

Boite à outils

Code d'éthique et de conduite

Karim Ben Kahla

Septembre 2013

PLAN

Introduction : à qui est destinée cette boite à outils

I- DES OUTILS POUR COMPRENDRE

Outils pour comprendre : fiche N°1

Définir les codes éthiques et de conduite et les distinguer des autres instruments et notions proches.

Outils pour comprendre : fiche N°2

Connaitre l'origine Historique des codes éthiques et de conduite

Outils pour comprendre : fiche N°3

Défendre votre choix d'élaborer et de mettre en œuvre un code d'éthique ou un code de conduite

Outils pour comprendre : fiche N°4

Codes éthiques, codes de conduite et lutte contre la corruption

Outils pour comprendre : fiche N°5

Connaitre les principaux défis et obstacles à relever pour mettre en place un code d'éthique ou de conduite

Outils pour comprendre : fiche N°6

Le cadre juridique de la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Outils pour comprendre : fiche N°7 :

Valeurs arabo-musulmanes, Religion et codes d'éthique et de conduite

Outils pour comprendre : fiche N°8 :

Droits de l'Homme et codes éthiques et de conduite

II- II- DES OUTILS POUR AGIR

Outils pour agir : fiche 1 :

Les préalables à la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Outils pour agir : fiche N°2:

Les étapes de la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Outils pour agir : fiche N°3:

Les composantes d'un code d'éthique et de conduite

Outils pour agir : fiche N°4

Evaluer votre code d'éthique et code de conduite. Facteurs clés de succès et critères de qualité

Outils pour agir : fiche N°5 :

Les menaces, freins et difficultés à la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Outils pour agir : fiche N° 6 :

Des codes éthiques et de conduite au management éthique

Outils pour agir : fiche N°7 :

Management éthique et stratégies du changement

III- ANNEXES

Tableaux

Tableau 1 : Ethique versus Morale

Tableau 2 : Code de conduite versus code d'éthique

Tableau 3 : Les codes éthiques des entreprises du CAC 40 en France

Tableau 4 : L'éthique dans l'antiquité

Tableau 5 : Les raisons de la mise en place d'un code d'éthique

Tableau 6 : Les actes pouvant être considérés comme faute grave passible de licenciement.

Tableau 7 : La déclaration universelle des droits de l'Homme

Tableau 8 : Les perspectives potentielles pour la mise en place d'un code d'éthique

Tableau 9 : Les domaines couverts par les codes des sociétés du CAC 40

Tableau 10 : Les stratégies de management de l'éthique

Tableau 11 : Le pour et le contre des différents rôles de changement

Tableau 12 : Les styles de gestion de changement

Figures

Figure 1 : Typologie des codes de conduite/éthique

Figure 2 : Les fondements des systèmes normatifs

Figure 3 : Phases de construction et de mise en œuvre d'un code d'éthique

Figure 4 : De la culture éthique à la culture de l'organisation

Schémas

Schéma 1 : Principaux facteurs qui encouragent le comportement éthique au travail

Introduction : à qui est destinée cette boîte à outils ?

La crise est souvent une période ou une étape favorable aux comportements déviants et au développement de l'égoïsme et de l'opportunisme des acteurs. Crise économique, sociale et politique et crise des valeurs se renforcent mutuellement dans une sorte de cercle vicieux ou de spirale descendante. Mais la crise peut également être le moment où la réflexion éthique et sur l'éthique ainsi que sur la conformité des comportements aux référentiels juridiques et moraux est la plus importante ou en tout cas, la plus urgente.

Par ailleurs, alors que ce qui s'est passé en Tunisie, nous rappelle que la conjugaison de la corruption, de la croissance économique et du sentiment d'injustice sociale ne peut aboutir qu'à une impasse politique, les problèmes globaux de blanchiment d'argent et de dégradation de l'environnement naturel, montrent que les entreprises ont des responsabilités autres que celles de faire du profit et que celles-ci ne peuvent être pensées en dehors d'un cadre moral et éthique élargi. Des valeurs tels que l'intégrité, la justice, la liberté, l'égalité, etc. constituent des piliers pour la construction de la confiance nécessaire à la croissance et à la performance.

