swissVR

Guide swissVR I/2023
avril 2023

Ethique et intégrité au sein du conseil d'administration

Points clés pour le conseil d'administration

- Le conseil d'administration concilie de manière appropriée les intérêts des différentes parties prenantes.
- Le conseil d'administration incarne ses valeurs nobles même quand personne ne regarde.
- Le conseil d'administration connaît les risques éthiques et y porte un regard critique.
- Le conseil d'administration influe sur les comportements de manière proactive à l'aide d'un code de valeurs.
- Le conseil d'administration questionne les décisions à venir à l'aide d'un test éthique rapide.
- Le conseil d'administration est varié dans sa composition et encourage tout le monde à s'exprimer ouvertement.
- Même sous pression, le conseil d'administration prend le temps de discuter des questions d'éthique et d'intégrité.

Contenu du guide

Introduction **5**

1 Comprendre l'éthique et l'intégrité **7**

1.1 Qu'est-ce que l'éthique pour le conseil d'administration ? **7**
- Les valeurs dans le contexte de l'entreprise 7
- Les trois niveaux des valeurs : individu, entreprise et société 8
- Points de vue possibles du conseil d'administration 8
- Les dilemmes dans les contextes décisionnels 9
- Shareholder value versus stakeholder value 11

1.2 Qu'est-ce que l'intégrité pour le conseil d'administration ? **12**
- Au niveau individuel : … même quand personne ne regarde 12
- L'intégrité au niveau de l'entreprise 12
- L'intégrité perçue de l'extérieur 13

2 Thèmes d'éthique et d'intégrité à risque **14**
- Gouvernance et coopération 14
- Pratiques commerciales et secteurs d'activité 15
- Positionnement sur les questions sociales et environnementales 15

3 Code de valeurs **17**

3.1 Contenu et forme d'un code de valeurs **17**
- Motifs d'un code de valeurs 17
- Code de valeurs fondé sur des principes ou sur des règles 18
- Traitement des valeurs, des thèmes et des parties prenantes dans le code de valeurs 18
- Limites d'un code de valeurs 19

3.2 Élaborer, introduire et mettre en œuvre un code de valeurs **19**
- Créer les conditions requises 20
- S'engager sur des valeurs 21
- Rendre les valeurs accessibles 21
- Déployer les valeurs 22

4 Processus décisionnel **23**

4.1 Test éthique rapide **23**

4.2 Processus décisionnel éthique **24**
- Contexte 25
- Recueillir les faits 25
- Clarifier la question morale 26
- Développer des options 26
- Prendre une décision 26
- Réfléchir à la mise en œuvre aux conséquences 27
- Dilemme entre responsabilité et intégrité 27

5 Éthique du conseil d'administration **28**
- Le conseil d'administration en tant qu'organe 28
- Le membre individuel du conseil d'administration 29
- Composition et coopération au sein du conseil d'administration 30

6 Checklist sur l'éthique et l'intégrité au sein du conseil d'administration **33**

swissVR

swissVR s'engage en faveur de la professionnalisation, de la mise en réseau et de la défense des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateur.trice.s pour les administrateur.trice.s. À travers son offre, swissVR contribue à la professionnalisation des conseils d'administration. Elle promeut l'échange d'expériences entre les membres des conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs et propose à ses plus de 1100 membres une offre d'informations et de formations adaptées à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administrateur.trice.

Pour plus d'informations sur swissVR et les conditions d'adhésion :

www.swissvr.ch

swissVR, Campus Zug-Rotkreuz, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz, +41 41 757 67 11

Ce guide a été réalisé par la Haute école de Lucerne – Économie à la demande de swissVR.

Le projet a été récompensé par le KBA-NotaSys Integrity Fund (www.integrityfund.ch) par une contribution d'encouragement.
Auteur.trice.s : Dr Felix Buschor, Dr Mirjam Durrer et Dr Martin Brasser

Les auteur.trice.s remercient chaleureusement toutes les personnes qui leur ont donné de précieux conseils. Ils remercient tout particulièrement le Prof. Dr. Christoph Lengwiler, vice-président de swissVR, pour avoir proposé la création de ce guide et partagé son expérience des conseils d'administration, ainsi que le comité et la direction de l'association swissVR pour leur soutien.

Le présent guide reflète les conclusions de ses auteur.trice.s ainsi que celles des experts sollicités. En aucun cas, il n'exprime, ni la position de l'association swissVR, ni des recommandations concrètes à ses membres.

Auteur.trice.s

Felix Buschor (1961) a été membre de la direction de la Banque Cantonale de Saint-Gall jusqu'à fin 2020. Il a étudié les mathématiques à l'EPFZ et l'économie d'entreprise à l'Université de Saint-Gall (HSG), où il a également obtenu son doctorat. Depuis février 2021, il est chargé de cours à l'IFZ. Il est membre de plusieurs conseils d'administration et possède un CAS en éthique commerciale appliquée de l'UZH.

Martin Brasser (1961) enseigne l'éthique d'entreprise et le leadership à la Haute école de Lucerne – Économie. Après des études de philosophie et de théologie, il a développé et dirigé la filière « Philosophie et Management » de l'Université de Lucerne de 1999 à 2008. Il est également conseiller et formateur dans le domaine du développement du leadership dans les moyennes et grandes entreprises et organisations.

Mirjam Durrer (1989) est avocate et enseignante en gestion normative des conseils d'administration à la Haute école de Lucerne – Économie. À l'IFZ, elle dirige le « CAS Conseil d'administration » et mène des recherches dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Elle a étudié le droit à Lucerne et à Singapour et obtenu un doctorat sous le titre « Les obligations du conseil d'administration en matière de gestion intégrée des risques dans les PME ».

Introduction

Les conseils d'administration ne sont plus jugés uniquement en termes de bénéfices, mais aussi de plus en plus en fonction de ce qu'ils sont prêts à faire ou à s'abstenir de faire du point de vue de leur responsabilité sociale et environnementale. Ces attentes vis-à-vis d'une gouvernance d'entreprise responsable et intègre ne s'adressent pas seulement aux grands groupes, mais aussi à toutes les entreprises, grandes ou petites, cotées en bourse ou privées. Aujourd'hui comme demain, l'éthique et l'intégrité sont et seront indispensables au sein des conseils d'administration.

Conformément au CO 717, le conseil d'administration et la direction sont tenus de préserver de bonne foi les intérêts de l'entreprise. Ces intérêts sont étroitement liés à la responsabilité qu'une entreprise assume envers la société, l'environnement, elle-même et son personnel. Il en résulte souvent des contextes décisionnels où il faut peser les avantages et les inconvénients par rapport aux différentes parties prenantes. Le conseil d'administration a la responsabilité essentielle de s'assurer que l'entreprise prenne des décisions critiques de manière adéquate et équilibrée.

Le conseil d'administration est chargé de veiller à ce que « son » entreprise soit gérée conformément aux valeurs et aux principes qui sont importants et essentiels pour lui-même concernant cette entreprise. Concrètement, cela implique que le conseil d'administration incarne et rende visibles les valeurs et les principes de l'entreprise (« tone from the top »).

En outre, le conseil d'administration est l'organe de l'entreprise le mieux placé non seulement pour incarner, mais aussi pour imposer le sens et l'esprit des valeurs. Le conseil d'administration a la possibilité, et même le devoir, de clarifier, en s'appuyant sur ses valeurs et ses principes, quand les décisions et les actions sont bonnes et louables, ou, inversement, quand elles sont mauvaises et inacceptables. Ce caractère louable ou inacceptable ne se mesure pas seulement à l'aune des intérêts de l'entreprise, mais aussi à la question de savoir si les actes de celle-ci et leurs conséquences sont en mesure de répondre aux attentes de la société, de l'environnement et des générations futures. De ce point de vue, les termes « bon » et « mauvais » et leurs limites possèdent une forte dimension morale. Cela fait du conseil d'administration l'autorité éthique centrale, voire la conscience de l'entreprise.

Lorsqu'un conseil d'administration, en tant qu'organe, non seulement exige de la direction et des collaborateur.rice.s le respect des valeurs convenues, mais les applique également à ses propres actes ou omissions, il fait preuve d'un comportement intègre : ses paroles sont suivies d'actes. En fin de compte, l'intégrité de la gouvernance d'entreprise est aussi le moyen par lequel les conseils d'administration peuvent préserver la confiance dans l'économie, voire la regagner là où elle a été perdue. L'éthique et l'intégrité au sein du conseil d'administration deviennent ainsi un investissement rentable dans l'actif immatériel « confiance », qui est elle-même une base indispensable à la réussite commerciale à long terme.

Ces réflexions permettent de brosser un tableau de ce que l'éthique et l'intégrité doivent viser au sein du conseil d'administration. Le conseil d'administration doit se sentir responsable, c'est-à-dire qu'il doit :

- définir (conjointement) pour son entreprise des valeurs et des principes qui répondent de manière appropriée aux exigences de l'entreprise et de la société.
- promouvoir leur mise en œuvre dans l'entreprise.
- les appliquer dans le cadre de l'accomplissement de ses tâches telles que l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ou la conduite de la direction.
- incarner et développer continuellement ces valeurs et ces principes.

Le présent guide a été élaboré dans le but d'accompagner le conseil d'administration dans une gouvernance d'entreprise responsable et intègre. Il est divisé en cinq chapitres qui peuvent être lus indépendamment les uns des autres. Le chapitre 1 pose les bases de l'éthique et de l'intégrité. Le chapitre 2 propose des pistes de réflexion sur les thématiques de l'éthique et de l'intégrité qui peuvent être importantes dans une entreprise. Le chapitre 3 donne des exemples d'élaboration d'un code de valeurs pour l'entreprise. Un code de valeurs synthétise les attentes du conseil d'administration à l'égard du comportement de la direction et du personnel. Il est utile lorsque doivent être prises des décisions possédant une dimension morale. Le chapitre 4 livre des recommandations au conseil d'administration sur la manière d'intégrer les aspects éthiques dans ses décisions. Le chapitre 5 propose au conseil d'administration en tant qu'organe et à chacun de ses membres des pistes pour renforcer la sensibilisation à l'éthique et à l'intégrité.

L'illustration suivante présente ce que l'on peut attendre des différents chapitres :

1. comprendre l'éthique et l'intégrité – Que signifie l'éthique pour le conseil d'administration ? – Que signifie l'intégrité pour le conseil d'administration ?	– Pour ceux qui s'intéressent au lien entre l'éthique, les valeurs et la direction. – Pour ceux qui veulent savoir ce qui est important pour que le conseil d'administration et l'entreprise soient considérés comme intègres.
2. questions à risque en matière d'éthique et d'intégrité – Leadership et coopération – Pratiques commerciales et domaines d'activité – Attitude vis-à-vis des questions sociales et environnementales	– Pour ceux qui veulent savoir quels sujets d'éthique et d'intégrité pourraient présenter un risque pour l'entreprise
3. code de valeurs – Contenu et forme d'un code de valeurs – Convenir d'un code de valeurs, l'introduire et le mettre en œuvre	– Pour ceux qui se demandent ce qui pourrait figurer dans un code de valeurs. – Pour ceux qui souhaitent développer et ancrer un code de valeurs.
4. prise de décision éthique – Test éthique rapide – Prise de décision éthique	– Pour ceux qui souhaitent ajouter une évaluation éthique simple aux business cases. – Déroulement dans le cas où une question éthique exigeante doit être résolue.
5. aptitude éthique du conseil d'administration – Le conseil d'administration en tant qu'organe – Composition et coopération au sein du conseil d'administration – Le membre individuel du conseil d'administration	– Conseils et astuces pour ceux qui souhaitent renforcer l'éthique et l'intégrité du conseil d'administration.

Dans l'ensemble, le guide poursuit trois objectifs en ce qui concerne le rôle du conseil d'administration :

1. Le conseil d'administration doit être incité à créer l'espace et le temps nécessaires pour se pencher sur les questions d'éthique et d'intégrité.
2. Dans la pratique, les problèmes et les conflits d'objectifs n'apparaissent pas d'emblée comme importants sur le plan éthique. Ce guide vise à renforcer la capacité de jugement du conseil d'administration en la matière.
3. Le conseil d'administration et ses membres doivent être encouragés à réfléchir à la composition de l'organe et à la coopération en son sein également sous le prisme de l'éthique.

Des exemples, des conseils et des informations utiles sont présentés dans les encadrés de couleur.

