est le premier traité juridiquement contraignant de nature mondiale. Elle a été adoptée en octobre 2003, et est entrée en vigueur en décembre 2005. Depuis janvier 2008 jusqu'à maintenant, elle a été ratifiée par 107 pays. La Convention des Nations Unies couvre les dispositions de la prévention, la criminalisation, le recouvrement d'actifs, l'assistance technique et la coopération internationale. Les dispositions perçoivent un large éventail d'actes de corruption (par exemple, la corruption, le détournement de fonds, le blanchiment d'argent, l'abus de fonctions, le trafic d'influence, et l'obstruction de la justice), et s'appliquent aux deux secteurs public et privé. La Convention des Nations Unies est disponible dans les six langues officielles des Nations Unies.

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

Le Pacte Mondial des Nations Unies -Principe 10

Introduit en juin 2004, le Principe 10 ajoute la dimension anti-corruption au cadre des 10 principes du Pacte Mondial pour la bonne citoyenneté d'entreprise. Il est une initiative volontaire qui reconnaît le rôle direct joué par les entreprises dans la lutte contre la corruption à travers l'application de valeurs universellement acceptées et codifiées dans les déclarations de l'ONU sur les droits de l'homme, du travail, de l'environnement, et plus récemment la Convention des Nations Unies contre la corruption. Il invite les entreprises à partager leurs expériences et les meilleures pratiques, et participer à des initiatives d'action collective qui créent des

pratiques commerciales transparentes.

http://www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index.html

L'Initiative de l'Institut de la Banque mondiale sur la lutte contre la corruption

Ce site a été développé en juin 2008 par l'Institut de la Banque mondiale pour servir de ressource anti-corruption pour les entreprises. Il explore et décrit le rôle constructif que les entreprises peuvent jouer dans la lutte contre la corruption et la façon dont cela peut se faire conjointement avec d'autres entreprises et parties prenantes.

<http://info.worldbank.org/etools/antic/index.asp>

L'Initiative de la Banque mondiale sur le recouvrement des avoirs volés (StAR)

Lancée en septembre 2007 en partenariat avec l'ONU, l'Initiative StAR est conçue pour aider les pays en développement à recouvrer les avoirs volés par des dirigeants corrompus et canaliser leur récupération à des objectifs nationaux de développement. Les estimations conservatrices calculent le flux annuel de fonds illégaux à US \$ 40 milliards. StAR préconise un cadre juridique qui facilite le rapatriement des avoirs volés, éliminant ainsi les havres de sécurité et réduisant les incitations au détournement de fonds de haut niveau qui sape le développement et la réduction de la pauvreté.

<http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0>

World Economic Forum – Initiative de partenariat contre la corruption (PACI)

PACI a été lancé à Davos en janvier 2004 par les PDG de l'industrie de la construction, de l'ingénierie, de l'énergie, des métaux et les industries minières. À travers PACI, plus de 120 entreprises ont adopté des politiques de tolérance zéro contre la corruption et se sont engagées à la mise en œuvre de programmes rigoureux de lutte contre la corruption.

<http://www.weforum.org/en/initiatives/index.htm>

Éthique et lutte contre la corruption

Au cours des dernières décennies, nous avons témoigné de profonds changements dans la manière dont les entreprises exercent leurs activités dans les pays du monde entier. L'un des domaines les plus remarquables est le traitement de la communauté des affaires des questions liées à la corruption. Le secteur privé est devenu l'un des leaders dans les efforts mondiaux pour lutter contre la corruption, en développant les points de repère et en atteignant les normes de transparence et de responsabilisation de grande portée, ainsi que les mécanismes pour les appliquer. Bien que les codes éthiques jouent un rôle important dans la conduite des réformes de la transparence et la responsabilisation, d'autres initiatives qui vont au-delà des règles internes ont également fait leur marque dans la lutte contre la corruption.

Comme indiqué précédemment, l'une des sources à partir desquelles les valeurs éthiques peuvent être obtenues c'est les lois des pays dans lesquels les entreprises opèrent. En même temps, la qualité des lois et des règlements (ainsi que leur application) a une incidence directe sur les niveaux de la corruption dans un pays donné. L'enquête Doing Business de la Banque mondiale menée sur plus de 100 pays, par exemple, a clairement montré que les réglementations lourdes relatives aux affaires et les complexités de procédure dans les systèmes judiciaires sont associées à des niveaux élevés de corruption. L'Indice annuel de la liberté économique de Heritage Foundation/Wall Street Journal illustre bien que les niveaux plus élevés de liberté économique sont corrélés avec moins de corruption. Ce que l'on peut tirer de l'enquête Doing Business et de l'Indice de la liberté économique, c'est que la corruption est directement liée à l'aspect d'ouverture de l'environnement vis-à-vis des affaires. En ce sens, les efforts visant à établir la primauté du droit, renforcer la protection des droits de propriété, et améliorer la qualité des règlements deviennent cruciaux dans la réforme anti-corruption. Ces efforts sont également cruciaux pour l'amélioration des normes éthiques.

les efforts visant à établir la primauté du droit, renforcer la protection des droits de propriété, et améliorer la qualité des règlements deviennent cruciaux dans la réforme anti-corruption

L'éthique et les conseils d'administration

Comme indiqué dans les exigences d'inscription de NYSE, il est très important que les entreprises et les banques développent leur propre programme d'éthique. La simple adoption d'un code d'éthique ou d'un code de gouvernance d'entreprise avec un code d'éthique compagnon n'est pas suffisante. En fait, le Conseil de Conférence a effectué une étude récente sur l'éthique des affaires partout dans le monde et le rôle des conseils d'administration dans l'exercice de la surveillance des programmes éthiques⁴. Le Conseil de Conférence a identifié les éléments suivants comme représentants du rôle du conseil et des programmes

d'éthique dans un échantillon de pays :

- Codes de conduite
- Communication des normes à travers la formation
- Méthodes pour encourager les employés à signaler les infractions possibles à l'administration
- Mécanismes d'exécution par le biais d'enquêtes et de la discipline
- Surveillance et examen pour obtenir une amélioration continue

Le développement des principes directeurs fédéraux de détermination de la peine effectué depuis plusieurs années par la US Sentencing Commission est un élément qui encourage les entreprises américaines à adopter des programmes d'éthique. Ces principes directeurs sont destinés à orienter une entreprise dans sa relation avec les employés qui sont engagés dans la corruption ou qui ont enfreint la loi, en vertu de la Loi américaine des pratiques étrangères de corruption. Ceci est très important, notamment pour l'administration, parce que toute la société peut être punie en cas de violation. Les principes directeurs de détermination de la peine, à cet égard, étaient destinés à donner aux tribunaux une orientation qui détermine la situation dans laquelle l'entreprise elle-même est tenue responsable de l'action de ses employés⁵. Les principes directeurs tiennent en considération les actions de l'entreprise quant à :

- Mettre en place des normes et des procédures d'éthique et de conformité,
- Nommer des personnes de haut niveau pour superviser l'éthique et la conformité,
- Prendre en charge la délégation de pouvoirs discrétionnaires importants aux individus,
- Communiquer efficacement les normes et les procédures à tous les employés et les agents par la formation et à travers des documents imprimés et électroniques,
- Effectuer le suivi et l'audit du fonctionnement du programme d'éthique et de conformité et établir des moyens sans récompense (par exemple, une ligne d'aide) pour que les salariés obtiennent des informations sur les normes et les procédures et signalent tout acte répréhensible éventuel,
- Appliquer constamment la discipline de violations des employés, et
- Répondre rapidement aux actes répréhensibles et remédier à toute déficience dans le programme⁶

Ces principes directeurs de la Federal Sentencing Commission ont été l'un des programmes pilotes derrière le développement de l'éthique aux États-Unis. En outre, comme indiqué dans la liste des ressources d'éthique fournie plus tôt, et dans les éléments identifiés par le Conseil de Conférence, ils sont également répartis dans le monde entier. En fait, le Conseil de Conférence a réalisé une

enquête auprès des entreprises à travers le monde et a constaté que ces éléments n'étaient pas seulement assez communs, mais que dans de nombreux pays, les programmes d'éthique étaient effectivement établis par une résolution du conseil. Aux États-Unis, 66 pour cent des sociétés américaines ont établi le programme d'éthique comme un résultat de l'action du conseil d'administration, tandis qu'au Japon, 96 pour cent ont pris une position similaire.