Les entreprises tunisiennes commencent à découvrir les problématiques de la responsabilité sociale et sont souvent inconscientes des enjeux de la réflexion et de la codification éthique. Généralement, l'éthique est invoquée de façon assez confuse et anecdotique comme antidote à la corruption et au recul de la confiance dans le monde des affaires. Sa dimension stratégique et est ainsi occultée au profit de considérations de court terme teintées de bons sentiments et de prises de positions assez manichéennes sur une éventuelle « nature » de l'Homme en général et du tunisien en particulier. Pour peu que la question de l'éthique soit posée plus sérieusement, ses défenseurs sont accusés de faire de la « philosophie » tout aussi abstraite qu'inutile pour faire face aux incertitudes de la « jungle » des affaires.

Pourtant, partout dans le monde, les entreprises découvrent l'importance de donner un sens à leurs activités et de prendre un recul critique sur le bien fondé de leurs activités.

Cette boîte à outils s'adresse donc aux responsables des entreprises tunisiennes qui veulent sortir des approches naïves et manichéennes de l'éthique sans tomber dans des considérations trop abstraites ou incapables de guider le changement. Elle fournira des éléments pour refonder la conception de l'entreprise et des affaires de façon à concilier quête de performance et quête de sens et de faire en sorte que les deux puissent contribuer à une bonne gouvernance.

Outils pour comprendre : fiche N°1

Définir les codes éthiques et de conduite et les distinguer des instruments et des notions proches.

Définitions

D'une certaine façon, le code d'éthique présente une « morale » de l'entreprise, de ce qu'elle juge comme étant « bien » et « acceptable » de la part de ses différents partenaires internes et externes.

Le code influence et oriente non seulement les décisions et les actions mais surtout les jugements et les perceptions de ce qui est bien, juste et utile et de ce qui ne l'est pas.

Dans son contenu, un code d'éthique renvoie à des valeurs considérées comme « universelles » et à des valeurs spécifiques à un contexte culturel particulier mais aussi et surtout à ce qui est considéré comme important pour une entreprise dans un contexte organisationnel précis.

Un code d'éthique est un document écrit qui:

- Est élaboré par et pour les salariés d'une entreprise et ses dirigeants ainsi que pour l'ensemble de ses partenaires.
- Rappelle les missions, les principes, les valeurs, les normes, les règles, et les responsabilités internes et externes de l'entreprise (en tant qu'entité juridique et morale) ainsi que de l'ensemble de ses employés.
- Présente un ensemble d'engagements à respecter et à promouvoir dans les décisions et les interactions avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- Explicite les comportements acceptables ou non acceptables pour l'entreprise.

Dans son élaboration, un code d'éthique est le fruit d'une réflexion collective portant sur :

- les finalités de l'organisation et de l'action collective en rapport avec les finalités de l'action individuelle,
- les limites et les conséquences d'une approche purement technique, économique et financière de l'action de et dans l'entreprise.
- les parties prenantes visées par l'entreprise, leur identité, leurs intérêts, leurs valeurs
- l'organisation, les rapports à l'autre et à l'efficacité. Il s'agit des rapports « horizontaux » (qui concernent notamment les responsabilités, la coopération, et le respect entre partenaires) et « verticaux » (qui concernent l'autorité et l'exercice du pouvoir)
- les valeurs « universelles », celles de la société, celles du secteur dans lequel l'entreprise opère et celles de l'entreprise et des personnes qui y travaillent.
- les pratiques actuelles, les éventuels conflits et « zones à risques ».
- l'environnement général de l'entreprise
- les limites des règles formelles (lois, règlements intérieurs, etc.)
- les tabous et les interdits culturels

Le terme « code d'éthique » recouvre une pluralité des réalités, des définitions et des intitulés :

- Codes éthiques et codes de conduite renvoient à différentes réalités et contenus : il n'y a pas un code standard recouvrant un contenu et une réalité appliquée et applicable à toutes les entreprises quelque soit leur taille, leur histoire et surtout le contexte dans lequel elles évoluent.