Exemples pratiques
Conseils et outils
Informations utiles

1 Comprendre l'éthique et l'intégrité

Ce chapitre aborde du point de vue du conseil d'administration différents aspects de l'éthique et de l'intégrité dans l'entreprise à travers de nombreux exemples.

1.1 Qu'est-ce que l'éthique pour un conseil d'administration ?

L'éthique consiste à évaluer nos choix et nos actions selon qu'ils sont bons ou mauvais pour le monde d'aujourd'hui et de demain. Il s'agit essentiellement de répondre à la question de savoir comment se comporter à l'égard de l'être humain et de la nature. L'objectif du conseil d'administration doit donc être de soutenir un processus décisionnel responsable qui fasse le bien et évite le mal. Lorsque, dans une situation concrète, la question se pose de savoir où situer exactement la frontière entre actions et décisions acceptables et inacceptables, ces valeurs et ces principes donnent des orientations. Certaines décisions se réfèrent à des valeurs sans équivoque : par exemple, tout le monde s'accorde sur le fait que le vol est une mauvaise chose. Mais les décisions difficiles se situent dans la zone grise, où les valeurs et les principes ne sont pas aussi clairs, voire sont incompatibles et entrent en conflit tout en revêtant la même importance. À cet égard, il est important de souligner que les valeurs influencent notre comportement même si nous n'en avons pas conscience. Les valeurs et les principes accompagnent – consciemment ou non – tous les processus et interactions au sein du conseil d'administration. En effet, on peut affirmer que toute décision ou absence de décision reflète la position éthique du conseil d'administration et a un impact sur la culture de l'entreprise. Les conseils d'administration qui ne soulignent pas les aspects éthiques renoncent simplement à agir sur leur dynamique.

Caractéristiques des valeurs

Les valeurs ¼
- donnent des orientations concernant le comportement à adopter à l'égard de l'être humain et de l'environnement.
- doivent être interprétées.
- peuvent motiver des décisions.
- ont un caractère émotionnel.
- sont jugées et classées selon les préférences individuelles.
- sont fonction de l'époque.

Les valeurs dans le contexte de l'entreprise

Dans le contexte de l'entreprise, la notion de valeurs est ambiguë. Nous ne parlons pas en l'occurrence des actifs matériels comptabilisés comme actifs d'une entreprise. Il s'agit plutôt des valeurs qui guident les actions. L'orientation vers l'action peut prendre deux sens. Premièrement, les actions peuvent être jugées bonnes ou mauvaises selon qu'elles contribuent ou non à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les valeurs qui expriment cette caractéristique des actions sont appelées ci-après *principes stratégiques*. Deuxièmement, les actions sont jugées bonnes ou mauvaises selon qu'elles plaisent ou déplaisent sur le plan moral, parce qu'elles sont conformes ou contraires à un comportement

Exemples de valeurs

Exemples de principes stratégiques
- Maximisation des bénéfices
- Souci de la qualité
- Orientation clients
- …

Exemples de valeurs morales fondamentales
- Justice
- Honnêteté
- Conscience
- …

responsable vis-à-vis de l'être humain et de l'environnement. Les valeurs qui reflètent cette caractéristique des actions sont appelées ci-après *valeurs morales fondamentales.*

Trois niveaux des valeurs : individu, entreprise et société

Les valeurs et les préférences qui y sont associées peuvent varier selon les individus, les groupes et les communautés sociales. Dans ce contexte, il est utile de distinguer trois niveaux :

- Les valeurs au niveau de la société
- Les valeurs au niveau de l'entreprise et éventuellement de la branche
- Les valeurs au niveau de l'individu

Ces trois niveaux ne sont pas isolés les uns des autres, mais sont plus ou moins liés entre eux et s'influencent mutuellement. Du point de vue du conseil d'administration, cela signifie qu'il faut considérer et concilier non seulement les valeurs de l'entreprise et de son personnel, mais aussi celles de la société et des membres du conseil d'administration.

Points de vue possibles du conseil d'administration

En ce qui concerne la place de l'éthique dans la conduite de l'entreprise, on peut distinguer trois points de vue différents s'agissant du conseil d'administration :

Points de vue possibles sur l'éthique

- L'éthique en tant qu'élément de droit
- L'éthique comme moyen d'atteindre un but
- L'éthique et l'intégrité comme ADN de l'entreprise, parce que c'est ce qui est juste

- L'éthique est perçue comme une tâche incombant aux juristes.
- L'éthique est perçue comme un moyen de renforcer la réputation de l'entreprise.
- L'éthique est perçue comme le cœur d'une gouvernance d'entreprise responsable et intègre.

Ces trois points de vue sont brièvement résumés ci-après.

L'éthique répond à la question de savoir ce qu'il faut faire par des valeurs. En revanche, le droit, à travers les lois, fixe les limites de ce qui est permis. Il n'en reste pas moins que l'éthique et le droit ne sont pas indépendants l'un de l'autre. Dans de nombreux cas, la législation et la jurisprudence transposent ces valeurs en dispositions explicites. C'est précisément ce qui amène les conseils d'administration à penser : « Pour avoir un comportement éthique, il suffit de respecter la loi. Tout ce qui n'est pas interdit est permis et donc éthiquement acceptable ». *Selon cette compréhension, le conseil d'administration considère l'éthique comme une tâche incombant aux juristes*.

Légal et pourtant discutable sur le plan éthique

Dans la plupart des pays, le niveau de rémunération des membres de la direction n'est pas réglementé par la loi. Si des salaires démesurés sont versés alors que la valeur de l'entreprise a chuté, la plupart des personnes extérieures estiment qu'un tel niveau de rémunération est certes légale, mais moralement déplacée.

Cette attitude axée sur le droit part du principe que les lois codifient toutes les valeurs morales ou un nombre suffisant de valeurs morales dans leurs prescriptions et qu'il n'est donc pas nécessaire de prendre en compte d'autres valeurs morales. On peut opposer à cela que, si les principes éthiques sont souvent le fondement du droit, ils en dépassent néanmoins le cadre. Les valeurs ne s'expriment pas seulement dans les lois. En particulier, le respect des lois n'implique pas leur

Principaux arguments en faveur de l'éthique et de l'intégrité

- Renforcement de la marque et de la réputation
- C'est la seule chose à faire
- Confiance et fidélité de la clientèle
- Confiance des investisseurs
- Acceptation et reconnaissance par la population

D'après l'American Management Association.

préalable, la sensibilité morale, ni même leur résultat, l'action vertueuse. Cela étant, le conseil d'administration devrait se demander pourquoi il doit respecter les règles et les normes au-delà du minimum légal. Une réponse pourrait être : parce que cela profite à l'entreprise. Pour toute entreprise, la réputation est un bien important qu'il convient de préserver et de renforcer. La réputation peut notamment être mise à rude épreuve lorsque sont enfreintes des lois non écrites définissant ce qui est moralement acceptable et inacceptable. Dans les sociétés pluralistes, il y a toujours un groupe qui, soutenu par les médias, peut dénoncer publiquement une entreprise en cas d'éventuelles (ou même seulement supposées) « défaillances morales ». *Dans cette perspective, l'éthique devient pour le conseil d'administration un moyen de renforcer sa réputation*.

Perte de réputation parce que l'entreprise a fermé les yeux

Une employée d'une PME est harcelée sexuellement par son supérieur. Elle se tait longtemps par peur de perdre son emploi. Elle finit par se tourner vers le service du personnel. Le chef reçoit un avertissement et la collaboratrice doit quitter l'entreprise. Les médias ébruitent l'affaire. Des clients de longue date s'expriment dans les médias et menacent de boycotter l'entreprise, car le comportement du fournisseur n'est pas conforme à leurs valeurs.

« Le conseil d'administration concilie de manière appropriée les intérêts des différentes parties prenantes. »

L'éthique peut être comprise non seulement comme un moyen d'atteindre un but, mais aussi comme le fondement d'une gouvernance d'entreprise responsable et intègre. Dans ce cas, le conseil d'administration subordonne son action non seulement à sa légalité ou à son effet externe et au bénéfice à court terme, mais aussi à sa légitimité. Il est légitime d'agir ou de s'abstenir d'agir lorsque l'on est convaincu de contribuer à un monde meilleur. L'accent est mis sur des valeurs telles que le bien commun de l'ensemble de la société et la durabilité dans le domaine environnemental. Dans ce cas, l'éthique est indissociable de l'objectif de l'entreprise. Les comportements éthiques font partie de l'ADN de l'entreprise dans son propre intérêt. Une telle attitude renforce la confiance de la clientèle, du personnel, des investisseurs et, plus généralement, de la population dans l'entreprise, dans l'esprit : « C'est bien ce qu'ils font ». *De ce point de vue, l'éthique devient le cœur d'une gouvernance d'entreprise responsable et intègre*.

La durabilité comme ADN

Un producteur de matériaux de construction subit de plus en plus de pressions en raison de sa consommation d'énergie, de ses émissions de CO2 et de l'absence de valorisation des matériaux recyclables. Dans ce contexte, l'entreprise fait du développement durable un élément central de sa stratégie et de sa culture d'entreprise. Des moyens financiers importants sont mis à disposition pour la mise en œuvre d'un large éventail de mesures.

Les dilemmes dans les contextes décisionnels

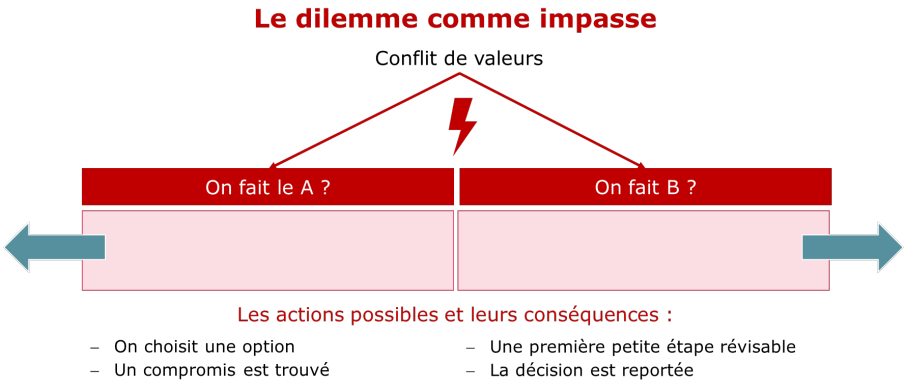
Les individus, les entreprises ou les communautés sociales n'ont pas forcément les mêmes valeurs. Dans des contextes décisionnels concrets, ces valeurs peuvent entrer en conflit. Ces conflits de valeurs peuvent conduire à un dilemme. On peut également parler de conflit d'objectifs ou de tensions. Le contexte décisionnel débouche alors sur une impasse où aucune des actions possibles n'est conforme aux valeurs visées dans la mesure souhaitée ni dans leur intégralité. Les décisionnaires sont confrontés à une situation inextricable, car il

Conflit entre profit et moralité

Une entreprise vend ses produits avec succès depuis de nombreuses années. Suite à des éléments suggérant qu'un produit pourrait être nocif pour les consommatrices et les consommateurs, l'entreprise demande une étude. Les résultats de l'étude confirment les soupçons. Le conseil d'administration est confronté à un dilemme : publier l'étude dans l'intérêt de la clientèle et accepter une baisse du chiffre d'affaires ou maintenir les objectifs de chiffre d'affaires au détriment des risques sanitaires.

n'existe pas une seule et unique bonne solution au conflit de valeurs. Dans ce type de situations, il est utile de commencer à identifier les valeurs en conflit. Celles-ci doivent ensuite soigneusement être mises en balance.

Les conflits de valeurs peuvent prendre différentes formes :



- Des principes stratégiques (p. ex. optimisation des bénéfices) et des valeurs morales fondamentales (p. ex. conditions de travail équitables chez les fournisseurs) peuvent être en conflit. Ces conflits sont souvent perçus comme des contraintes.
- Il peut y avoir conflit entre des principes stratégiques, par exemple entre le coût et la qualité.
- Il peut y avoir conflit entre des valeurs morales fondamentales, par exemple entre l'autonomie et l'assistance.

En cas de véritable dilemme, quelle que soit la décision du conseil d'administration, il faut généralement accepter qu'aucune option ne soit satisfaisante. C'est précisément parce que les valeurs sont reléguées au second plan ou ignorées, que les arguments décisifs doivent être exposés et discutés pour prendre une décision dans une situation de dilemme.

On peut distinguer deux sources différentes de conflits de valeurs. Dans des situations concrètes, les conflits de valeurs trouvent leur origine soit dans l'incompatibilité fondamentale, logique et indépendante des individus, soit dans des divergences d'opinions.