De même, suite aux principes directeurs fédéraux de détermination de la peine aux États-Unis et aux grandes tendances internationales, l'un des éléments clés que les conseils d'administration doivent faire, consiste à développer des moyens de surveillance de la conformité et à s'assurer que les codes de déontologie, là où ils existent, ne sont pas simplement une norme introduite sur le site Web de la société, mais plutôt une norme communiquée et mise en œuvre dans toute l'entreprise. L'une des façons de le faire réside dans l'application des programmes d'audit⁷.

le rôle du conseil d'administration est considéré comme essentiel à l'établissement et au maintien d'un programme d'éthique, et, par corollaire, il constitue un élément décisif dans la question globale des principes directeurs et des codes de la gouvernance d'entreprise.

Le concept de la formation éthique des administrateurs consiste à compléter les programmes d'audit. Beaucoup d'entreprises multinationales élaborent désormais systématiquement des programmes de formation éthique pour leurs administrateurs. Les sujets abordés comprennent :

- Les obligations fiduciaires
- Les opportunités de l'entreprise
- Les principaux règlements régissant les affaires de l'entreprise
- La responsabilité personnelle
- Le droit des sociétés
- La réglementation boursière
- Les opérations d'initiés
- Les secrets des affaires
- Le programme de formation des employés⁸

Par conséquent, le rôle du conseil d'administration est considéré comme essentiel à l'établissement et au maintien d'un programme d'éthique, et, par corollaire, il constitue un élément décisif dans la question globale des principes directeurs et des codes de la gouvernance d'entreprise. Cette tendance peut se poursuivre,

alimentée à la fois par la législation nationale, les conventions internationales et les attentes des investisseurs⁹.

B. Les risques personnels et commerciaux issus de la corruption

Pour les entreprises, les coûts de la corruption peuvent être globalement regroupés en deux catégories : les risques personnels et les risques commerciaux. Tandis que les risques commerciaux sont souvent discutés dans le contexte de corruption, les risques personnels ne semblent pas très évidents, bien que très importants pour s'assurer que les individus se comportent de manière éthique et responsable.

Les risques personnels issus des opérations de corruption méritent d'être considérés à partir du cas d'un comportement éthique - tant au niveau du conseil d'administration qu'à tous les niveaux de l'entreprise. La réalité est que la corruption est illégale, indépendamment du pays d'origine ou de l'exploitation, et en s'engageant dans un comportement de corruption, même dans les pays où la règle de droit est faible, les individus enfreignent la loi et mettent ainsi leur propre avenir en péril.

En plus des sanctions pénales desquels les individus sont passibles, ils doivent également faire face à des risques professionnels. Être impliqué dans des transactions corrompues peut ruiner des carrières, que vous soyez membre du conseil, un directeur régional ou un directeur d'usine. L'incitation des individus à reconnaître les ramifications de la corruption sur le plan personnel est essentielle pour garantir que les mesures prises par l'entreprise pour réduire la corruption sont effectivement suivies par tous les employés et ne sont pas actualisées comme directives qui ont peu d'influence sur la conduite des opérations d'affaires quotidiennes.

Pour les entreprises, se livrer à la corruption ou ne pas mettre en place des mesures anti-corruption conduira à plusieurs conséquences, notamment à :

- La responsabilité juridique
- Le risque de réputation
- L'augmentation des coûts des affaires
- L'accès limité au capital
- L'exclusion des appels d'offres

Plaider pour le « pourquoi » faut-il attaquer la corruption au sein des entreprises provenant de, et opérant dans des marchés développés est important, mais

pas toujours nécessaire – parce que les entreprises sont déjà soumises à la réglementation nationale, aux conventions internationales, aux pressions éthiques, aux principes directeurs, aux structures internes, ainsi qu’aux stratégies de durabilité à long terme qui mettent tous l’accent davantage sur le « comment » la corruption doit être adressée. Dans de nombreux marchés émergents, toutefois, le « pourquoi » est encore très important, car les entreprises peuvent sentir que les milieux corrompus, la mauvaise gouvernance et les mauvais règlements leur seront désavantageux au cas où elles ne paieraient pas de pots-de-vin.

Ceci est particulièrement vrai dans le contexte de l’action collective. Quand la règle de droit est faible dans les environnements où on ne peut pas compter sur un système juridique qui assure un comportement éthique, il y a très peu de garanties qui assurent que les autres acteurs du marché vont se comporter de manière transparente et équitable. Ainsi, alors qu’une entreprise peut tenter de suivre la loi, se comporter selon les principes éthiques, et éviter de payer des pots de vin, elle peut ne pas avoir les outils nécessaires pour veiller à ce que les autres se tiennent à des pratiques similaires. Ces pressions sont amplifiées lorsque les concurrents ne sont pas tellement concernés par le développement à long terme et sont plutôt intéressés par l’extraction des rentes publiques à court terme par le biais de la corruption et du favoritisme. La résolution de ce problème d’action collective est l’un des principaux défis dans la réduction de la corruption du secteur privé dans les marchés émergents.

il est important de reconnaître qu’un code de déontologie n’est pas le seul outil disponible pour poursuivre les objectifs éthiques d’une société.

Finalement, il faut prendre en considération une autre dimension, c’est que la corruption peut prendre différentes formes. Alors que la corruption, par exemple, peut indiquer le désir d’une société d’éluder les règlements et d’assurer une transaction favorable, l’extorsion de la part des représentants du gouvernement présente un autre ensemble de problèmes tout à fait différent. Autrement dit, les entreprises et les particuliers soumis à l’extorsion font face à un dilemme difficile. D’une part, ils ne cherchent pas activement à payer des pots de vins, mais d’autre part, ils peuvent être contraints de se conformer, surtout si des risques personnels ou commerciaux sont en cause.

C. Élaborer une culture de conduite éthique des affaires : codes de déontologie

La citoyenneté d’entreprise et les profils d’éthique de l’entreprise à faibles risques commencent par l’élaboration d’un code d’éthique social. Alors que l’éthique des affaires a évolué et la portée des enjeux d’affaires s’est développée au cours de la dernière décennie, les codes sont devenus la règle plutôt que l’exception chez la plupart des entreprises. Le terme « codes de déontologie » est utilisé ici comme le synonyme d’autres termes courants, tels que les codes des normes

commerciales, la déclaration des principes d'affaires, les normes de conduite et des variations similaires. Quel que soit le terme employé par une entreprise donnée, il est important de reconnaître qu'un code de déontologie n'est pas le seul outil disponible pour poursuivre les objectifs éthiques d'une société. Bien qu'il tend à constituer la première approche la plus fréquente dans la promotion d'un environnement d'affaires éthique, s'il est utilisé comme un instrument unique, ses avantages seront limités et minimaux. Le danger c'est que les membres d'une organisation peuvent développer un faux sens de protection, car ils estiment que le code de déontologie les absout de recourir à la discrétion personnelle ou au jugement individuel concernant le bien et le mal. Cependant, si les salariés perçoivent un écart entre les valeurs professées et les comportements réels, un code peut être contre-productif et conduire à l'apathie et la méfiance, surtout si les dirigeants exécutifs et les membres du conseil sont considérés exempts des normes éthiques de l'organisation.

Un code de déontologie énonce les valeurs et les croyances d'une organisation et les relie à la mission et aux objectifs de ladite organisation. Plus précisément, il codifie les normes de comportement éthique attendu des employés et les valeurs auxquelles tous les membres d'une organisation se conforment lors de la conduite des affaires avec les parties prenantes internes et externes. En tant que tel, le code de déontologie devient un critère permettant de mesurer la performance éthique d'une société.