- Même si elles s’articulent autour de la formalisation d’un certain nombre de principes éthiques afin d’aider les acteurs à agir dans différentes situations, plusieurs définitions ont été proposées aux codes éthiques et aux codes de conduite. Ces définitions ne font pas toujours la distinction entre ces différents instruments et il est tout à fait important pour une entreprise de commencer par discuter sa conception voire sa définition de ce qu’elle entend et de ce qu’elle projette d’élaborer comme codes.
- Certaines entreprises parlent de « directives fondamentales », d’autres parlent de « Credo », de « charte », de « principes », de « valeurs fondamentales », de « philosophie », etc. Si en théorie, il existe une différence nette entre code d’éthique et code de conduite, en pratique, il arrive très souvent que les deux soient confondus. Certains codes d’éthique sont focalisés sur les valeurs et les normes d’autres sur les comportements. C’est dans ce dernier cas que la distinction code d’éthique code de conduite est la plus difficile à faire. Ainsi, il n’est pas rare de rencontrer des documents qui tentent d’engober les deux aspects sous forme d’un « code des conduites éthiques ».

La confusion entre code d’éthique et code de conduite est liée à d’autres confusions souvent passées sous silence, notamment entre éthique, morale et déontologie.

Différences et complémentarités entre éthique et morale.

Si elles tentent d’« encadrer » et d’orienter les décisions éthiques des individus, les entreprises sont obligées de s’adapter à la morale dominante de la société. Une première distinction devrait donc être faite entre éthique et moral. Le tableau suivant résume les principales différences entre ces deux notions:

Ethique	Morale
Visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes	« Science » des valeurs universelles qui transcendent le temps, les populations et les idéologies
Libre choix individuel (spontané, « libre »): choix raisonnables	Devoir imposé de « haut » de l’extérieur
Exigence interne, libre et individuelle de réalisation de valeurs	Exigence externe liée à des institutions: transcende la liberté individuelle pour l’articuler face à la nécessité de vivre en société
Ne dépend pas de l’approbation des autres	Fondée sur la révélation ou la seule raison universelle
S’applique à des domaines limités (sectorielle et plurielle) et s’aide des acquis de la science	Conviction voire idéologie Partagée
Permet à l’individu de choisir	Permet l’intégration et le contrôle par le groupe
Étymologie grecque (plutôt savante)	Étymologie latine (plutôt populaire)

Tableau 1 : Ethique versus Morale

Différences et complémentarités entre éthique et déontologie.

Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus¹.

L'éthique ne doit pas être confondue avec la déontologie qui renvoie à un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie d'une profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles (ISAAC, 1998, p. 98).

La déontologie se distingue également de l'éthique par son caractère obligatoire : tout manquement peut faire l'objet de sanctions.

Enfin, il existe différents niveaux d'« éthiques » qui s'emboîtent et s'influencent mutuellement :

- l'éthique sociétale : les valeurs dominantes dans la société qui dépendent de l'histoire et de la culture. Nous sommes ici au croisement de la morale, de la culture et de la religion ;
- l'éthique sectorielle : la conception du bien dans un secteur donné en relation avec les pratiques des intervenants dans ce secteur et les spécificités de celui-ci ;
- l'éthique professionnelle ou plutôt la déontologie : plusieurs professions adoptent une charte ou un code qui organise l'exercice d'une profession donnée ;
- l'éthique organisationnelle (et sous-organisationnelle) : elle reflète les valeurs collectives au sein de l'organisation ;
- l'éthique individuelle : il s'agit ici de la définition première de l'éthique se rapportant à des choix individuels faits dans un contexte moral, déontologique et culturel donné.

Différences et complémentarités entre codes éthiques et code de conduite.

C'est parce qu'il existe une forte interaction entre les normes éthiques et les comportements et conduites des individus, qu'il est difficile de tracer une frontière nette entre code d'éthique et code de conduite.