Incompatibilité de valeurs morales fondamentales

Il y a incompatibilité des valeurs, par exemple, lorsqu'une entreprise défend les deux valeurs « ne pas nuire à la clientèle » et « traiter les clientes et les clients comme des individus émancipés ». Si la question se pose de savoir s'il faut vendre de l'alcool, ces deux valeurs sont incompatibles. L'alcool a des effets néfastes sur la santé, tandis que le fait de ne pas en vendre prive les clientes et les clients de la possibilité de décider eux-mêmes. On pourra par exemple résoudre le dilemme en menant une enquête auprès de la clientèle ou en réalisant des tests de vente d'alcool dans quelques magasins.

Divergences d'opinions

On peut par exemple observer des interprétations divergentes d'une valeur morale fondamentale en ce qui concerne le niveau de la rémunération lorsqu'une entreprise promeut la valeur de l'équité. Dans ce cas, la direction et le personnel peuvent avoir des opinions et des interprétations différentes quant à la question de savoir ce que représente comparativement un salaire équitable. Dans ce cas, la divergence d'opinions s'accompagne en outre d'un déséquilibre des forces, ce qui détermine généralement la direction que prendra la décision.

Shareholder value versus stakeholder value

Un conflit d'objectifs récurrent qui présente de multiples facettes est celui entre la shareholder value et la stakeholder value, qui correspond au champ de tension entre la maximisation des bénéfices en faveur de l'entreprise et la prise en compte des intérêts d'autres parties prenantes. Si l'objectif est de maximiser les bénéfices, les décisions sont prises uniquement sur la base d'une meilleure étude d'opportunité, c'est-à-dire uniquement en évaluant les conséquences financières. En revanche, si l'on tient compte des avantages et des inconvénients pour les parties prenantes, la décision n'est pas uniquement fondée sur des chiffres, mais aussi sur le bien-être des parties prenantes. L'approche stakeholder value repose sur la conviction qu'il est peu probable que l'entreprise obtienne de bons résultats à long terme si les intérêts des parties prenantes sont systématiquement occultés.

Optimisation fiscale, oui ou non ?

Une entreprise implantée dans plusieurs pays est confrontée à des législations fiscales locales différentes. Il en résulte un conflit d'objectifs : faut-il minimiser les impôts et maximiser les bénéfices dans le cadre des possibilités légales ? Ou faut-il payer les impôts là où la prestation est fournie et assumer ainsi la responsabilité vis-à-vis des personnes et des institutions locales ?

Il est dans la nature même des conflits d'objectifs que la décision soit liée d'une manière ou d'une autre à une autolimitation. Si l'approche shareholder value est systématiquement appliquée, les intérêts des parties prenantes passent à la trappe. Si l'approche stakeholder value est privilégiée, l'entreprise renonce à des opportunités de profit à court terme dans l'intérêt des parties prenantes. Le choix entre la maximisation des bénéfices à court terme et la prise en compte à long terme des avantages et des inconvénients pour les parties prenantes dépend pour une large part de la marge de manœuvre accordée à l'entreprise. Les sociétés cotées sont généralement soumises à une forte pression de maximiser leurs bénéfices à brève échéance. À l'inverse, les entreprises privées sont davantage en mesure d'envisager une interaction attentive et durable entre l'entreprise et ses parties prenantes.

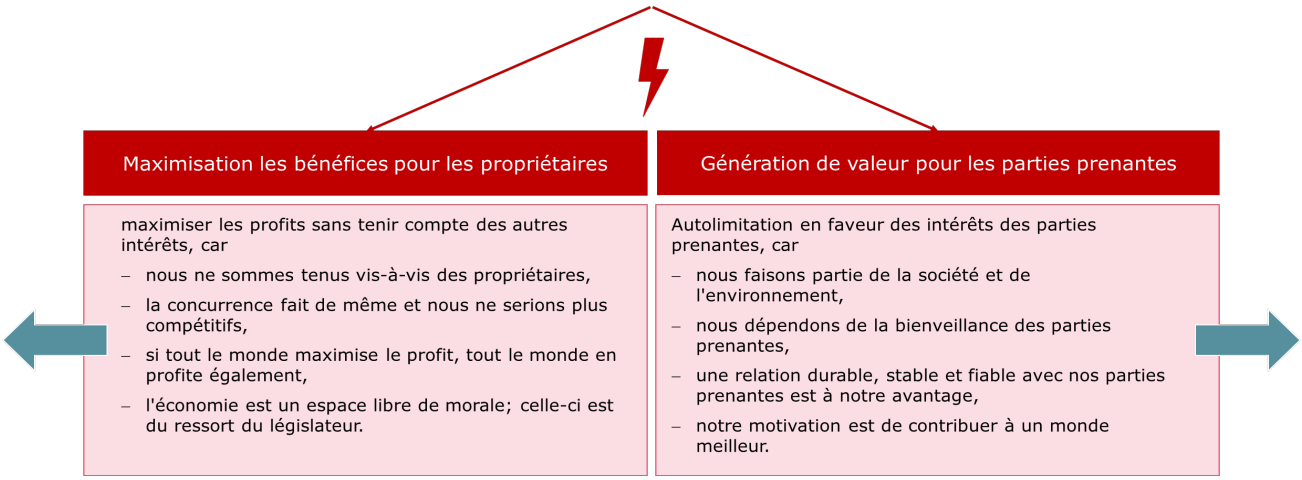
Les différentes parties prenantes

- *Investisseurs* : partie prenante ayant le pouvoir de déterminer le destin de l'entreprise.
- Parties prenantes avec lesquelles il existe un *rapport de dépendance réciproque*, p. ex. : personnel.
- Les parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise, mais qui ne sont pas en mesure de répondre à leurs besoins avec de l'argent. Leurs intérêts sont exprimés par les ONG, par exemple : les générations futures ou l'environnement, qui y est étroitement lié.

Recommandations à l'intention du conseil d'administration

- Discuter de l'importance des intérêts des différentes parties prenantes dans la prise de décision.
- Clarifier l'importance de la maximisation des bénéfices par rapport aux autres valeurs de l'entreprise.

Valeur pour l'actionnaire ou valeur pour les parties prenantes



1.2 Qu'est-ce que l'intégrité pour le conseil d'administration ?

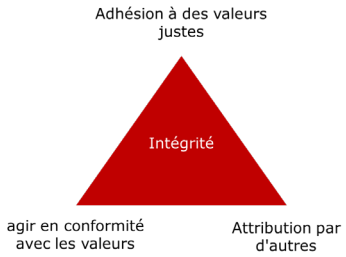
Comme pour les valeurs, on peut également distinguer trois niveaux pour l'intégrité : l'individu, l'entreprise et la société.

Niveau individuel : … même quand personne ne regarde

« Le conseil d'administration incarne des valeurs nobles même quand personne ne regarde. »

L'image d'une femme ou d'un homme d'affaires respectable incarne l'idéal de l'entrepreneuse ou de l'entrepreneur qui s'engage de manière responsable pour son entreprise, la société et l'environnement. Les chef.fe.s d'entreprise respectables s'inspirent des vertus qui leur permettent d'atteindre le succès à long terme en tenant compte des intérêts de la société et de la nature. Ils agissent en toute bonne foi et la confiance est de rigueur. Sur cette base, l'attitude d'un membre du conseil d'administration est perçue comme intègre lorsqu'il incarne de manière crédible, c'est-à-dire authentique, de véritables vertus. L'intégrité est donc liée aux trois conditions suivantes :

1. Attachement aux valeurs justes
2. Actes conformes aux valeurs, c'est-à-dire toujours agir comme si on était vu, même si personne ne regarde
3. Jugement extérieur selon lequel, rétrospectivement, les décisions et les actes ont été conformes aux valeurs justes



Les scandales de ces dernières années ont montré que le mépris de l'intégrité peut entraîner une atteinte considérable à la réputation difficilement réparable. L'avantage d'un comportement intègre est le gain de confiance et de réputation. Cela instaure un sentiment de sécurité et crée un avantage concurrentiel dans les situations de grande incertitude. Pour le conseil d'administration, l'intégrité signifie donc s'inspirer des valeurs justes reconnues par les parties prenantes et les faire appliquer concrètement au travers de décisions et d'actions appropriées.

L'intégrité au niveau de l'entreprise

L'intégrité peut être exigée aussi bien au niveau individuel qu'au niveau de l'entreprise.

Comment le conseil d'administration garantit-t-il l'intégrité de l'entreprise ?

- Prendre position sur ce que sont les valeurs justes pour l'entreprise
- Concilier la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise avec ses valeurs

Tout comme pour un individu, l'intégrité d'une entreprise est garantie lorsque les trois conditions susmentionnées sont remplies : « attachement aux valeurs justes », « actes conformes aux valeurs » et « jugement extérieur ». Le conseil d'administration et la direction ont un rôle central à jouer, tant en ce qui concerne l'engagement envers les valeurs justes que s'agissant des « actes conformes aux valeurs » :

- Le conseil d'administration et la direction jouent un rôle clé dans la réponse à la question de savoir quelles sont les valeurs justes pour l'entreprise.
- Le conseil d'administration et la direction doivent présenter de manière crédible les comportements qui sont acceptables au sein de l'entreprise et ceux qui ne le sont pas.

L'intégrité par la solidarité

Une entreprise se trouve dans une situation financière difficile et le conseil d'administration adopte un plan d'austérité. Compte tenu des sensibilités des collaborateurs et de l'opinion publique, le conseil d'administration et la direction sont également concernés par les mesures d'économie.

- En définissant la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise, le conseil d'administration et la direction créent des conditions-cadres qui favorisent parmi le personnel des actes conformes aux valeurs.

L'intégrité attribuée par les autres

On entend par intégrité l'adéquation entre les valeurs énoncées et les actes concrets. Chez les personnes ou les entreprises intègres, le comportement est conforme aux valeurs communiquées publiquement. Cette cohérence entre la parole et le comportement leur permet également de préserver leur intégrité lorsqu'elles sont sous pression. Mais qui juge de cette cohérence ?

L'intégrité est souvent comprise comme le fruit d'un jugement se fondant sur l'observation et l'extrapolation pour se prononcer. Une personne ou une entreprise est considérée comme intègre par des tiers. Il peut s'agir de collègues du conseil d'administration, de collaboratrices ou collaborateurs de l'entreprise ou de parties prenantes. D'une manière générale, il peut s'agir de toutes celles et de tous ceux qui sont affectés par le comportement de la personne censée intègre, c'est-à-dire de la société dans son ensemble.

Une entreprise perçue comme intègre par la société jouit également d'une bonne réputation. À une époque où l'on est toujours plus sensible aux impacts à long terme des activités des entreprises, il est de plus en plus important pour les conseils d'administration d'être attentifs à l'intégrité attribuée aux entreprises ainsi qu'à leur réputation afin d'éviter tout soupçon de « greenwashing », de « corporate hypocrisy », etc.

2 Thèmes à risque en matière d'éthique et d'intégrité

« Le conseil d'administration connaît les risques éthiques et y porte un regard critique. »

La tâche essentielle d'un conseil d'administration consiste à connaître les risques encourus par son entreprise. Les risques liés au non-respect des attentes morales envers l'entreprise font également partie du paysage des risques. Si ces attentes ne sont pas prises en compte, il peut en résulter un affaiblissement de la réputation et, par conséquent, une perte de confiance, ainsi que, le cas échéant, une fuite des clients ou des investisseurs. C'est pourquoi il est important que le conseil d'administration soit au fait des questions éthiques qui comportent des risques pour son entreprise.

Ce chapitre présente une sélection de thèmes à risque liés à l'éthique et à l'intégrité. Notre objectif est que les conseils d'administration sélectionnent, pour leur entreprise, les sujets qui requièrent une attention accrue du point de vue du risque. Pour ces thèmes liés à éthique et à l'intégrité, trois catégories sont distinguées :

- Gouvernance et coopération
- Pratiques commerciales et secteurs d'activité
- Positionnement sur les problématiques sociales et environnementales

Certains de ces thèmes peuvent ne nécessiter que des décisions de principe ponctuelles, alors que d'autres constituent des défis permanents. Il s'agit tantôt de questions internes à l'entreprise, tantôt de sa relation avec son environnement. Naturellement, ces questions peuvent être ignorées et on peut délibérément choisir de ne pas y répondre. Dans ce cas, le conseil d'administration doit cependant être conscient qu'il court des risques éthiques imprévisibles. D'un autre côté, si l'on choisit de prendre le chemin d'une décision consciente, cela peut donner lieu à de vives discussions au sein du conseil d'administration. L'intérêt d'un tel débat réside dans le fait qu'il permet, d'une part, d'interpréter et de pondérer les valeurs et les principes de l'entreprise et, d'autre part, de présenter de manière transparente les dilemmes en interne comme en externe.