Un bon code ne décrit pas seulement un processus opérationnel et réglemente le comportement des gestionnaires et des employés, mais il définit également les objectifs à long terme, communique les valeurs de l'entreprise employées aux parties prenantes à l'extérieur, et motive les employés en leur donnant la fierté de travailler pour une société ayant des valeurs de conduite et de fonctionnement clairement définies et non équivoques. La valeur d'un code d'éthique, c'est qu'il est plus qu'une simple déclaration de croyances morales d'une société. Un code bien écrit est un véritable engagement aux pratiques commerciales responsables. En ce sens, ce code décrit les procédures spécifiques pour traiter les violations éthiques.

Les codes de déontologie abordent aujourd'hui une variété de questions, y compris l'environnement de travail, les relations entre les sexes, la discrimination, les communications et le reporting, le don des cadeaux, la sécurité des produits, les relations entre les employés et l'administration, la participation à la sphère politique, les pratiques financières, la corruption, les conflits d'intérêts et la publicité responsable.

Les codes de déontologie se répartissent en deux grandes catégories, comme illustré dans le tableau 2 ci-dessous, avec les points forts et les points faibles correspondants à chacune des deux formes : codes ambitieux ou directionnels¹⁰. En général, le processus d'élaboration et de mise en œuvre des codes d'éthique fait suite à une série de considérations et de décisions, qui pour des fins d'illustration, peuvent être regroupées en six phases :

- Le but : quels objectifs seront servis par le code d'éthique et quel en sera l'état final ? Habituellement, pour répondre à ces questions, les entreprises mènent une évaluation des risques éthiques en tant que moyen pour décider comment réaliser l'organisation éthique souhaitée à partir de l'état existant ;
- La forme : le code sera-t-il plus directionnel ou ambitieux dans sa forme, ou l'hybride des deux ?
- Le processus de formulation : une fois le but et la forme sont déterminés, la suivante étape cruciale est de déterminer par quel processus le code d'éthique sera formulé, en particulier en ce qui concerne la consultation et le processus de consensus entre les parties prenantes qui seront affectées par le code de déontologie ;
- Le contenu : entraîne l'expression écrite des valeurs, des normes, des interdictions, des sanctions et toutes les autres dimensions éthiques qui feront partie de la culture éthique de l'entreprise ;
- Le ton : le ton avec lequel le code est écrit et communiqué joue un rôle très important dans son efficacité. Il peut varier entre un ton prohibitif et un ton plus positif qui favorise son objet, et
- La mise en œuvre : elle veille à ce que le code de déontologie devient réel dans la pratique et dans toutes les opérations commerciales, et non pas un effort ponctuel qui reste une expression écrite destinée à un étalage vitré.

Tableau 2 : Code de déontologie ambitieux vs directionnel

	Code Ambitieux	Code Directionnel
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Document concis • Le personnel a la faculté de décider des valeurs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientations spécifiques • Facile à appliquer
Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'indications précises • Ouvert à l'interprétation 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents complexes • Difficile de s'en rappeler • Peu de marge de discrétion

Initialement considérés comme un ensemble de politiques visant à gérer les questions quotidiennes dans le milieu de travail, les codes de déontologie sont devenus de vastes documents qui traitent une variété de questions et qui servent de compléments commerciaux de la réglementation étendue et des pressions sociétales exercées sur les entreprises pour se comporter de manière éthique. Un code de déontologie peut, par conséquent, entraîner des coûts initiaux élevés, afin de répondre aux fonctions élargies qu'il sert actuellement. Pour les entreprises qui doivent surveiller leur résultat financier, telles que les PME, les coûts d'un code, surtout s'il nécessite la mise en œuvre d'un programme d'éthique global et organisationnel, l'investissement initial peut sembler prohibitif par rapport aux avantages à court terme. Au fil du temps, le coût initial peut cependant se transformer en des investissements positifs pour la marque, la réputation et la confiance de l'entreprise. Néanmoins, il va sans dire qu'un code de déontologie ne remplace jamais un plan d'affaires pauvre. Il ne protégera pas non plus une organisation des défaillances majeures dues à des fautes déontologiques.

Alors que le code d'éthique constitue de plus en plus une partie intégrante des activités d'affaires, il devient crucial de mettre en œuvre ses dispositions de façon cohérente à tous les niveaux de la société. Vu que le code de déontologie fait partie des systèmes de gestion éthiques mis en place pour préserver la cohérence, subséquemment, l'embauche et la promotion du personnel se feront sur preuve d'intégrité et de performance éthique. Une autre action essentielle est la fourniture de systèmes de rapports sûrs, tels que les hotlines anonymes de déclenchement d'alerte (whistle-blowing) qui permettent de signaler les comportements risqués ou non éthiques. La formation sur les valeurs les normes et les procédures de conformité de l'entreprise est un autre élément essentiel pour garantir que les employés adhèrent aux valeurs et politiques déclarées du code et les défendent. Grâce à la formation, les idéaux du code s'établissent en démontrant leur application pratique. Cette formation, appuyée par des simulations et des scénarios, est utile aux employés pour ne pas compromettre l'intégrité de la société face aux dilemmes éthiques. En clarifiant les risques encourus par les pratiques d'exploitation courantes apparemment simples, telle que la façon dont les employés doivent se comporter avec les agents qui violent les normes éthiques de la société, les entreprises peuvent réduire considérablement leur profil de risque éthique. Mais si tous les systèmes et les procédures éthiques de gestion ne sont pas soutenus par une application cohérente et l'application des sanctions, les codes seront largement ignorés et inefficaces dans la mise en place d'une organisation éthique.

Enfin, la performance globale éthique de la société doit être contrôlée et signalée aux parties prenantes si elle veut gagner la crédibilité devant un large éventail de parties prenantes, de clients et du grand public. Les vérifications internes et les vérifications externes indépendantes de la culture éthique de l'entreprise sont nécessaires pour vérifier, détecter et faire les corrections appropriées si nécessaire. Si les normes éthiques ne sont pas respectées, les rapports d'entreprise doivent indiquer les mesures prises pour remédier à la situation et s'assurer que les normes seront respectées.

Quel que soit le type de code adopté, on doit veiller à ce qu'il soit un outil efficace pour promouvoir et faire progresser la culture éthique de l'entreprise. En

communiquant ses valeurs éthiques à travers un code de déontologie, une société aide à créer une image de l'entreprise à travers laquelle les membres de l'organisation peuvent facilement s'identifier et qui permet aux employés, clients, actionnaires et autres parties prenantes d'avoir une vision réaliste de son identité sociale. Les codes de déontologie existent pour encourager le comportement éthique et créer la fierté dans la prise de décisions éthiques. Plus important encore, les employés à tous les niveaux d'une organisation doivent s'efforcer de respecter les normes avancées par le code de déontologie, et la haute direction doit incarner ces normes. L'engagement et le leadership de la haute direction déterminent en grande partie si le code d'éthique devient un outil puissant ou inefficace avec l'appui d'une organisation éthique, parce que les codes sont peu utiles si les dirigeants les ignorent.

Différents types de codes de déontologie

Codes de la chaîne logistique

L'un des plus grands avantages de la citoyenneté d'entreprise est qu'elle peut rationaliser et améliorer les relations d'une entreprise avec ses chaînes d'approvisionnement à l'étranger en matière de la qualité des produits, des pratiques de travail et de l'impact environnemental de leurs activités. La croissance des codes de la chaîne d'approvisionnement est particulièrement évidente dans les chaînes d'approvisionnement qui portent sur les biens de consommation dans les marchés émergents qui ont de faibles environnements réglementaires et vendent aux consommateurs dans les marchés développés. Dans les pays où les lois du travail sont moins strictes que les normes internationales, les codes ont pour effet de créer des normes de travail plus élevées et jouent le rôle de mécanisme d'auto-administration pour appliquer des lois régissant les conditions de travail et les normes de production.