En règle générale, les codes de conduite précisent ce qu'il faut faire et ne pas faire par certaines personnes dans des situations précises :

- Les personnes en question peuvent être plus ou moins nombreuses : cela peut concerner l'ensemble du personnel ou bien les principaux responsables des transactions et des interactions avec les parties prenantes les plus importantes.
- Les situations peuvent être plus ou moins « pointues » et redondantes en fonction du degré de détail du code. Il est recommandé de dégager :
 - des situations critiques et pertinentes,
 - des situations génériques et redondantes,
 - des situations régulières et exceptionnelles
 - des situations qui concernent les relations entre les individus à l'intérieur de l'entreprise et entre ceux-ci et leurs partenaires (groupes qui ont des intérêts liés à l'entreprise)

Les codes de conduite indiquent notamment :

¹ **MERCIER S**, (2010), UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS, cahier de recherche Université de Bourgogne, <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1001101.pdf>

- Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans des situations « problématiques » (conflictuelles, ambiguës, contradictoires, etc.) prédéfinies.
- Les conséquences et les récompenses (qui peuvent être symboliques ou matérielles)
- Les sanctions en cas de non respect des comportements prescrits ou proscrits.

Pour leur part, les codes éthiques sont plus synthétiques et plus « abstraits ». Ils concernent les valeurs et principes sur la base desquels les différentes situations (événements, interactions, etc.) devraient être envisagées et traitées.

Le tableau suivant présente les dix principales différences entre code d'éthique et code de conduite.

Code de conduite	Code d'éthique
comment se conduire dans une situation concrète	comment agir au mieux (pour le bien général)
les actions les plus pertinentes ou les actions acceptables	les valeurs et principes les plus importants ou les meilleures actions
focaliser sur le faire (et ne pas faire) et sur le pertinent (dans un contexte particulier)	focaliser sur l'être (et ne pas être) et sur le bien (en général)
ce qu'il faut faire ou ne pas faire	ce qu'il faut prendre en compte de façon prioritaire (les principes et les valeurs) pour décider de ce qu'il faut faire ou ne pas faire
situations et comportements relativement précis	valeurs et vision relativement vague de la mission globale de l'entreprise
découle d'une hiérarchisation des intérêts	découle d'une hiérarchie (et système) de valeurs
relations entre les individus (et les groupes) à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise	relation de l'individu à lui-même
sanctions et récompenses en cas de dérive	conséquences prévisibles ou possibles en cas de non respect
lie le comportement (indépendamment des points de vue)	lie les points de vue (indépendamment des comportements).
concerne des individus et des catégories de personnel précis	concerne tout le monde sans exceptions
Exemple : il faut s'arrêter au feu rouge	Exemple : il faut respecter les autres (ce qui implique notamment de ne pas klaxonner le soir)

Tableau 2 : Code de conduite versus code d'éthique

Typologie des codes d'éthique/de conduite

Deux dimensions permettent de différencier les codes éthiques et de conduites :

- en premier lieu, le code peut concerner l'ensemble du personnel de l'entreprise ou bien viser les principaux dirigeants de celle-ci (au niveau du conseil d'administration ou de l'équipe dirigeante)
- en second lieu, le code peut porter sur les comportements concrets de certaines ou de l'ensemble du personnel dans les différentes situations problématiques envisageables (ceci ne peut être le cas que pour des PME) ou bien être focalisé sur les valeurs et les principes qui devraient orienter les décisions et les actions quelques soient les situations.