Risques découlant de la tromperie de la clientèle ?

Une entreprise agro-alimentaire commercialise un produit en promettant que les substances qu'il contient ont un effet bénéfique sur la santé. Selon toute vraisemblance, il est établi que le produit n'est pas nocif. Cependant, les études disponibles ne permettent pas de conclure avec certitude que le produit est efficace et bénéfique pour la santé. Certaines parties prenantes (p. ex. clients ou actionnaires) sont-elles induites en erreur ? Est-ce compatible avec notre conception de la sincérité et de l'honnêteté ?

Gouvernance et coopération

Certains aspects de l'intégrité peuvent concerner la gouvernance et la coopération. L'éventail est large et englobe entre autres la culture sur le lieu de travail, les principes régissant le recrutement et les systèmes de récompense et d'incitation jusqu'à la gestion des conflits d'intérêts.

Sélection de questions sur la gouvernance et la coopération

- Quelles lois, réglementations et recommandations d'organisations nationales et internationales sont contraignantes pour nous ?
- Quels principes faut-il appliquer en matière de recrutement ? Qu'est-ce qui constitue de la discrimination ? Faut-il promouvoir la diversité ?
- Qu'est-ce qu'un salaire juste ? Quel peut être l'écart entre les salaires de la direction et du personnel ?
- Comment prévenir la corruption active ou passive ?

- Selon quels principes les conditions de travail sont-elles fixées ? Où se situe la limite entre les activités raisonnables, pertinentes et inacceptables (p. ex. horaires de travail, santé et sécurité au travail, travail des enfants, travail forcé) ?
- Quelle culture de leadership voulons-nous incarner ? Comment définissons-nous une attitude respectueuse ? Quelles sont selon nous les limites de la participation ? À quels comportements répréhensibles (p. ex. mobbing, harcèlement sexuel, discrimination) notre organisation est-elle vulnérable ?
- Quelle est notre position vis-à-vis des systèmes d'alerte (p. ex. service dédié au whistleblowing) ? Où plaçons-nous la frontière entre violation de la loyauté et prévention des dommages ?
- Comment réagissons-nous face aux conflits d'intérêts ? Où se situe selon nous la limite entre les conflits d'intérêts tolérables et inacceptables (p. ex. activités commerciales en dehors de l'entreprise, relations personnelles, activités politiques) ?

Pratiques commerciales et secteurs d'activité

L'intégrité peut se rapporter à la manière dont l'entreprise exerce ses activités. Cela peut inclure des aspects culturels et comportementaux vis-à-vis de la clientèle ou des fournisseurs. Mais cela peut également concerner les secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise opère. Il peut en résulter des questions concernant la pratique d'activités commerciales dans des pays n'appliquant pas les mêmes valeurs ou l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies sur la société en général et sur la clientèle en particulier.

Sélection de questions sur l'intégrité des pratiques commerciales et des secteurs d'activité

Clientèle

- Quand un produit est-il suffisamment sûr pour être vendu en bonne conscience ?
- Comment réagissons-nous, par exemple, si une cliente ou un client rencontre des problèmes ?
- Quelle est la limite entre l'argumentation et la manipulation dans la publicité et la vente ?
- Les prix doivent-ils être fixés de manière dynamique et en fonction de la propension de la clientèle à payer ?

Chaîne d'approvisionnement

- Comment nous assurons-nous d'être en mesure d'assumer la responsabilité des actes de nos fournisseurs ?
- Qu'entend-on par conditions de travail équitables (esclavage moderne, travail des enfants, rémunération, sécurité ou santé) ?
- Quelles conditions de travail attendons-nous de nos fournisseurs ?
- Comment réagissons-nous lorsqu'un fournisseur est en difficulté (p. ex. problèmes de liquidité, difficultés d'approvisionnement) ?

Commerce international

- Quelles normes morales minimales un pays doit-il respecter ?
- Quelle peut être la différence de valeurs entre nous et les pays dans lesquels nous opérons, par exemple en matière de droits humains ou de corruption ?
- Dans les pays à régime autoritaire : où plaçons-nous la frontière entre le soutien aux besoins de la population et la complicité avec le régime ?
- Jusqu'à quel point optimisons-nous les impôts ?

Utilisation de nouvelles technologies

- Selon nous, quelles sont les opportunités mais aussi les limites de l'utilisation de nouvelles technologies ?
- Quelles sont les normes morales minimales à respecter pour que nous puissions utiliser des nouvelles technologies ?
- Comment gérons-nous les conséquences sociales des nouvelles technologies, par exemple de l'automatisation ?
- Comment prenons-nous en compte les exigences des parties prenantes dans le cadre de l'utilisation de nouvelles technologies, par exemple la protection de la vie privée ou la sécurité ?

Positionnement sur les problématiques sociales et environnementales

Les questions d'éthique et d'intégrité peuvent également se poser en dehors des activités opérationnelles de l'entreprise. Il s'agit avant tout, en tant qu'entreprise à but lucratif, de prendre position face à des problématiques sociales et environnementales.

Le conseil d'administration se pose la question de la responsabilité sociale et environnementale. Cela concerne essentiellement son attitude lors de tensions entre shareholder value et stakeholder value. La responsabilité sociale englobe notamment des questions relatives aux droits humains.

La responsabilité environnementale comprend, par exemple, les questions relatives au comportement à adopter face au changement climatique ou à la biodiversité et à la gestion des ressources et des émissions de polluants qui y sont associées. La marge de décision du conseil d'administration à cet égard ne cesse de s'amenuiser, car de nombreux États intègrent dans leur législation des dispositions visant à mieux protéger l'être humain et l'environnement.

Développement durable

Liens utiles concernant le développement durable :

- Communication sur le progrès | UN Global Compact
- GRI – Normes (globalreporting.org)
- Projet Carbon Disclosure (www.cdp.net) SASB (www.sasb.org)
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD) (fsb-tcfd.org)
- LES 17 OBJECTIFS | Développement durable (un.org)

Dans le cas des grandes entreprises, les investisseurs, mais aussi la clientèle, les fournisseurs ou le personnel sont de plus en plus sensibles aux critères ESG. L'acronyme ESG signifie « Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance ». Les critères ESG peuvent être considérés comme un cadre qui aide les parties prenantes à comprendre comment une entreprise gère les risques et les opportunités liés aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Afin d'imposer les critères ESG, une taxonomie de la durabilité et un règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité sont en vigueur dans l'UE. En Suisse, en particulier pour les grandes entreprises, certains aspects des critères ESG sont inscrits dans la loi dans le cadre du contre-projet à l'initiative « Entreprises responsables ». En outre, des directives ont été convenues entre les banques suisses sur la prise en compte des préférences ESG de la clientèle de placement dans le cadre d'une autorégulation.

3 Code de valeurs

« Le conseil d'administration influe sur les comportements de manière proactive à l'aide d'un code de valeurs. »

La plupart du temps, le conseil d'administration n'aborde les questions d'éthique et d'intégrité que lorsqu'un événement isolé attirant une forte attention négative se transforme en un débat de fond. Ce type d'incident entraîne généralement l'élaboration et la diffusion d'un code de valeurs. Dans ce chapitre, il est recommandé d'élaborer et de diffuser un code de valeurs non pas en réaction à un événement, mais en prévention, en guise de guide des règles de comportement.

3.1 Contenu et forme d'un code de valeurs

Un code de valeurs regroupe par écrit les valeurs qui doivent être incarnées dans l'entreprise. Le code de valeurs sert de boussole pour les décisions et les actions au sein de l'entreprise en général et du conseil d'administration en particulier. Le code de valeurs est la ligne directrice qui distingue les comportements corrects et louables des comportements incorrects et inacceptables. Le code de valeurs a pour but d'orienter les collaboratrices et les collaborateurs vers un comportement moralement correct. Pour atteindre cet objectif, le code de valeurs doit être élaboré spécifiquement en fonction de la situation de l'entreprise.

Éléments motivant l'élaboration d'un code de valeurs

- Scandale dans l'entreprise
- Pression concurrentielle
- Pression de la clientèle
- Pression des investisseurs

D'après l'American Management Association.

Motifs d'un code de valeurs

Un code de valeurs est une pièce de puzzle visant à ancrer les comportements moralement corrects dans la culture d'entreprise. Concrètement, un code de valeurs peut par exemple être avantageux pour une entreprise dans les domaines suivants :

- Instauration de la confiance à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- Renforcement de la sensibilisation aux problématiques éthiques importantes
- Encouragement et légitimation de la réflexion éthique
- Recherche de consensus sur les questions importantes
- Base pour la coopération à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- Guide pour la prise de décision
- Incitation du personnel à demander conseil sur les questions éthiques
- Promotion du débat éthique et, le cas échéant, signalement des préoccupations morales.

Exemple de code de valeurs fondé sur des principes

Helps. Cares. Protects.

Vision et code de valeurs d'une entreprise qui fabrique des consommables médicaux. Le code de valeurs ci-dessus présente les caractéristiques suivantes :

- Code de valeurs très simple, bref, fondé sur des principes
- Lien entre le code de valeurs et la vision de l'entreprise

Compte tenu de ces avantages, on peut se demander s'il est souhaitable pour chaque entreprise sans exception de rédiger un code de valeurs. Aujourd'hui, un code de valeurs est considéré comme une bonne pratique en matière de gouvernance d'entreprise responsable et intègre. Des exceptions existent dans le cas des entreprises dont la direction connaît son personnel et est en contact étroit avec lui. Même si les valeurs ne sont pas consignées par écrit, il est utile de les communiquer et de s'y référer dans les décisions et les actions.

Code de valeurs fondé sur des principes ou sur des règles

Un code de valeurs peut être établi sur la base de principes ou de règles. Un code de valeurs fondé sur des principes est bref et général, exprime des attentes et est sujet à interprétation dans son application. Il s'appuie sur des valeurs communes telles que le respect ou la Equité. À l'inverse, un code de valeurs fondé sur des règles est très détaillé, fixe des prescriptions précises et laisse peu de marge d'interprétation. Par exemple, il est possible d'établir des règles et des compétences spécifiques concernant l'acceptation de cadeaux. Les deux approches présentent des avantages et des inconvénients. Il est recommandé au conseil d'administration d'adopter un code de valeurs fondé sur des principes, complété au cas par cas de règles appropriées dans certains domaines.

Code de valeurs fondé sur des principes ou sur des règles

	basé sur des règles	basé sur des principes
Objectif	Respect de la loi et des règles	Agir dans le respect des valeurs
Base	Lois et règles internes	Valeurs de l'entreprise
Style de leadership	transactionnel	transformationnel
Approche	« Tu dois »	« Nous voulons »
Contrôle	Punir les mauvais comportements	Récompenser un comportement intègre

Traitement des valeurs, des thèmes et des parties prenantes dans le code de valeurs

Un code de valeurs est généralement un mélange de valeurs morales fondamentales, telles que l'honnêteté et la justice, et de principes stratégiques, par exemple l'orientation client et le souci de la qualité. Les valeurs morales fondamentales incarnent des comportements moralement acceptés, c'est-à-dire de bons comportements. Les principes stratégiques incarnent les comportements qui appuient la mise en œuvre de la stratégie. Le choix des valeurs morales fondamentales peut découler de différentes sources : valeurs de la société, du secteur, des actrices et acteurs de l'entreprise ou même d'autres entreprises. La valeur « intégrité » doit être soulignée. Son importance est démontrée par le fait que l'intégrité est une qualité indissociable des différentes valeurs énoncées dans le code de valeurs. L'intégrité fédère toutes les valeurs formulées dans le code de valeurs, car l'intégrité signifie s'engager à respecter les valeurs qui y sont prônées et fonder ses décisions et ses actes sur ces valeurs. D'une manière générale, l'intégrité est le signe que le conseil d'administration soutient le code de valeurs.