Les codes de la chaîne d'approvisionnement se divisent en plusieurs grandes catégories¹¹ :

Les codes de l'acheteur

Les grandes entreprises utilisent ces codes dans leur chaîne d'approvisionnement comme une condition préalable pour des considérations d'achat. Le système est que l'acheteur paie pour les moniteurs internes et les contrôleurs indépendants pour examiner les usines des fournisseurs. Les fournisseurs doivent alors payer pour les mises à niveau des infrastructures ou autres améliorations nécessaires pour répondre aux normes du code. Les normes du travail des usines sont également prises en considération. Une fois les fournisseurs sont sélectionnés, ils

sont surveillés en permanence pour s'assurer qu'ils maintiennent cette norme.

Pour les acheteurs, les avantages de ces codes sont qu'ils protègent leur image de marque de la mauvaise publicité et d'autres attaques civiles. Les produits de meilleure qualité sont souvent le résultat des améliorations de la qualité de l'infrastructure et de la main-d'œuvre.

Les codes de l'agent

La conduite des affaires à l'étranger exige souvent le recours aux agents pour tout faciliter, des questions relatives à la douane, à la permission d'expédition, la recherche des partenaires commerciaux et l'organisation des introductions auprès des autorités compétentes ou des chefs d'entreprise. Les entreprises, les gouvernements et les organisations non-gouvernementales qui travaillent avec ou à travers des intermédiaires à l'étranger savent que cela peut créer des risques car ils sont tenus responsables légalement ou dans la cour de l'opinion publique pour les activités de ces agents. Protéger les entreprises de ce risque est de plus en plus coûteux, car il implique une grande diligence raisonnable de la part des organisations qui mènent des recherches sur la situation de l'agent et vérifient la solidité de ses pratiques commerciales. En même temps, les intermédiaires qui cherchent à conduire des affaires avec de grandes entreprises internationales peuvent trouver les processus d'approbation un peu laborieux et lents, ce qui mène à des coûts d'affaires plus élevés et à des occasions manquées.

« Transparent Agents and Contracting Entities » (TRACE) est une organisation internationale qui s'intéresse au vide qui existe dans le travail avec les intermédiaires à l'étranger. Elle vise à répondre aux besoins des deux parties dans ce processus, tout en créant un environnement d'affaires plus éthique. Les directeurs sont mieux protégés et les intermédiaires sont mieux servis par cet organisme indépendant et non partisan qui se charge de la première vérification des agents, des consultants et des sous-contractants.

Le processus est simple. Premièrement, les agents présentent leur candidature d'adhésion à TRACE. Ils sont ensuite soumis à un examen de diligence raisonnable intensif qui comprend, entre autre, un long questionnaire, trois références d'affaires, une référence financière et une recherche médiatique. Les candidats sont également tenus d'avoir ou d'adopter un code de conduite traitant des pots-de-vin, des commissions occultes et des conflits d'intérêts et d'approuver de participer à la formation éthique annuelle fournie par TRACE ou par des avocats agréés dans leur pays. Une fois leurs dossiers sont complets, ils sont mis à la disposition d'un grand nombre de sociétés, en évitant le besoin de reproduire des paquets pour chaque entreprise. Les exigences sont les mêmes pour chaque entreprise ou organisme, ce qui résout la question des « meilleures pratiques » portant sur le fait que les autres assument une plus grande diligence raisonnable.

Les entreprises membres de TRACE profitent vu qu'elles évitent le processus de la collecte de documents avec le support d'un intermédiaire. Au lieu de passer

des mois à examiner un candidat, les informations sont disponibles sur demande et mises à jour annuellement. Le processus peut être fait en un jour. TRACE est financé par les cotisations des membres pour couvrir le processus de dépistage et les entreprises paient une cotisation par an ou par rapport afin d'avoir accès à la diligence raisonnable volontairement soumise par les membres. Les gouvernements et les organisations non gouvernementales ne payent que les frais de copie et de livraison pour chaque rapport demandé.

Programmes de Certification d'Usine

Les usines ambitionnent d'obtenir la certification afin de prouver qu'elles ont été proactives dans le traitement des normes du travail et de l'infrastructure. L'usine paie pour le processus de certification, les audits annuels et les mises à niveau nécessaires ou les actions requises pour qu'elles restent certifiées. Les principes de CERES, le programme Responsable Care (Industrie chimique) ISO 14001 illustre un tel processus. Ces normes et ces certifications sont généralement recherchées comme un outil de marketing et de communication pour que les usines démontrent leur haut niveau de normes et de systèmes. La certification permet à certaines usines d'obtenir des frais plus élevés pour leurs services puisque la certification élimine une grande partie du risque sur l'acheteur et répond souvent aux codes de ce dernier, en éliminant les coûts de supervision imposés à l'acheteur.

Parmi les avantages tirés par les fournisseurs de la certification ou de la participation aux codes d'acheteurs, on note les offres de contrats plus compétitifs, une meilleure productivité, l'innovation, la qualité et la réduction de la rotation du personnel vu l'amélioration des avantages liés à la santé et de la qualité de leur vie. Les exemples incluent SA 8000 (travail), ISO 14001 (environnement) et WRAP (travail) ainsi que beaucoup d'autres exemples.

Autres types de codes

Le Code de base de l'initiative éthique de commerce (Ethical Trading Initiative - ETI), et les codes de l'OCDE et d'autres groupes servent tous de principes directeurs de normes appropriées pour les entreprises et les pays. Ces codes n'ont généralement pas de programmes de surveillance ou de vérification. Leur but est de fournir des orientations et de meilleures pratiques. La plupart des codes couvrent dix points et représentent des principes qui correspondent aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, y compris : le travail forcé, le travail des enfants, la liberté d'association, la négociation collective, la discrimination, la santé et la sécurité, les salaires et les heures de travail. Les principaux défis des codes sont qu'ils peuvent produire des inefficacités et de la confusion pour les fournisseurs parce que chaque acheteur a son propre code de conduite et ses procédures de vérification. Cette confusion crée une barrière face à l'accès des fournisseurs, car il est difficile de faire preuve d'excellence et de conformité. Les systèmes de vérification peuvent varier

d'une société à une autre et peuvent être très inégaux en matière de rigueur et d'application. Ce chevauchement et cette répétition peuvent produire des charges inutiles sur les acheteurs et les fournisseurs, les acheteurs étant contraints à couvrir le coût de la surveillance et les fournisseurs devant consacrer du temps et des ressources pour vérifier et se conformer à une multitude de codes. Une convergence de codes et de procédures est nécessaire pour tirer vraiment des avantages des codes et des programmes de certification.

D. Intégrer l'éthique dans la bonne gouvernance d'entreprise

Le tableau 3 ci-dessous montre qu'il n'est jamais trop tard pour commencer à mettre en place des organisations éthiques, et que les premiers pas sont aussi importants que ceux qui sont pris plus tard pour soutenir les systèmes de pointe qui caractérisent la culture de l'éthique des entreprises reconnues internationalement. À titre d'illustration - et en application aussi grande que possible aux différents types et tailles d'entreprises - le tableau 3 présente trois niveaux de progression dans la mise en place d'organisations éthiques : partant de la simple observation, en passant par la poursuite de l'application systématique d'un programme d'éthique intégré, et finissant avec le leadership organisationnel et les innovations qui établissent de nouvelles normes et repères pour l'éthique des affaires. Le niveau 1 est une position défensive, tandis que les niveaux 2 et 3 sont plus proactifs et offensifs de par leur nature, et vont au-delà des exigences établies par la loi ou les repères fixées par les meilleures pratiques nationales.

Le tableau 3 ne couvre nullement toutes les possibilités offertes aux organisations engagées à la bonne gouvernance d'entreprise et aux éthiques des affaires¹². Il n'est pas destiné à être normatif, et ne définit pas un ensemble de niveaux de progression. Le tableau 3 tente tout simplement d'illustrer l'éventail actuel des meilleures pratiques, en l'organisant d'une manière qui peut s'avérer utile à un grand nombre d'entreprises à différents niveaux de ressources. Chaque entreprise est confrontée à un ensemble unique de facteurs contextuels dans lequel elle opère, et elle doit adapter les meilleures pratiques existantes à sa propre stratégie, son histoire et au niveau approprié de ses ressources organisationnelles.

Tableau 3 : Élaborer une culture éthique – Chaque pas compte

Niveau 1 : Établir les fondements - Conformité aux exigences légales et réglementaires

- Désigner les agents d'éthique responsables de toutes les exigences du reporting et de la communication établies par la loi et les règlements
- Mettre en place un code d'éthique écrit adopté par le conseil d'administration
- Consulter les intervenants internes et externes sur la performance éthique de l'entreprise

Niveau 2 : L'engagement pris - L'institutionnalisation d'un programme d'éthique complet

- Charger une partie externe d'évaluer l'éthique de l'entreprise pour déterminer les risques et les opportunités
- Activer la participation des parties prenantes internes et externes afin de déterminer le programme d'éthique de l'entreprise
- Le programme d'éthique est une application intégrée et systématique des composantes interdépendantes principales suivantes :
 - Structure de l'éthique au niveau du conseil en fournissant un leadership stratégique
 - (Peut-être un comité ou un sous-comité d'éthique)
 - Bureau d'éthique, avec un niveau approprié de personnel désigné et de ressources
 - Stratégie de communication adaptée aux intervenants internes et externes
 - Lignes sûres pour rapporter la mauvaise conduite déontologique (Hotline pour le whistle-blowing anonyme)
 - Programme de formation éthique à tous les niveaux de l'organisation et aux principaux intervenants externes
 - Systèmes de contrôle interne et d'audit pour rapporter sur l'efficacité des éléments du programme d'éthique
 - Reporting et divulgation de la performance éthique aux intervenants externes
- Certification des fonctionnaires d'éthique de l'entreprise

Niveau 3 : Diriger par l'exemple - Établissement de nouvelles normes éthiques

- Vérification externe indépendante du programme d'éthique et de l'assurance de la performance
- Agir comme leader dans le lancement des solutions d'action collective ou la formation de coalitions pour lutter contre la corruption

E. Le déclenchement : les premières étapes et décisions

D'un point de vue pratique, la mise en place d'une organisation éthique implique un ensemble primordial de décisions et de considérations par les conseils et les cadres. Cet ensemble s'applique à toutes les entreprises indépendamment de leur taille, leur structure de gouvernance, leur base de ressources, ou le niveau de leur engagement à l'éthique des affaires. Deux considérations immédiates globales entrent dans l'équation de la mise en place d'une organisation éthique. La première a trait au processus interne du développement du cadre éthique d'une entreprise. La seconde concerne les dimensions extérieures qui peuvent être changées ou modifiées par l'introduction d'un cadre éthique, telle que la façon dont les activités seront menées avec les parties prenantes dont les valeurs ne sont pas alignées avec la culture éthique de l'entreprise.

Les blocs de base pour la mise en place d'un cadre éthique

Peu importe si une entreprise commence de zéro ou si elle est déjà établie, l'action et l'engagement se fondent sur les réponses à quatre questions rudimentaires mais critiques :

- Notre société respecte-t-elle un code de déontologie dans sa pratique ?
- Quel type de code de déontologie devons-nous adopter ?
- Quel processus va générer de grandes rétributions pour le code d'éthique de notre société ?
- Quels sont les systèmes qui conduisent à un renforcement tangible et constant des valeurs et des principes énoncés par notre code de déontologie ?

Étape 1 : Choisir entre les codes d'éthique fondés sur les règles et ceux fondés sur les valeurs

Au niveau du processus interne, la première étape requiert de choisir entre les cadres réglementaires fondés sur les règles ou ceux fondés sur les valeurs, qui se reflètent dans les codes de l'éthique correspondants. Un code de l'éthique fondé sur les règles est un processus prescriptif et très contrôlé qui définit des règles précises relatives à ce qui constitue un comportement acceptable ou inacceptable. Son processus de caractéristiques de haut en bas cherche à enrégimenter le comportement sous des limites claires au sein d'une entreprise. Généralement, il n'y a pas de latitude pour l'interprétation des règles du code. Ainsi en pratique, les codes normatifs fonctionnent en se fondant sur l'idée que les actions sont sûres si elles ne sont pas énumérées dans le code de déontologie. Les codes fondés sur les règles ont tendance à être plus fréquents dans les petites entreprises et organisations qui sont moins complexes dans leurs structures et opérations.

D'autre part, les codes d'éthique fondés sur les valeurs orientent vers un comportement plus intuitif. Ils cherchent à promulguer les principes et les valeurs qui caractérisent la culture éthique de l'entreprise. En tant que tel, il est important de maintenir une communication fréquente entre l'entreprise et le personnel en permanence, afin d'aligner les valeurs de l'entreprise à l'évolution du contexte et des circonstances qui proviennent des changements dans les préférences des consommateurs ou dans l'environnement concurrentiel. La communication continue permet à une entreprise de préciser comment les valeurs s'appliquent au monde réel des affaires, et fournir des exemples qui aident les employés à comprendre la portée de latitude et le fondement des principes éthiques.

L'un des avantages des codes de l'éthique fondés sur les valeurs c'est qu'ils peuvent être d'une page ou de deux. Ils sont faciles à exprimer et circuler, et leur taille réduite les rend plus accessibles aux employés. Les difficultés, cependant, se posent lorsqu'une entreprise augmente en taille et complexité. Plus grande est la société, plus il devient difficile de définir l'éthique pour tous les différents types de personnes et de cultures, et d'interpréter ce qui est un comportement acceptable des principes généraux. Aussi la direction doit être prête de consacrer des ressources importantes et du temps pour expliquer et clarifier les valeurs et les principes du code à tous les niveaux du personnel. Cette explication peut inclure des canaux « doux » de distribution (par exemple faire des scènes et le théâtre) et des plus traditionnels (comme les sites web, les bulletins d'information, la formation, le courriel, les rapports, etc.)

La sélection d'un type de code d'éthique parmi ces deux se fait rarement de manière claire. Les sociétés ont tendance à favoriser un mélange des deux codes : il définit un ensemble de règles avec des exemples de la façon dont elles

s'appliquent dans différents scénarios relatifs aux opérations d'une société. Les «dix commandements» de la société déterminent les limites du comportement qui est admissible ou soumis à des sanctions à tous les niveaux des opérations.

Étape 2 : Consultations avec les parties prenantes touchées par le code de déontologie

Un code de déontologie influe et touche différemment divers groupes d'employés. Par conséquent, sa mise en œuvre nécessite d'amples consultations avec tous les groupes affectés par le code d'éthique : administrateurs, dirigeants, gestionnaires, superviseurs, employés, etc. Il est important d'identifier ces différentes circonscriptions et de les engager dans l'articulation du contenu du code de déontologie. Les consultations avec ces différents groupes contribueront à préciser quelle conduite et quelles valeurs sont appropriées pour la réglementation et la législation par le biais d'un code de déontologie, ainsi qu'à identifier les tensions qui peuvent exister entre les différents points de vue ou différents groupes sur la compréhension et l'application des valeurs éthiques. Les consultations avec toutes les parties prenantes contribuent à forger une identité commune autour du cadre de l'éthique d'entreprise, menant à un code d'éthique qui reflète un consensus des valeurs partagées dans toute l'entreprise.

Étape 3 : L'approbation officielle et la mise en œuvre du code de déontologie par le conseil d'administration

L'approbation officielle et publique du code de déontologie par le conseil d'administration est une étape cruciale. Elle est accompagnée par des décisions au sujet du processus de la mise en œuvre. Ces décisions doivent au moins déterminer clairement celui qui sera le dépositaire délégué du code de déontologie, et les mesures à prendre pour familiariser l'ensemble du personnel avec le code et ses limites en ce qui concerne le comportement acceptable et inacceptable. Ceux qui sont chargés de la mise en œuvre du code mettront en place les systèmes et les structures qui peuvent atteindre l'esprit des valeurs et des principes du code le plus efficacement possible. Les principales considérations à ce niveau doivent examiner la façon dont la mise en œuvre sera suivie et par qui, et si les violations du code d'éthique vont demeurer confidentielles ou divulguées au public. Ces décisions n'ont ni de réponses uniformes ni de solutions faciles, mais les conseils peuvent veiller à ce que l'approche adoptée développe la culture éthique souhaitée.