Exemple de code de valeurs selon l'approche des valeurs

- Les cinq valeurs fondamentales créent la confiance.
- La CONFIANCE est la base d'une coopération fructueuse entre les personnes.
- Une coopération fructueuse crée de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Fiabilité – Reliability
Esprit d'entreprise – Ownership Mentality
Orientation client – Customer Focus
Honnêteté & Intégrité – Honesty & Integrity
Durabilité – Sustainability

Code de valeurs d'une entreprise industrielle familiale, affaire de cœur du propriétaire. Caractéristiques de ce code de valeurs :

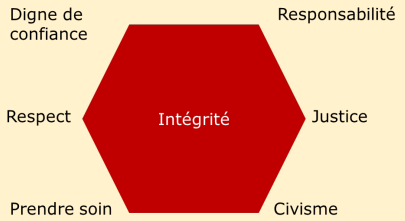
- Mélange de valeurs morales fondamentales et de principes stratégiques
- Accent mis sur les valeurs plutôt que sur des thèmes éthiques ou des parties prenantes spécifiques. Les références correspondantes doivent être établies par interprétation dans l'application du code de valeurs.

Il existe trois approches permettant d'inscrire les valeurs morales fondamentales dans un code de valeurs :

1. *L'approche des parties prenantes* : dans le cadre de cette approche, le code de valeurs est élaboré du point de vue des parties prenantes pertinentes pour l'entreprise.
2. *L'approche thématique* : dans cette approche, le code de valeurs couvre les questions éthiques les plus importantes pour l'entreprise.

3. *L'approche des valeurs* : cette approche met l'accent sur les valeurs qui doivent guider les décisions et les actions de l'entreprise.

Code de valeurs selon l'approche des valeurs : valeurs fondamentales possibles



D'après KPMG ; Josephson Institute of Ethics

Code de valeurs selon l'approche des parties prenantes : parties prenantes possibles

- Propriétaire
- Personnel
- Clientèle
- Investisseurs
- Fournisseurs
- Communautés locales
- Organisations environnementales

Code de valeurs selon l'approche thématique : thèmes possibles

Gouvernance et coopération
- Respect des lois et réglementations
- Corruption active et passive
- Rémunération et conditions de travail
- Culture de leadership
- Systèmes d'alerte
- Conflits d'intérêts

Pratiques commerciales
- Clientèle
- Chaîne d'approvisionnement
- Commerce international
- Utilisation de nouvelles technologies

Responsabilité sociale et environnementale
- Société
- Environnement

Limites d'un code de valeurs

Un code de valeurs postule dans une large mesure un monde idéal où toutes les parties prenantes internes et externes partagent des valeurs similaires. Cela ne peut évidemment pas être présumé. Au contraire, il faut partir du principe que nos propres valeurs se heurtent à des oppositions ou à des résistances. Cette réalité peut générer des dilemmes pour le conseil d'administration. Comment réagir, par exemple, si un fournisseur n'est pas disposé à partager nos valeurs ? Dans une telle situation, les mesures peuvent aller de la rupture de la relation à l'acceptation de la situation en passant par un dialogue permanent. Quelle que soit la décision prise, il est important qu'elle soit expliquée et motivée à la lumière du code de valeurs. On crée ainsi une base solide sur laquelle les autres instances de l'entreprise peuvent s'appuyer pour prendre leurs décisions.

3.2 Élaborer, introduire et mettre en œuvre un code de valeurs

Un code de valeurs définit les lignes directrices des comportements moraux et stratégiques souhaités et non souhaités. Pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un code de valeurs, une panoplie d'outils est fournie ci-après en quatre étapes :

1. Créer les conditions requises
2. S'engager sur des valeurs
3. Rendre les valeurs accessibles
4. Déployer les valeurs

Ces quatre étapes sont brièvement expliquées dans les paragraphes suivants.

Convenir d'un code de valeurs, l'introduire et le mettre en œuvre

D'après l'Institute of Business Ethics, Ethics Resource Center

Créer les conditions requises

Les conditions préalables à l'introduction d'un code de valeurs doivent être mises en place. Il s'agit essentiellement des points suivants, que le conseil d'administration doit soutenir :

- Susciter l'engagement
- Déterminer l'organisation
- Clarifier les conditions-cadres

Susciter l'engagement, c'est créer dans l'entreprise un sentiment de nécessité et de volonté de participer à la préparation de l'élaboration du code de valeurs. La réussite d'un code de valeurs dépend de l'engagement du conseil d'administration et de la direction dès le départ. Sans ce soutien de la haute direction, il est peu probable de créer et de maintenir une culture dans laquelle les collaboratrices et les collaborateurs s'identifient au code de valeurs. Avec un tel engagement de la part du conseil d'administration et de la direction, l'élaboration et l'introduction d'un code de valeurs ont de bonnes chances de réussir.

Engagement du conseil d'administration

- Prendre l'initiative du code de valeurs
- Légitimer et affecter les ressources
- Signer le préambule du code de valeurs
- Examiner le projet de code de valeurs en ce qui concerne sa compatibilité avec la stratégie et la culture de l'entreprise
- Approuver ou prendre connaissance du code de valeurs
- Formuler les attentes quant à l'utilisation du code de valeurs
- Éviter les pressions excessives pour atteindre les objectifs commerciaux à tout prix
- Encourager les collaboratrices et les collaborateurs à exprimer leur opinion (« culture Speak Up »)
- Incarner le code de valeurs, « tone from/at the top »

Avant le lancement proprement dit, certaines questions organisationnelles doivent être clarifiées. Il convient en particulier de déterminer qui élabore le code de valeurs et à qui il doit s'appliquer. Il existe plusieurs façons de créer un code de valeurs. Dans l'approche descendante (« top-down »), le code de valeurs est élaboré par le conseil d'administration ou la direction. Dans l'approche ascendante (« bottom-up »), à l'inverse, le code de valeurs est élaboré par une équipe de collaboratrices et de collaborateurs. Il est judicieux de définir dès cette étape comment se dérouleront les processus de consolidation des contenus et de mise en œuvre. Plus le processus d'élaboration est participatif, plus les chances de succès du code de valeurs sont grandes.

Questions organisationnelles à clarifier

- Quels objectifs poursuivons-nous avec le code de valeurs ?
- Qui sont les destinataires du code de valeurs ?
- Qui sera associé à son élaboration ?
- Comment le conseil d'administration et la direction sont-ils impliqués ?

Enfin, cette étape définit les conditions-cadres dans lesquelles le code de valeurs est élaboré. Il convient par exemple de justifier pourquoi établir un code de valeurs. Il est possible de s'appuyer à cet effet sur des événements internes ou externes. Il est particulièrement important de se demander de quelles parties prenantes internes ou externes les intérêts doivent être intégrés au code de valeurs. Des échanges avec les parties prenantes sélectionnées peuvent aider à comprendre leur point de vue.

Clarifier les conditions-cadres

- Pourquoi un code de valeurs ? Élément déclencheur du code de valeurs ?
- À quoi sert le code de valeurs ?
- Qui sont nos parties prenantes ?
- Quelles sont les préoccupations de nos parties prenantes internes et externes ?
- Quelle responsabilité voulons-nous assumer vis-à-vis de nos parties prenantes ?

S'engager sur des valeurs

S'engager sur des valeurs

- Quelles sont nos valeurs morales fondamentales ? Quels sont nos principes stratégiques ?
- Quelle approche choisissons-nous ?
- Quels sont les domaines thématiques à couvrir ?
- Projet de code des valeurs
- Révision / pilotage du projet
- Adoption / approbation du code de valeurs

Les valeurs que les collaboratrices et les collaborateurs doivent respecter peuvent être définies de différentes manières. On peut se référer aux valeurs des fondateurs ou, dans le cas des entreprises familiales, à celles des propriétaires. On peut s'appuyer sur les valeurs existantes, à condition que l'élément déclencheur du code de valeurs ne soit pas un événement qui appelle à reconsidérer ces valeurs. Il est possible de mener une analyse des informations disponibles afin d'examiner les valeurs de la société, les politiques existantes de l'entreprise, d'autres entreprises ou les intérêts des parties prenantes. Indépendamment de cela, un code de valeurs associe généralement des valeurs morales fondamentales telles que le respect ou la justice et des principes stratégiques tels que l'orientation client, la maîtrise des coûts ou le travail d'équipe. Quelle que soit la voie choisie, les valeurs doivent être choisies de sorte :

- qu'il s'agisse de valeurs justes du point de vue de l'intégrité, parce qu'elles sont attachées au bien commun et à la durabilité.
- qu'elles soient conformes à la stratégie et à la culture de l'entreprise.

En ce qui concerne la formulation concrète du code de valeurs, il convient de clarifier au préalable un certain nombre de questions :

- Faut-il privilégier une approche fondée sur des principes ou sur des règles ?
- Quel axe choisir ? Faut-il mettre l'accent sur les parties prenantes, les valeurs ou des thèmes spécifiques ? Ou opter pour une variante mixte ?

Si le code de valeurs est à l'état de projet, il doit être piloté et révisé. Le code de valeurs doit être piloté afin de s'assurer qu'il est compréhensible et adapté pour l'ensemble du personnel et des parties prenantes. Le conseil d'administration et la direction s'engagent à respecter le code de valeurs élaboré en l'adoptant formellement.

Rendre les valeurs accessibles

Rendre les valeurs accessibles

- Lancement du code de valeurs
- Communication / publication
- Formations

Une fois le code de valeurs adopté, il doit faire l'objet de mesures de communication et de formation. L'objectif de la communication doit être de faire connaître le code de valeurs aussi largement que possible à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La diffusion du code de valeurs au sein du personnel par les cadres, y compris par le conseil d'administration, est reconnue comme le moyen le plus efficace d'amener les collaboratrices et les collaborateurs à y adhérer. En outre, des formations à l'application du code de valeurs devraient être dispensées. Il est conseillé que ces formations abordent le contenu et l'application du code de valeurs à travers des exemples concrets. D'une manière générale, il est nécessaire de mettre en place un vaste programme de mise en œuvre visant à ancrer le code de valeurs dans l'ADN de l'entreprise et à sensibiliser ainsi durablement aux pratiques commerciales responsables et intègres.

Déployer les valeurs

Si la communication et la formation sur le code de valeurs sont essentielles, il est tout aussi important de créer un contexte où il est évident et souhaitable de l'appliquer à soi-même. D'une part, les systèmes et les structures de l'entreprise peuvent être conçus conformément au code de valeurs. D'autre part, les comportements individuels en général et le leadership en particulier peuvent créer une certaine pression sociale, par mimétisme, permettant de sensibiliser toutes et tous au code de valeurs afin qu'ils l'intègrent à leur comportement.

Les structures et les systèmes, des leviers au niveau de l'entreprise

- Sélection du personnel
- Évaluation du personnel (non seulement réalisation des objectifs, mais aussi manière dont ceux-ci sont atteints)
- Objectifs réalistes de l'entreprise
- Systèmes d'incitation
- Encouragement
- Processus décisionnels / résolution des dilemmes
- Implication institutionnalisée des parties prenantes
- Système d'alerte (p. ex. service dédié au whistleblowing, instauration d'une « culture Speak Up »)
- Formations récurrentes
- Système de contrôle et de surveillance
- Examen périodique de de la pertinence du code de valeurs

Une gouvernance intègre permettra d'intégrer le code de valeurs dans de nombreux systèmes et structures de l'entreprise afin que les valeurs soient accueillies favorablement et puissent se déployer partout dans l'entreprise. Il est essentiel que les cadres et le personnel ne se sentent pas contraints d'atteindre les objectifs commerciaux à tout prix.

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que ces mesures organisationnelles sont établies conformément aux valeurs.

Le code de valeurs doit être ancré non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi cultivé au niveau individuel à travers les comportements personnels. Pour le conseil d'administration et la direction, il s'agit essentiellement d'un « leadership éthique », c'est-à-dire[1] :

- Faire preuve d'un comportement conforme aux valeurs dans ses actes personnels et ses relations humaines
- Promouvoir un comportement similaire chez les collaboratrices et les collaborateurs au moyen de décisions justes et d'une communication réciproque

Un leader éthique est donc une personnalité forte et intègre qui, par son attitude et son exemplarité, motive les autres et les aide individuellement à adopter eux aussi un comportement responsable et intègre. Dans la pratique, les tensions et les divergences d'opinions concernant ce qu'implique en l'espèce la notion de responsabilité et d'intégrité dans les décisions et les actes sont inévitables. Leur résolution suppose des aptitudes telles que l'indépendance de pensée et d'action, le courage d'affronter les débats et l'orientation vers le consensus dans l'action sociale. Cela implique parfois de savoir revenir sur sa position.