L'une des principales responsabilités du conseil d'administration consiste à aligner le code d'éthique aux politiques, à la mission et à la stratégie que le conseil se fixe pour l'entreprise. Un tel alignement introduit une grande complexité. Il traite de questions difficiles afin de

déterminer si le code s'applique aux entrepreneurs et autres partenaires commerciaux, et si la société va continuer à travailler avec ceux qui n'ont pas respecté le cadre incarné par le code de déontologie. Compte tenu des difficultés qui font face à la résolution de telles questions, la pratique courante consiste à limiter l'application de codes d'éthique au personnel seulement et à émettre une « déclaration de la pratique des affaires » ciblant les parties prenantes externes. La déclaration des pratiques commerciales est un document viré vers l'extérieur, établissant les principes généraux à travers lesquels une entreprise conduira ses affaires avec d'autres acteurs.

Étape 4 : Contrôler les différents niveaux de l'organisation

Les mécanismes de contrôle et de surveillance ont pour but de préserver l'application efficace du code de déontologie et la responsabilisation des tuteurs délégués devant le conseil d'administration, et devant tous les employés et les parties prenantes externes de façon indirecte. Sur le plan opérationnel, les mécanismes procéduraux et anonymes sont nécessaires. Les « hotlines » anonymes destinés à signaler les violations par exemple, sont des outils importants pour identifier et combler les lacunes, introduire des mesures préventives, et sanctionner les infractions de manière à motiver les employés à respecter plutôt qu'à ignorer les normes éthiques de l'entreprise. Les mécanismes procéduraux, d'autre part, telle que la désignation d'un Chef de la direction éthique, permettent de s'assurer que le cadre éthique d'une entreprise est synchronisé avec d'autres politiques et structures essentielles, comme l'audit interne, les ressources humaines, le comité d'audit, la gestion des risques, la conformité, la divulgation et les pratiques de durabilité.

une culture de l'éthique des affaires est réalisée quand elle devient une partie vivante du travail quotidien du personnel à tous les niveaux dans une entreprise.

En général, une culture de l'éthique des affaires est réalisée quand elle devient une partie vivante du travail quotidien du personnel à tous les niveaux dans une entreprise. Elle devient une partie intégrante de l'ADN d'une entreprise, définissant la nature même de l'existence de l'entreprise et la façon dont elle gère ses affaires intérieurement et extérieurement. Cet objectif ultime exige un processus continu d'adaptation à l'évolution du contexte de normes éthiques, et une communication avec le personnel et les intervenants externes sur une base régulière. Une entreprise doit toujours s'assurer que son cadre éthique imprègne toutes les actions et les opérations, et qu'il doit être appliqué sur une base cohérente. La poursuite de la culture éthique ne peut être une déclaration orpheline, et elle ne peut jamais manquer à l'élaboration des mécanismes d'application et de responsabilisation. Sinon, elle entretient un certain cynisme du personnel et méprise la véritable nature de « la bonne pratique » dans les affaires.

CONCLUSION

Les positions anti-corruption ont considérablement changé au cours des deux dernières décennies. La corruption n'est plus considérée comme un sujet tabou et est maintenant largement condamnée pour ses effets néfastes sur les pays, les industries, les gouvernements et les moyens d'existence des citoyens. Plus important encore, le point de vue du secteur privé dans l'équation de la corruption est en mutation. Les entreprises ne sont plus considérées seulement en tant que facilitatrices de la corruption ; elles sont de plus en plus reconnues comme des victimes et une source précieuse de solutions de travail. Les efforts anti-corruption sont perçus comme partie intégrante de la bonne gouvernance d'entreprise.

Les environnements économiques prévisibles, compétitifs et équitables exempts de corruption sont fondamentaux pour les entreprises durables, la croissance économique et le développement national. Il a été plus facile de faire cette sensibilisation que de réduire les effets corrosifs de la corruption, notamment ses pires manifestations de la « capture » d'État. Et même si le défi rejette les solutions simples, des progrès significatifs ont été réalisés. Aujourd'hui, nous avons de nombreuses conventions internationales et des initiatives mondiales d'action collective qui déterminent des normes plus élevées de transparence et de responsabilisation dans la gouvernance de l'entreprise et la gouvernance publique. Ces normes sont d'ailleurs étayées par une convergence croissante de valeurs éthiques qui donnent le ton à la « bonne pratique » dans les secteurs public et privé.

Les environnements économiques prévisibles, compétitifs et équitables exempts de corruption sont fondamentaux pour les entreprises durables, la croissance économique et le développement national.

Pour les entreprises, la lutte contre la corruption est compliquée par les différences dans la qualité des institutions entre les pays. Les entreprises à envergure mondiale se trouvent en concurrence avec des sociétés et travaillent avec des chaînes d'approvisionnement qui ont des différentes structures de gouvernance. Elles font face à des exigences juridiques différentes et à une qualité diverse de l'application de la loi, ainsi qu'à des points de vue différents sur la corruption et les approches pour

lutter contre ce fléau. Cela crée de nombreux problèmes pour les entreprises qui souhaitent rester responsables et transparentes dans les environnements où la primauté du droit est faible.

La gouvernance d'entreprise est un mécanisme primordial qui veille à la qualité et la viabilité d'un climat d'affaires libre et équitable, ainsi qu'un outil efficace contre la corruption. La gouvernance d'entreprise ne met pas seulement en

place un système d'institutions qui régissent les relations entre les propriétaires, les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires, mais sert aussi comme une incitation à la réforme des meilleures pratiques mondiales dans le cadre juridique et réglementaire. En tant qu'un outil de lutte contre la corruption, la gouvernance d'entreprise introduit des normes et des mécanismes de transparence, de responsabilisation et de respect des lois et règlements, et expose à long terme la corruption et les comportements illicites qui rendent la corruption des entreprises non viables.

Sous-tendant une grande partie de la gouvernance d'entreprise existe une autre dimension essentielle – l'éthique des affaires. Souvent regardé avec scepticisme, le comportement éthique de la part des individus, notamment les chefs d'entreprise et les décideurs, sous-tend une grande partie de ce que les entreprises font et ne font pas dans l'établissement de mécanismes de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. L'éthique, à cet égard, doit être considérée comme un ensemble de principes et de valeurs par lesquels une société définit la nature même de sa mission et ses opérations, et dirige le comportement des membres de son conseil, de sa direction, et de ses employés à tous les niveaux. Elle repose sur le leadership et l'engagement dans toute l'organisation d'adapter et d'incarner les valeurs éthiques d'une société dans toutes les décisions et opérations, plutôt que d'essayer de prescrire des règles rigides de bas en haut qui n'ont pas d'incidence sur le fonctionnement d'une entreprise sur une base quotidienne.

Les entreprises ont besoin aujourd'hui de solutions de travail qui s'appuient sur l'idée de l'éthique et lient les réformes de gouvernance d'entreprise aux initiatives anti-corruption. Le secteur privé tout seul ne peut pas créer la prospérité économique ou le développement national essentiel pour la réduction de la pauvreté. Il doit poursuivre et élargir son engagement avec les gouvernements et les ONG dans le développement de solutions et la réforme des institutions au niveau de la société ainsi qu'au niveau du pays. La triade de l'entreprise, de la société civile et des gouvernements devra travailler ensemble pour concevoir et mettre en œuvre des solutions qui réalisent d'importants avantages pour tous.

“ D’après mon expérience, une équipe vraiment corrompue déroute, distrait et démoralise. Lorsque les mauvaises pratiques règnent, les bonnes n’ont pas de place. ”

Douglas Minge Brown

Stanford Business Magazine, août 2008

SÉLECTION DE RESSOURCES INTERNET

(Pour en savoir plus)

[Note : L'Internet offre une grande richesse de ressources documentaires sur l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption et la gouvernance d'entreprise. Ce guide ne répertorie que les sites consultés dans la préparation du document FOCUS et ne constitue ni une approbation ni une liste exhaustive des ressources disponibles. Il doit être considéré comme un ensemble de liens associés à explorer pour effectuer des recherches supplémentaires sur Internet. Tous les sites référencés sont des liens actifs depuis décembre 2008.]

L'éthique des affaires :

Business Ethics at Knowledge@Wharton

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/category.cfm?cid=11>

Business Ethics Magazine

<http://www.business-ethics.com/>

Business Roundtable Institute pour l'éthique d'affaires

<http://www.corporate-ethics.org>

Semaine de la conformité

<http://www.complianceweek.com>

Le Blogger éthique

<http://ethicalbloggerproject.blogspot.com>

Ethical Corporation

<http://www.ethicalcorp.com>

Ethics and Compliance Officers Association

<http://www.theecoa.org>

Institut d'éthique de l'Afrique du Sud

<http://www.ethicsa.com>

Centre de ressources en éthique

<http://www.ethics.org>

Éthique mondiale

<http://www.ethicsworld.org/>

Ethisphère
<http://ethisphere.com>

Globethics.Net
<http://www.globethics.net>

Institut de l'éthique des affaires
<http://www.ibe.org.uk/home.html>

Centre Markkula pour l'éthique appliquée
<http://www.scu.edu/ethics>

Codes de déontologie :

Déclaration de Rio Tinto des Pratiques Commerciales
http://www.riotinto.com/resources/3608_corporate_publications.asp

Standard Chartered Code of Conduct

<http://www.standardchartered.com/sustainability/resource-centre/policies-andprocedures/fr/index.html>

Code de conduite financière Thrivent
<http://www.thrivent.com/aboutus/codeofconduct>

Exploration de l'Analyse de Rentabilisation de l'Ethique :

ecoDA L'éthique paye-t-elle
<http://www.ecoda.org/conference2006.htm>

Services de recherche de l'investissement éthique
<http://www.eiris.org/index.htm>

The sdEffect
<http://www.sdeffect.com>

Organisation d'investissement social
<http://www.socialinvestment.ca>

Perspectives juridiques :

Convention du Conseil de la loi pénale de l'Europe sur la corruption
<http://www.conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/173.htm>

Guide de la Loi Sarbanes-Oxley
<http://www.soxlaw.com>

Convention de L'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales

<http://www.oecd.org/daf/nocorruption/convention>

Vue d'ensemble des Conventions anti-corruption, Centre de ressources U4

<http://www.u4.no/themes/conventions/intro.cfm>

U. S. Federal Sentencing Guidelines

<http://www.ussc.gov/2004guid/TABCON04.htm>

Convention des Nations Unies contre la corruption

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

Bibliothèques en ligne (accès au texte intégral des livres et des articles) :

Open -Access Text Archive

<http://www.archive.org/details/texts>

Durabilité (y compris la Responsabilité Sociale d'Entreprise) :

Center for Social Innovation, Stanford Graduate School of Business

<http://sic.conversationsnetwork.org>

Agent de la Responsabilité des Entreprises

<http://www.thecro.com>

Corporate Social Responsibility Center

<http://www.csrcenter.net/>

L'initiative de responsabilité sociale des entreprises, l'Université de Harvard

<http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI>

Académie européenne des entreprises dans la société

<http://www.eabis.org/>

Association internationale pour les entreprises et la société

<http://www.iabs.net>

SustainAbility
<http://www.sustainability.com>

Initiatives et Organisations Internationales et Régionales :

Table ronde de Caux
<http://www.cauxroundtable.org/>

Centre pour l'entreprise privée internationale
<http://www.cipe.org>

Initiative de transparence des industries extractives
<http://www.eitransparency.org/>

Global Corporate Governance Forum
<http://www.gcgf.org>

Global Reporting Initiative
<http://www.globalreporting.org>

Chambre de Commerce Internationale
<http://www.iccwbo.org>

Transparence Internationale
<http://www.transparency.org>

Agents transparents et entités contractantes (TRACE)
<http://www.traceinternational.org>

Pacte Mondial des Nations Unies
<http://www.unglobalcompact.org>

Banque mondiale – Ressources de lutte contre la corruption
<http://go.worldbank.org/QYRWVXVH40>

World Bank Stolen Asset Recovery Initiative
<http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0>

World Economic Forum-Partnering Against Corruption Initiative (PACI)
<http://www.weforum.org/en/initiatives/index.htm>

BIBLIOGRAPHIE

Arvis, Jean-François, and Ronald E. Berenbeim. 2003. *Fighting Corruption in East Asia: Solutions from the Private Sector*. Washington, D.C.: The World Bank.

Bardhan, Pranab. 1997. "Corruption and Development: A Review of Issues." *Journal of Economic Literature* 35, (September): 1320-1346.

Bliss, Christopher and Rafael Di Tella. 1997. "Does Competition Kill Corruption?," *Journal of Political Economy* 105, 51, (October): 1001-1023.3.

Campos, J. Edgardo, and Sanjay Pradhan, Ed. 2006. *The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level*. Washington, D.C.: The World Bank.

Campos, Nauro F. 2000. "Context is Everything: Measuring Institutional Change in Transition Economies, Volume I," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2269*, (January).

Celentani, Marco, Juan-Jos Ganuza, and Jos-Luis Peydro. 2004. "Combating Corruption in International Business Transactions." *Economica* 71, 283 (Special Issue - August): 417-48.

Clarke, George R.G., and Lixin Colin Xu. 2002. "Ownership, Competition, and Corruption: Bribe Takers versus Bribe Payers, Volume 1," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2783*, (February).

Erickson, Moana M. and Roderick M. Hills, Ed. 2006. *Research on Corruption and its Controls: The State of the Art, Proceedings of a Workshop*. Washington, D.C.: The World Bank.

Gurgur, Tugrul and Anwar Shah. 2005. "Localization and Corruption: Panacea or Pandora's Box?," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 3486*, (January).

Habib, Mohsin, and Leon Zurawicki. 2001. "Corruption in the Context of International Business: Conceptual and Methodological Issues." *Journal of Transnational Management Development* 6, 3-4: 167-80.

Haller, Dieter and Cris Shore, Ed. 2005. *Corruption: Anthropological Perspectives*. Pluto Press.

Harvard Business Review. 2003. *Harvard Business Review on Corporate Ethics*.

Boston: Harvard Business School Publishing.

Heidenheimer, Arnold J., Michael Johnston, and Victor T. LeVine, Eds. 1997. *Political Corruption: A Handbook. (Fourth Edition)*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Heimann, Fritz F. 1997. "Combatting International Corruption: The Role of the Business Community." In *Corruption and the Global Economy*, 147-161. Edited by Kimberly Ann Elliott. Washington, D.C.: Institute for International Economics.

Hellman, Joel S., Geraint Jones, Daniel Kaufmann, and Mark Schankerman. 2000. "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies, Volume I," *World Bank Policy Research Paper No. WPS 2312*, (April).

International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. 2004. *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*, (January).

Johnston, Michael, and Sahr J. Kpundeh. 2002. "Building a Clean Machine: Anti-Corruption Coalitions and Sustainable Reform," *World Bank Institute Working Paper*, (January).

Kaufmann, Daniel, Aart Kray, and Massimo Mastruzzi. 2007. *Measuring Corruption: Myths and Realities*. World Bank Institute: Development Outreach.

_____. 2005. "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 3630*, (2005).

_____. 2006. "Governance Matters V: Aggregate and Individual Governance Indicators for 1996-2005," *World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 4012*, (September).

Kaufmann, Daniel. 2005. "Ten Myths about Governance and Corruption," *Finance and Development* 42, 3, (September): 41-43.

_____. 2005. *Click the Refresh Button: Investment Climate Reconsidered*. World Bank Institute: Development Outreach, March.

Kaufmann, Daniel, and Pedro C. Vicente. 2005. "Legal Corruption," *World Bank Institute Governance Working Papers*.

Kaufmann, Daniel, and Aart Kraay. 2002. "Growth Without Governance, Volume I,"

World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2928, (November).