Le leadership éthique, un levier au niveau de l'individu

- Assumer ses responsabilités
- Comportement intègre
- « Tone from/at the top »
- Exemplarité : « walk the talk »
- Communication permanente des valeurs
- Autoréflexion critique, savoir revenir sur sa position
- Autonomie psychologique
- Courage d'exprimer et de défendre sa position

[1] D'après Brown et al.

4 Processus décisionnel

Le principal champ d'application d'un code de valeurs est son utilisation dans les processus décisionnels. Un test éthique rapide, visant à compléter les processus décisionnels par un test simple de compatibilité avec le code de valeurs, est proposé ci-dessous. Le processus décisionnel éthique détaillé sera utile aux conseils d'administration confrontés à des problématiques éthiques profondes ou à des dilemmes complexes.

4.1 Test éthique rapide

« Le conseil d'administration questionne les décisions à venir à l'aide d'un test éthique rapide. »

L'objectif du processus décisionnel éthique est de prendre des décisions qui sont à la fois éthiquement acceptables et efficaces dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Une décision est éthique si elle est conforme aux valeurs morales fondamentales définies dans le code de valeurs. Une décision est efficace si elle est conforme aux principes stratégiques et produit l'effet économique recherché. Tandis que l'efficacité est généralement mesurée au moyen d'une étude d'opportunité, les questions éthiques ne sont souvent pas forcément identifiables comme telles. Des investissements, des nouveaux produits ou l'établissement de partenariats stratégiques peuvent par exemple présenter une dimension éthique qui n'est pas visible à première vue. Il appartient donc au conseil d'administration et à la direction d'identifier et de mettre en évidence les aspects éthiques des décisions commerciales. Certaines décisions sont simples et n'ont pas de conséquences éthiques. D'autres, par contre, sont plus complexes et peuvent susciter des réactions fondées sur le plan moral. C'est pourquoi il est recommandé au conseil d'administration, en complément d'une étude d'opportunité, d'examiner les décisions en procédant à un test éthique rapide afin de déterminer si, du point de vue moral de l'entreprise, des décisionnaires, des parties prenantes et de la population, elles sont conformes à une gouvernance responsable et intègre.

Test éthique rapide en complément d'une étude d'opportunité

Test éthique rapide pour les cas de conscience :

- La décision est-elle conforme aux valeurs de notre entreprise ?
- Les parties prenantes concernées estiment-elles que la décision est juste ?
- La décision risque-t-elle de nuire à la réputation de l'entreprise ?
- Est-ce que je serais content.e d'expliquer la décision à ma famille et à mes amis ?
- Est-ce que je serais content.e si la presse parlait de cette décision ?

D'après l'Institute of Business Ethics et The Ethics Centre. (2019)

Le test éthique rapide pose quelques cas de conscience. S'il est répondu par la positive à l'une des questions dans un contexte décisionnel concret, on peut supposer que la décision soulève des questions d'éthique et d'intégrité. Dans ce cas, il est utile d'examiner de plus près les options possibles afin de déterminer quelles valeurs morales fondamentales sont concernées et ce qui est bon ou mauvais dans chaque option. L'outil de prise de décision éthique est disponible à cet effet.

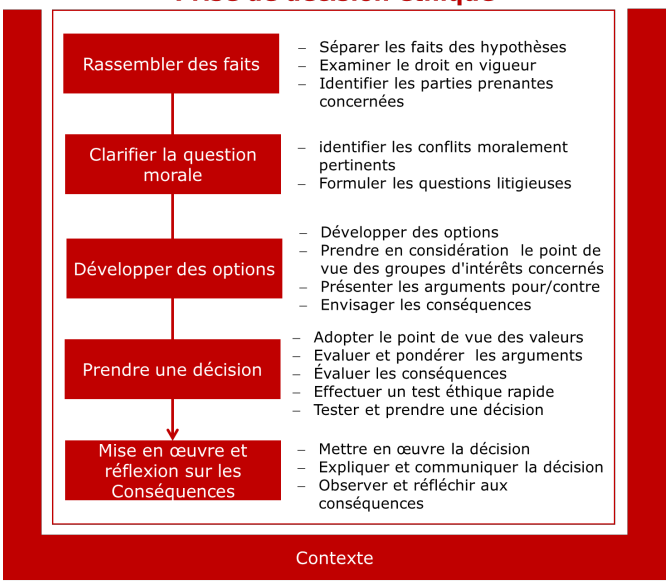
Site de production dans un pays au régime autoritaire (1)

Une entreprise a réalisé une étude d'opportunité pour un site de production implanté dans un pays autoritaire. Les faibles coûts salariaux et la motivation du personnel sont intéressants sur le plan financier. Bien que les droits humains soient bafoués dans le pays, aucune sanction économique importante n'a encore été prise. Avec son investissement, l'entreprise offrirait des perspectives d'avenir attractives à la population locale. D'un autre côté, cet engagement peut être considéré comme une complicité avec le pouvoir en place. L'entreprise peut-elle construire le site de production prévu et, dans l'affirmative, à quelles conditions ? Quel est le résultat du test éthique rapide ?

4.2 Processus décisionnel éthique

Dans la grande majorité des décisions, les conseils d'administration n'évaluent pas consciemment les aspects éthiques. Il n'est pas non plus possible que chaque décision soit prise en plus dans le cadre d'un processus décisionnel éthique détaillé. Toutefois, les problématiques complexes sont le plus souvent associées à des questionnements éthiques. En cas de problème éthique, il y a une incertitude quant à la manière dont la décision doit être prise afin de respecter les valeurs morales fondamentales de l'entreprise et donc de son intégrité. Un problème éthique peut également cacher un dilemme éthique. En présence de problèmes ou de dilemmes éthiques, il est recommandé de mettre en place un processus décisionnel éthique systématique. Si cela n'est pas fait, le conseil d'administration doit savoir que, dans un monde de plus en plus interconnecté et transparent, d'autres – personnel, clients, autorités de surveillance ou médias – combleront ce vide éthique et débattront des aspects éthiques de l'entreprise.

Prise de décision éthique



D'après Bleisch et al. ; Institute of Business Ethics et The Ethics Institute

Un conseil d'administration est confronté à un contexte décisionnel complexe doit être conscient des conditions suivantes de sa prise de décision :

- *Limites contraignantes du tolérable* : les décisions du conseil d'administration visent souvent à garantir un comportement responsable et intègre en définissant les marges de manœuvre, c'est-à-dire les limites du tolérable des instances ultérieures.
- *Nécessité de la décision* : certaines décisions ne peuvent être reportées indéfiniment.
- *Non-réductibilité aux études d'opportunité quantitatives* : les décisions se basent également sur les préférences en termes de valeurs et sur l'équilibre entre les valeurs.
- *Divergence* : certaines décisions doivent être prises même en l'absence de consensus final sur certaines valeurs et certains objectifs.

Un outil de prise de décision éthique est présenté ci-dessous. Cet outil est basé sur les cinq étapes suivantes :

1. Recueillir les faits
2. Clarifier la problématique morale
3. Développer des options
4. Prendre une décision
5. Mettre en œuvre et réfléchir aux conséquences

La réussite du processus décisionnel dépend d'un contexte favorable. Tous ces points sont expliqués dans les paragraphes suivants.

Il convient de souligner que, dans bien des cas, il n'est ni nécessaire ni utile d'examiner dans le moindre détail le processus décisionnel éthique. Il est plutôt recommandé de considérer les

différentes étapes et leurs activités comme une boîte à outils dans laquelle on choisit le bon instrument en fonction des besoins.

Contexte

Les processus décisionnels, y compris les processus décisionnels éthiques, ne se déroulent pas en vase clos, mais dans un contexte présentant plusieurs facettes, qui influe de manière déterminante sur la sélection des faits, sur la pondération des arguments et, enfin, sur la décision prise. Le contexte dans lequel une décision est prise présente la particularité qu'il donne souvent au conseil d'administration le sentiment de prendre la bonne décision. Les autres interprétations possibles n'apparaissent que lorsque l'on prend du recul sur la situation. Les trois conseils suivants peuvent aider à prendre des décisions éthiques avec une distance saine :

Contexte fructueux pour le processus décisionnel éthique

- Promouvoir la sensibilisation
- Prendre son temps
- Faire entendre sa voix
- Éclairer les thèmes complexes sous différents angles

D'après l'Institute of Business Ethics.

- *Promouvoir la sensibilisation* : il faut développer un sens de la portée éthique des décisions. Cela peut se faire prenant l'habitude de les examiner à la lumière du code de valeurs ou procédant à leur évaluation au moyen d'un test éthique rapide.
- *Prendre son temps* : les contraintes de temps peuvent fausser la prise de décision.
- *Faire entendre sa voix* : l'obéissance silencieuse et l'incapacité de s'opposer aux personnalités autoritaires peuvent conduire à de mauvaises décisions.
- *Éclairer les thèmes complexes sous différents angles* : les problématiques complexes incitent à s'en tenir au statu quo ou à suivre l'opinion des autorités en place.

Recueillir les faits

« Même sous pression, le conseil d'administration prend le temps de discuter des questions d'éthique et d'intégrité. »

Avant d'aborder un problème éthique, il convient de recueillir les connaissances préalables et de délimiter la problématique. Il est utile de clarifier les points suivants :

- Quels sont les faits pertinents de l'affaire ? Quels faits ne sont pas connus ?
- Y a-t-il des lois à respecter, qui peuvent être spécifiques à chaque pays ?
- Quelles sont les personnes et les parties prenantes qui sont particulièrement intéressées par le résultat ? Certaines demandes sont-elles plus importantes ? Les demandes sont-elles concordantes ou divergentes ?
- Toutes les personnes et parties prenantes concernées ont-elles été consultées ?

Clarifier la problématique morale

Dans un premier temps, les faits ont été rassemblés et discutés. La deuxième étape consiste à identifier la question morale au sein de la problématique. Le but est de comprendre quelle est la question éthique controversée. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'une question morale lorsque les valeurs morales fondamentales du code de valeurs sont concernées. Dans de nombreux cas, les principes stratégiques comme la recherche du profit et les valeurs morales fondamentales, comme le bien commun des générations actuelles et futures, sont en conflit. La question morale peut généralement être formulée comme un conflit de valeurs.

Site de production dans un pays à régime autoritaire (2)

Dans le cas d'un site de production implanté dans un pays à régime autoritaire, la question morale peut être envisagée comme un conflit de valeurs entre maximiser les bénéfices et contribuer à la violation des droits humains.

Développer des options

Après avoir identifié la question morale, il s'agit de réfléchir aux décisions et actions envisageables : quelles sont les alternatives ? Quelles sont les options possibles ? Il peut être utile de formuler ces alternatives sous la forme d'un « oui » non tranché. Pour les alternatives définies, les arguments sont recueillis sans être évalués. Le point de vue des parties prenantes concernées est adopté. Cela peut être le moment approprié pour demander conseil à des personnes ayant un point de vue correspondant. Une fois les arguments rassemblés, les conséquences positives et négatives des différentes options doivent être examinées.

Site de production dans un pays au régime autoritaire (3)

Dans le cas d'un site de production implanté dans un pays à régime autoritaire, les alternatives peuvent par exemple être formulées de la manière suivante : est-il juste, oui ou non, d'exploiter un site de production dans un pays à régime autoritaire ?

Prendre une décision

Les étapes précédentes ont permis de préparer la décision. Il s'agit maintenant d'évaluer les arguments recueillis. Le code de valeurs est utilisé comme critère d'évaluation. L'évaluation des alternatives à la lumière du code de valeurs est complétée par une évaluation des conséquences. Avant de prendre la décision finale , la responsabilité et de l'intégrité de l'option retenue peut être évaluée à l'aide d'un test éthique rapide.L'examen des alternatives, l'évaluation des conséquences et la réussite du test éthique rapide permettent de prendre une décision fondée sur la question de la problématique morale.

Site de production dans un pays au régime autoritaire (4)

Dans son code de valeurs, l'entreprise s'engage à respecter les droits humains. Dans le cas d'un site de production implanté dans un pays à régime autoritaire, on peut néanmoins prendre la décision de principe d'y développer la production dans l'intérêt de la population locale , mais de se distancer du régime.

La décision peut faire l'objet d'un désaccord au sein du conseil d'administration. Certains pensent en effet qu'il faut renoncer à l'usine, car la proximité avec le régime est inévitable et le risque pour la réputation est par conséquent trop important.

Il est à noter que les processus décisionnels éthiques au sein du conseil d'administration n'aboutissent pas nécessairement à un consensus et qu'il peut subsister des désaccords.