Kaufmann, Daniel, and Shang-Jin Wei. 1999. "Does "Grease Money" Speed Up the Wheels of Commerce, Volume I," World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2254, (December).

Kaufmann, Daniel. 1997. "Corruption: the Facts." Foreign Policy 107, (Summer): 114-131.

Kaufmann, Daniel, Joel S. Hellman, and Geraint Jones. 2000 "Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition," World Bank Policy Research Working Paper 2444, (September).

Keefer, Philip. 2005. "Democratization and Clientelism: Why are Young Democracies Badly Governed?", World Bank Policy Research Working Paper No. 3594, (May).

Kidd, John and Frank-Jürgen Richter, Ed. 2003. Corruption and Governance in Asia. New York: Palgrave Macmillan.

Klitgaard, Robert, Ronald Maclean-Abaroa, and H. Lindsey Parris. 2000. Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention. Richmond, CA: Institute of Contemporary Studies.

Klitgaard, Robert. 2000. "Subverting Corruption," Finance and Development 37, 2 (June): 2-5.

_____ . 1998. Controlling Corruption. Berkeley, CA: University of California Press.

Leak, Tan Ah. 1996. "The Experience of Singapore in Combatting Corruption." In Uganda International Conference on Good Governance in Africa: Empowering Civil Society in the Fight Against Corruption, 151-158. Edited by Petter Langseth and Fiona Simpkins. Washington, D.C.: The World Bank.

Lederman, Daniel, Norman Loayza, and Rodrigo Reis Soares. 2001. "Accountability and Corruption: Political Institutions Matter, Volume I," World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2708, (November).

Leiken, Robert S. 1996-1997. "Controlling the Global Corruption Epidemic." Foreign Policy 105, (Winter): 55-73

Mauro, Paolo. 1997. "Why Worry About Corruption?" *Economic Issues* 6. Washington, D.C.: IMF.

Margolis, Joshua, James Walsh, and Dean Krehmeyer. 2006. *Building the Business Case for Ethics*. Charlottesville, VA: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

McKinsey & Company, in cooperation with Global Corporate Governance Forum. *Global Investor Opinion Survey: Key Findings 2002*.

Neild, Robert. 2002. *Public Corruption: the Dark Side of Social Evolution*. London: Anthem.

Noonan, John T., Jr. 1985. *Bribes*, London: Macmillan Press.

OECD. 2001. *Behind the Corporate Veil: Using Corporate Entities for Elicit Purposes*.

Oforu-Amaah, W. Paatil, Raj Soopramanien, and Kishor Uprety. 1999. *Combating Corruption: A Comparative Review of Selected Legal Aspects of State Practice and Major International Initiatives*, Washington, D.C.: The World Bank.

Olson, Mancur Jr. 1996. "Big Bills Left on the Sidewalk: Why Some Countries are Rich and Others Poor," *Journal of Economic Perspectives* 10, 2 (Spring): 3-24.

Paine, Lynn, Rohit Deshpande, Joshua D. Margolis, and Kim Eric Bettcher. 2005. "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?", *Harvard Business Review*, (December).

Pope, Jeremy. 2000. *Transparency International Source Book 2000*. Berlin: Transparency International.

Rose-Ackerman, Susan. 2002. "Grand' Corruption and the Ethics of Global Business." *Journal of Banking and Finance* 26, 9, (September): 1889-1918.

_____. 1997. "Corruption and Development." Paper prepared for the Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington, April 30 - May 1.

_____. 1996. "Democracy and 'Grand' Corruption." *International Social Science Journal: Corruption in Western Democracies* 149 (September): 365-380.

_____. 1996. "When is Corruption Harmful?" Background paper for the World Bank's 1997 World Development Report, *The State in a Changing World*. Washington, D. C.: The World Bank.

Rose Ackerman, Susan and Andrew H. W. Stone. 1996. "The Costs of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys." Washington, D.C.: The World Bank.

Shang-Jin Wei. 1999. "Corruption in Economic Development: Beneficial Grease, Minor Annoyance, or Minor Obstacle?, Volume I," World Bank Policy Research Working Paper No. WPS 2048, (February).

Spector, Bertram I., Ed. 2005. *Fighting Corruption in Developing Countries: Strategies and Analysis*. Sterling, VA: Kumarian Press.

Ugoji, Kaodi, Nicole Dando, and Lance Moir. 2007. *Does Ethics Pay? - Revisited*. London: Institute of Business Ethics, (July).

United Nations Global Compact Office. 2006. *Business Against Corruption: Case Studies and Examples*, (April).

_____. 2005. *Business Against Corruption: A Framework for Action*.

Webley, Simon, and Elise More. 2003. *Does Business Ethics Pay?*. London: Institute of Business Ethics, (April).

World Bank. 2006. *Strengthening Bank Group Engagement on Governance and Anti-Corruption*, 8. Washington, D.C.: World Bank.

_____. 1997. *Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank*. Washington, D.C.: World Bank.

NOTES

(Endnotes)

1 Paul Edwards. *The Encyclopedia of Philosophy, Volume 3. Macmillan Publishing, page 83.*

2 Voir par exemple John Hooker, *Ethics in Six Not So-Easy Lessons* (Carnegie Mellon, April 2001).

3 Pour une discussion détaillée sur la durabilité, voir Focus # 8, "Stakeholder Engagement and

the Board: Integrating Corporate Governance with Sustainable Business Practices, 2009"

"(À paraître).

4 Ronald E. Berenbeim and Jeffrey M. Kaplan, "Ethics Programs...The Role of the Board: A Global

Study" (*The Conference Board, New York, 2004*) page 12.

5 *Federal Sentencing Guidelines Manual page 476-477. <http://www.ussc.gov/GUIDELIN.HTM>*

6 Edward L. Pittman and Frank J. Navran, "Corporate Ethics and Sarbanes-Oxley," *The Wall Street Lawyer* (July 2003).

7 Ronald E. Berenbeim and Jeffrey M. Kaplan, "Ethics Programs...The Role of the Board: A Global

Study" (*The Conference Board, New York, 2004*) page 21.

8 *Ibid.* page 31

9 Voir International Corporate Governance Network. <http://www.icgn.org>

10 La distinction entre les codes ambitieux et directionnels est tirée du King Report on Corporate Governance for South Africa (2002).

11 "Investing in Responsible Business — The 2003 Survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations Officers," A Deloitte, CSR Europe and Euronext Survey

(November, 2003).

12 Le tableau 3 s'inspire de et est compatible avec les matrices de IFC Corporate Governance Progression pour cinq types de sociétés (www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG_Tools).

Willem Landman, le Directeur Général de l'Institut d'éthique en Afrique du Sud, a aussi fourni des éléments de valeur à ce

NOTRE MISSION :

Créé en 1999, le Global Corporate Governance Forum est un fonds fiduciaire de l'IFC regroupant plusieurs donateurs. Le Forum vise, par ses activités, à promouvoir le secteur privé en tant que moteur de croissance, à réduire la vulnérabilité aux crises financières des économies en développement et en transition et à inciter les entreprises à investir et à opérer de manière productive, en tenant compte des intérêts de la collectivité.

Le Forum parraine des initiatives locales et régionales pour remédier aux défaillances du gouvernement de l'entreprise dans les pays à revenu moyen et à faible revenu, dans le contexte de programmes de réformes économiques générales de portée nationale ou régionale.

Nos quatre piliers :

- Sensibilisation et recherche d'un consensus
- Diffusion des meilleures pratiques
- Parrainage de travaux de recherche
- Appui à l'assistance technique et au renforcement des capacités

Nos donateurs :

- Canada
- France
- Luxembourg
- Norvège
- Pays Bas
- Suisse
- Société Financière Internationale

Nos fondateurs :

- La Banque mondiale
- L'Organisation de coopération et de développement économiques



Global
Corporate
Governance
Forum





Global
Corporate
Governance
Forum

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Tel: +1 (202) 458 8097
Fax: +1 (202) 522 7588
cgsecretariat@ifc.org
www.gcgf.org