Mettre en œuvre et réfléchir aux conséquences

Il ne suffit pas de prendre une décision, il faut aussi la mettre en œuvre. Toutefois, avant de mettre en œuvre une décision, elle doit être expliquée et justifiée dans le cadre d'une communication, qui s'appuiera sur l'évaluation des arguments et des conséquences de l'étape précédente. Rappelons que les décisions du conseil d'administration envoient un signal à l'entreprise et à son personnel et guident leurs actes.

Site de production dans un pays au régime autoritaire (5)

Dans l'exemple d'un site de production implanté dans un pays autoritaire, l'entreprise pourra dans un premier temps renoncer à construire son propre site de production et faire fabriquer ses produits sous licence dans une usine locale. Le personnel local est formé en conséquence. Dans un deuxième temps, les produits fabriqués dans cette usine pourront être commercialisés via les canaux de distribution de l'entreprise. La situation sera réévaluée avant que d'autres mesures ne soient prises.

La mise en œuvre de la décision nécessite une réflexion sur les modalités et les étapes à suivre lors de sa mise en œuvre. Une fois la mise en œuvre d'une décision en cours, il convient d'en observer les résultats : sont-ils positifs ou négatifs ? Sont-ils justifiables et efficaces ? Cette réflexion sur l'impact de la décision prise permet non seulement de prendre des mesures correctives, mais aussi d'apprendre pour les futurs processus décisionnels éthiques.

Dilemme entre responsabilité et intégrité

L'objectif du processus décisionnel éthique est que le conseil d'administration prenne une décision responsable et intègre « Responsable » signifie que la décision est prise de sorte que son impact réel, pour autant qu'il soit prévisible, soit responsable. Par contre, l'intégrité signifie que la décision, indépendamment des conséquences prévisibles, est prise en fonction du respect du code de valeurs. Dans le premier cas, le code de valeurs est appliqué en fonction de la situation et le choix de la décision se mesure à l'aune des conséquences de l'action. Dans le second cas, le code de valeurs sert de ligne directrice et le choix de la décision se mesure à l'aune de la conformité avec le code de valeurs. Dans certains contextes décisionnels, il peut arriver que la responsabilité et l'intégrité soient incompatibles. Souvent, les contraintes liées à l'évolution de l'environnement, par exemple une situation économique difficile, conduisent à un dilemme entre responsabilité et intégrité. Le pouvoir décisionnel du conseil d'administration implique qu'il doit trouver un équilibre entre responsabilité et intégrité. Dans les cas extrêmes, cela peut signifier prendre une décision mauvaise sur le plan moral, qui va à l'encontre du code de valeurs, afin de réaliser quelque chose de bien. En d'autres termes, il arrive que le conseil d'administration, en vertu de son pouvoir de décision et de ses responsabilités, doive prendre une décision qui lui déplaît, mais qui représente un moindre mal. Cela ne constitue pas pour autant un blanc-seing pour passer outre le code de valeurs en toutes circonstances. D'un point de vue éthique, une telle décision ne peut être justifiée que si les conséquences négatives sont des effets secondaires involontaires.

Responsabilité versus intégrité

Une entreprise a besoin de grandes quantités de produits minéraux. Elle s'efforce de trouver des fournisseurs qui garantissent le respect des droits humains même si cela implique des coûts supplémentaires. En raison de la situation économique difficile et de l'augmentation des coûts des matières premières, les perspectives financières de l'entreprise sont mauvaises. Afin d'assurer sa pérennité, le conseil d'administration doit envisager toutes les options, y compris l'approvisionnement auprès d'un fournisseur moins cher dont les matières premières proviennent d'un pays qui ne respecte pas les droits humains et ignore les considérations environnementales.

5 Éthique du conseil d'administration[2]

Plus le conseil d'administration réfléchit aux aspects éthiques de ses activités, de ses décisions et de ses actions, plus l'éthique et l'intégrité s'inscrivent naturellement dans son comportement. Un tel niveau d'éthique ne peut être atteint qu'au prix d'une pratique appropriée. On trouvera ci-après des conseils à ce sujet sous trois angles :

- Le conseil d'administration en tant qu'organe
- Le membre individuel du conseil d'administration
- Composition et coopération au sein du conseil d'administration

Facteurs incitant à passer outre le code de valeurs

- Pression pour respecter des objectifs commerciaux / délais irréalistes
- Désir de faire avancer sa carrière
- Désir de préserver son niveau de vie
- Environnement cynique avec une faible conscience morale

D'après l'American Management Association.

Le conseil d'administration en tant qu'organe

Les décisions et les actes du conseil d'administration en tant qu'organe façonnent l'image de l'entreprise tant auprès du personnel que dans son environnement. Si le conseil d'administration dans son ensemble vise une gestion responsable et des affaires et intègre, il convient de tenir compte en particulier des trois points suivants :

- Prise de conscience des questions d'éthique et d'intégrité qui présentent des risques pour l'entreprise
- Le code de valeurs comme boussole commune
- Ancrage des valeurs et des principes dans l'ensemble de l'entreprise

Le conseil d'administration en tant qu'organe responsable et intègre

Aspects éthiques des activités de l'entreprise
- Connaissons-nous les « impairs » éthiques dans notre secteur d'activité ? Savons-nous quels sont les risques pour notre réputation et celle de notre branche ?
- Connaissons-nous nos « angles morts moraux » ?

Les valeurs comme base commune
- Nos décisions sont-elles basées sur les valeurs de l'entreprise ?
- Sommes-nous prêt.e.s à nous limiter dans nos choix en faveur des valeurs de l'entreprise ?

Ancrage des valeurs et des principes
- Nos valeurs se reflètent-elles dans la stratégie, la culture et la politique du personnel de l'entreprise ?
- Nos décisions sont-elles communiquées de manière à être compréhensibles en interne et en externe au regard de nos valeurs ?

La condition fondamentale de l'éthique et de l'intégrité au sein du conseil d'administration est que celui-ci connaisse, pour sa branche en général et pour son entreprise en particulier, les thèmes éthiques délicats, c'est-à-dire les « points de friction éthiques », qui, faute d'être pris en compte, ont un impact négatif sur la réputation et la confiance. Le point de vue du conseil d'administration sur les questions éthiques est toujours influencé par ses spécificités, par exemple celles de ses membres, mais aussi par son histoire. C'est pourquoi il est particulièrement difficile pour le conseil d'administration d'identifier les « angles morts moraux ». À cet égard, un indice peut être la justification des décisions par le fait que tout le monde fait la même chose.

On peut attendre d'un conseil d'administration que non seulement il connaisse les valeurs et les principes de son entreprise, mais qu'il les défende également. Les aspects essentiels peuvent être consignés dans un code de valeurs. Indépendamment du code de valeurs, un conseil d'administration doit s'efforcer de développer une vision commune reposant sur des valeurs morales

[2] D'après des entretiens avec deux membres de conseil d'administration et The Ethics Centre.

fondamentales et des principes stratégiques. Cette vision commune doit servir de base aux décisions du conseil d'administration. Les conseils suivants peuvent être utiles dans ce contexte :

- Évaluer systématiquement les décisions non seulement sur la base d'une étude d'opportunité, mais aussi au moyen d'un test éthique rapide. Cela permettra de mieux saisir la manière dont les décisions sont perçues par les parties prenantes et de leur impact sur la culture de l'entreprise.
- Encourager la direction à tenir compte des valeurs dans ses propositions au conseil d'administration et à les rendre transparentes.
- Motiver les décisions du conseil d'administration en fonction des valeurs de l'entreprise. Les valeurs sont ainsi interprétées, concrétisées et transmises de sorte que le conseil d'administration devienne un modèle pour d'autres instances de l'entreprise.

Mais l'exigence de crédibilité du conseil d'administration implique également que, pour garantir une gouvernance responsable et intègre, on renonce délibérément à des opportunités à court terme au profit d'une crédibilité à long terme.

L'ancrage large et durable des valeurs au sein de l'entreprise exige que celles-ci se reflètent dans sa stratégie, sa culture et sa politique du personnel. En outre, une vaste reconnaissance en interne et en externe requiert une communication axée sur le respect des valeurs et donc transparente.

Que doit faire le conseil d'administration ?

Une entreprise de construction locale est sollicitée par un investisseur pour une offre qui promet d'être lucrative. L'investisseur prévoit de construire une grande centrale éolienne dans la commune de l'entreprise. La construction de l'installation permettrait d'approvisionner plusieurs milliers de foyers en électricité verte. Cependant, la population locale s'oppose massivement au projet de construction. La devise de l'entreprise de construction, qui reflète également ses valeurs, est « Construire dans la confiance ». À l'origine, elle souhaitait avant tout exprimer son exigence de qualité. Au fil du temps, l'interprétation a perdu son sens premier en cela que les parties prenantes locales s'attendent à ce que l'entreprise prenne leurs intérêts en considération. C'est dans ce contexte que le conseil d'administration doit prendre sa décision sur l'offre.

Le membre individuel du conseil d'administration

Chaque membre du conseil d'administration est en mesure d'influencer de manière déterminante les décisions de l'organe. En principe, personne n'empêche les membres du conseil d'administration de se référer à des valeurs morales fondamentales dans leurs faits et gestes. Ils sont ainsi en mesure d'assumer non seulement la responsabilité juridique mais aussi la responsabilité morale des conséquences des décisions et des actes du conseil d'administration. Pour assumer cette responsabilité, chaque membre doit se poser des questions sur sa loyauté, sa gestion des conflits d'intérêts et ses limites personnelles et y apporter des réponses.

Convictions personnelles divergentes

Les membres du conseil d'administration de l'entreprise de construction locale ont des intérêts divergents. Un administrateur a des ambitions politiques qui seraient compromises si une offre était déposée au mépris des sensibilités des riverains et si le projet était exécuté pour le compte de l'investisseur. Un autre membre, qui fait partie de l'entreprise, prévoit de se faire construire un logement spacieux. Pour cela, il a besoin d'argent. Le marché de la construction de la centrale éolienne arriverait à point nommé. Un troisième membre voit les choses de manière pragmatique : si le projet passe la procédure d'autorisation, rien ne s'oppose à ce qu'il soit exécuté par l'entreprise de construction.

Les conflits d'intérêts qui résultent de conflits entre les intérêts primaires de l'entreprise et les intérêts personnels secondaires des différents membres du conseil d'administration sont particulièrement importants. Les intérêts primaires de l'entreprise peuvent être indûment influencés par les intérêts personnels secondaires, ce qui peut comporter des risques pour l'entreprise. Les conflits d'intérêts résultent souvent de relations multiples, dont on peut distinguer trois formes principales :

Le membre individuel du conseil d'administration

Examen de conscience personnel
- Puis-je soutenir l'entreprise et ses valeurs ?

Divulgation des conflits d'intérêts
- Ai-je divulgué mes conflits d'intérêts et mes relations multiples ? Suis-je malgré tout impartial ?

Conscience de ses propres limites
- Est-ce que je sais quand je suis dépassé.e ? Suis-je prêt.e à me faire conseiller ?

1. Lorsqu'un membre du conseil d'administration a des liens financiers avec des clients, des fournisseurs, des concurrents ou d'autres parties prenantes.
2. Lorsqu'un membre du conseil d'administration entretient des relations privées ou professionnelles étroites avec des partenaires commerciaux, des collaborateur.trice.s ou des personnes qui leur sont proches.
3. Lorsqu'un membre du conseil d'administration entretient des relations privées ou professionnelles étroites avec d'éventuels futurs partenaires commerciaux, collaborateur.trice.s ou des personnes qui leur sont proches.

Liens financiers

La société A envisage de racheter la société B, dans laquelle un membre du conseil d'administration de la société A détient une participation substantielle.

Personne proche

L'épouse d'un membre du conseil d'administration est la meilleure amie de l'épouse du CEO.

Candidature d'un membre de la famille

La cousine d'un membre du conseil d'administration se porte candidate à la succession du CEO.

Composition et coopération au sein du conseil d'administration

« Le conseil d'administration est varié dans sa composition et encourage tout le monde à s'exprimer ouvertement. »

Les décisions du conseil d'administration sont influencées par le contexte dans lequel elles sont prises. La composition du conseil d'administration, les relations entre les membres ou la disposition des membres à réfléchir sur eux-mêmes font partie de ce contexte.

Les discussions au sein du conseil d'administration sont enrichies grace à la diversité de ses membres. Les différents points de vue des membres du conseil d'administration sont particulièrement précieux dans les débats éthiques. Ainsi, certains membres peuvent défendre l'idée selon laquelle ce qui est légal est également éthique. D'autres encouragent les comportements éthiques tant qu'ils sont susceptibles d'avoir un impact positif sur les bénéfices. D'autres encore mettent l'accent sur les relations avec les parties prenantes. Les conseils suivants pourront être utiles pour mettre à profit ces différents points de vue de manière constructive :

- *Attention à l'uniformité* : l'ennemi de la diversité n'est pas nécessairement l'absence d'opinions divergentes, mais plutôt un parti pris inconscient en faveur des personnes qui confirment nos propres convictions.

- *Questionner les hypothèses non vérifiées* : Les arguments d'une personne, notamment sur les questions éthiques, peuvent se fonder sur des hypothèses implicites qu'elle ne remet pas en cause. Par exemple, elle peut penser que les comportements éthiques coûtent cher, mais rapportent peu. Débattre de ces réserves demande non seulement du temps, mais aussi du courage et une capacité à revenir sur sa position.
- *Courage de l'indépendance, de l'autonomie et du respect* : afin d'obtenir une vision complète du conseil d'administration en tant qu'organe, tous ses membres doivent pouvoir exprimer leur opinion en toute indépendance. Cela suppose une attitude respectueuse entre les membres du conseil d'administration.
- *Sélection des membres du conseil d'administration* : d'un point de vue éthique, deux critères de sélection sont particulièrement importants : premièrement, l'indépendance tant sur le plan financier que sur le plan de l'indépendance des opinions ; deuxièmement, une personnalité intègre qui a des valeurs claires, les connaît et les défend activement.

Une moindre importance doit être accordée à la concordance des valeurs entre les membres du conseil d'administration. La disposition à enrichir le débat par ses valeurs personnelles, à reconsidérer son avis sur la base d'arguments et à proposer des solutions dans l'intérêt de l'entreprise est beaucoup plus importante.

la prise de décision éthique au sein du conseil d'administration consiste à débattre sur les différentes préférences en matière de valeurs. Cette réflexion menée dans le cadre du processus décisionnel est précieuse et ne doit pas être interprétée comme un signe d'indécision ou d'absence de consensus. Voici quelques pièges fréquents dans ce contexte :

- Pour des raisons de commodité, prendre une décision hâtive sur la base d'une étude d'opportunité quantitative
- Ignorer les effets secondaires néfastes des décisions
- Se fier sans réfléchir à sa propre intuition éthique
- Contrainte de temps

Un président du conseil d'administration autoritaire mais efficace

L'entreprise de construction locale, qui a la possibilité de soumettre une offre pour la construction d'une éolienne, est une entreprise familiale traditionnelle et ancrée localement. Les trois membres du conseil d'administration sont tous membres de la famille. Le président a une forte personnalité qui s'engage fortement et avec succès pour l'entreprise.

La plupart des discussions au sein du conseil d'administration sont interrompues lorsque le président estime que suffisamment de temps a été consacré au point en question. Le plus souvent, la décision du président a plus à voir avec le respect de l'ordre du jour qu'avec l'obtention d'un consensus. Les autres membres du conseil d'administration s'engagent rarement dans les discussions. Ils se fient à la capacité de jugement du président et l'approuvent tacitement.

Composition et coopération au sein du conseil d'administration

Diversité dans la composition
- Attention à l'uniformité
- Questionner les hypothèses non vérifiées
- Courage de se forger une opinion en toute indépendance
- Sélection consciencieuse des membres du conseil d'administration

Débat sur les positions éthiques
- Réduire la pression en faveur d'une prise de décision précipitée fondée sur des considérations quantitatives
- Prise en compte des effets secondaires
- Porter un regard critique sur sa propre intuition éthique
- Éviter les contraintes de temps excessives

Sensibilité aux structures de pouvoir
- Ecarter les risques personnels
- Faire preuve de réserve à l'égard des accords informels
- Éviter les idées préconçues vis-à-vis des opinions des autres membres
- Collégialité plutôt que concurrence

Rôle du président
- Identifier les questions morales
- Prise en compte active des opinions de tous les membres
- Condamnation des comportements inappropriés

- Ne pas contester la hiérarchie

Même si un conseil d'administration a conscience de l'importance de la diversité des points de vue, il arrive que ces derniers ne puissent pas s'exprimer parce que les structures de pouvoir font taire les points de vue qui ne sont pas les leurs.

Afin de limiter l'influence négative des structures de pouvoir, il est recommandé dêtre sensible aux comportements suivants :

- Certains membres du conseil d'administration évaluent chaque dossier sous l'angle du risque personnel.
- Les discussions informelles entre les membres du conseil d'administration sont monnaie courante. Il peut être utile d'échanger des idées et d'essayer de comprendre les points de vue des autres membres. Cela peut toutefois nuire à la collégialité, à la confiance et à la transparence entre les membres. La transparence au sein du conseil d'administration au sujet de ces conversations informelles peut permettre de déjouer le risque de perte de confiance qui menace.
- Les nouveaux membres du conseil d'administration ne donnent pas leur avis, parce qu'ils ont le sentiment de devoir s'adapter à leurs collègues expérimentés. En outre, les opinions de certains membres soit trop facilement écartées parce qu'ils ne sont pas des experts. À l'inverse, on accorde trop d'importance aux opinions de certains membres parce que ce sont justement des experts.
- Les divergences d'opinion au sein du conseil d'administration sont étouffées par les structures de pouvoir en place, ce qui peut conduire à des mauvaises décisions.

La présidente ou le président du conseil d'administration joue un rôle important lorsqu'il s'agit de tirer le meilleur parti de la diversité au sein du conseil tout en prenant une décision viable afin de préserver la capacité d'action de l'entreprise. La présidente ou le président devrait, en vertu de son autorité, identifier les questions morales pertinentes dans les décisions, diriger les débats de manière que toutes les opinions soient entendues et prises en compte et condamner les comportements inappropriés ou perturbateurs.

6 Liste de contrôle sur l'éthique et l'intégrité au sein du conseil d'administration

La liste de contrôle suivante a pour but de questionner l'éthique et l'intégrité au sein du conseil d'administration sous différents angles et, le cas échéant, de les optimiser. Certains points de la liste peuvent également être intégrés à une autoévaluation du conseil d'administration. La liste n'est pas exhaustive. Les réponses sont spécifiques à chaque entreprise et peuvent donc varier.

Thèmes d'éthique et d'intégrité à risque	**Oui**	**Non**
Nous connaissons nos parties prenantes et leurs intérêts et nous en tenons compte dans nos réflexions.		
Nous connaissons les risques de notre entreprise en termes d'éthique et d'intégrité, tant au niveau de la direction et de la coopération que de nos pratiques commerciales.		
Nous sommes convaincu.e.s que la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales est essentielle à la réussite à long terme.		
Notre entreprise jouit d'une bonne réputation et d'une grande confiance.		
Code de valeurs		
Nous avons formulé nos valeurs dans un code de valeurs.		
Les collaboratrices et les collaborateurs connaissent le code de valeurs et savent comment se comporter.		
Les parties intéressées ont accès au code de valeurs.		
Le code de valeurs joue un rôle important dans nos décisions.		
Nous expliquons et motivons nos décisions en nous référant au code de valeurs.		
Le code de valeurs se reflète dans notre stratégie, nos structures et notre culture.		
Nous incarnons les valeurs énoncées dans le code de valeurs et en respectons les directives.		
Nous fixons des objectifs commerciaux et des échéances réalistes. La manière dont ces objectifs sont atteints est tout aussi importante que leur réalisation proprement dite.		
Processus décisionnel éthique		
Nous prenons pas des décisions uniquement sur la base d'une étude d'opportunité quantitative, mais aussi en nous demandant si nos décisions sont bonnes pour l'être humain et l'environnement (p. ex. à l'aide d'un test éthique rapide).		
Nous prenons suffisamment de temps pour prendre des décisions ayant une grande portée.		
Dans le cas de décisions d'importance majeure, nous prenons également en considération le point de vue des parties prenantes concernées.		
Nous avons conscience qu'à travers nos décisions, nous fixons souvent des orientations et des lignes directrices définissant les limites du tolérable pour d'autres instances de l'entreprise.		
Les divergences d'opinions et de valeurs font généralement l'objet de discussions constructives nous permettant d'aboutir à une décision pertinente.		
Éthique du conseil d'administration		
Nous sommes prêt.e.s à renoncer à des profits afin de respecter nos valeurs.		
Les membres du conseil d'administration sont indépendants sur le plan financier et dans leurs opinions.		
Chaque membre du conseil d'administration exprime son opinion personnelle, qui est respectée et prise au sérieux par les autres membres.		
La présidente ou le président associe activement tous les membres du conseil d'administration au processus de formation de l'opinion.		
Les membres du conseil d'administration sont disposés à revenir sur leur position face à des arguments valables.		
Les décisions du conseil d'administration sont représentées par tous ses membres de manière collégiale vis-à-vis de l'extérieur.		
Les membres du conseil d'administration sont loyaux envers l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils sont conscients de leurs conflits d'intérêts et de leurs multiples relations et en tirent les conséquences qui s'imposent.		

Sélection de publications et de sources

Ce guide a été élaboré à l'intention des praticien.ne.s. Il se veut orienté vers l'action. C'est pourquoi nous avons choisi de ne pas y inclure de citations détaillées ni d'articles scientifiques. Nous avons repris dans le guide certains aspects des publications suivantes, dont nous remercions chaleureusement les auteur.trice.s :

American Management Association (2006) : The Ethical Enterprise – A Global Study of Business Ethics (enquête auprès de 1121 managers et experts RH du monde entier).
https://documents.pub/document/the-e-ethical-e-nterpris-ama-management-training-global-study-of-business.html?page=18

Barr, D. ; Campbell, C. ; Dando, N. (2011) : Good Practice Guide. Ethics in Decision-making. Londres. Institute of Business Ethics.

Bleisch, B. ; Huppenbauer, M. ; Baumberger, C. (2021) : Ethische Entscheidungsfindungen: Ein Handbuch für die Praxis. 3e édition entièrement révisée. Zurich. Versus.

Brown, M. , Treviño, L. ; Harrison, D. (2005), Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organ Behav Hum Decis Process 97(2): 117–134.

Ethics Resource Center (2001) : Creating a Workable Company Code of Ethics. 2e édition révisée.
https://www.ethics.org/wp-content/uploads/resources/Creating-A-Workable-Company-Code-of-Ethics.pdf

Fuerst, M. ; Luetge, Ch. (2021) : The conception of organizational integrity: A derivation form the individual level using the virtue-based approach, in: Business Ethics, the Environment & Responsibilit. Numéro spécial 2021. Doi : 10.1111/beer.12401

Groenewald, L. ; Dondé, G. (2017) : Ethics & Compliance Handbook. Institute of Business Ethics & The Ethics Institute.
https://www.ibe.org.uk/resource/ibe-the-ethics-institute-ethics-and-compliance-handbook-south-africa-2017.html

KPMG (2015) : Swiss Codes of Conduct.
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/ch-swiss-codes-conduct-swiss-business-sector-brochure-en.pdf

Leisinger, K. (2020) : Integrität im geschäftlichen Handeln. Bâle. Friedrich Reinhardt.

Pies, I. ; Leisinger, K. (2022) : Unternehmensethik und Integrität. Ein Briefwechsel zwischen Theorie und Praxis. Bâle. Friedrich Reinhardt.

Schöttl, L. (2018) : Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Massnahmen. Wiesbaden. Springer Gabler.

The Ethics Centre (2019) : Ethics in the Boardroom. A decision-making guide for directors.
https://ethics.org.au/ethics-in-the-boardroom/#:~:text=As%20custodians%2C%20they%20must%20ensure%20that%20culture%20and,concurrence%2C%20the%20need%20to%20be%20right%2C%20or%20legacy

The Josephson Institute of Ethics (non daté) : Including the Six Pillars of Character in Your Company's Ethics Code.
https://josephsononbusinessethics.com/2010/11/including-the-six-pillars-of-character-in-your-companys-ethics-code/

The Josephson Institute of Ethics (non daté) : Groundwork for making effective decisions.
https://josephsoninstitute.org/med-3groundwork/

Webley, S. ; Johnson, D. (2016) : Codes of Business Ethics. A guide to developing and implementing an effective code. Londres. Institute of Business Ethics.

Wieland Steinmeyer Grüninger (2014) : Handbuch Compliance Management.