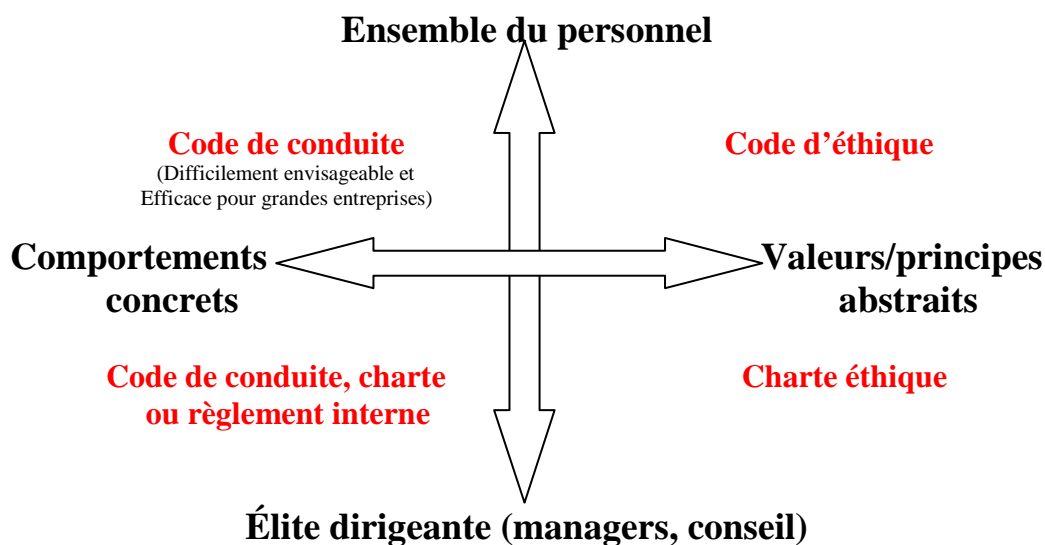


Figure 1 : Typologie des codes de conduite/éthique

Deux remarques doivent être faites concernant cette typologie :

- il arrive très souvent que des entreprises tentent de « tenir les deux bouts » en élaborant un même document qui concerne l'ensemble du personnel mais également l'élite dirigeante. Ce document peut comporter des réponses à des situations concrètes mais également des valeurs et principes abstraits. Le risque de ce type de documents est qu'il devienne trop long et illisible.
- d'autres dimensions peuvent également être prises en compte dans l'élaboration d'une typologie des codes éthique et/ou de conduite. Il s'agit notamment de la vocation explicative/interprétative d'un code ou de son orientation vers une démarche beaucoup plus prescriptive.

Les codes éthiques dans le monde

Selon Drif et al (2009), 98% des firmes de Fortune 1000 ont rédigé des documents officiels sur les questions éthiques. En France, Roquilly (2011) dégage les caractéristiques suivantes des codes éthiques des entreprises du CAC 40 :

- 86% des sociétés du CAC 40 ont un code d'éthique « général » sur leur site Internet².
- la longueur des codes varie de 1 à 63 pages, la moyenne est de 16 pages.
- Trois types d'intitulés sont le plus fréquemment utilisés : « code de conduite » (ou de « bonne conduite », ou « Principes de conduite des affaires ») (21 %), « code d'éthique » (18 %), « charte éthique » (18 %). Viennent ensuite « code de déontologie » (6 %) et « charte de déontologie » (6 %). On dénombre ensuite des intitulés plus spécifiques, tels que « Ethique du management », « Charte performance et responsabilité », « Charte globale développement durable », « Éthique, conviction, responsabilité », « Programme de vigilance », et des intitulés contenant l'adjectif possessif de la première personne du pluriel « notre/nos » : « Nos principes de responsabilité », « Nos valeurs », « Notre éthique d'entreprise » ou encore « Ce qu'il faut savoir de nos principes et

² On estime que plus de 95 % des grandes entreprises américaines ont formalisé leur éthique (Mercier, 2010)

de nos responsabilités ».

- trois catégories selon le contenu du code :
 - o « bonnes intentions » : le contenu du code est uniquement ou principalement un déclaratif de bonnes intentions. Par exemple, « Nous mettrons tout en œuvre pour... » (42% des codes)
 - o « pédagogique » : le code contient des illustrations et des explications sur l'attitude à retenir, notamment à travers des formules du type « que faire si... ? » (36% des codes)
 - o « substantiel » : le code est explicite sur un certain nombre de comportements interdits, cite des textes, voire renvoie à des annexes. (22% des codes)
- en moyenne 50% des codes procèdent à un rappel du respect de dispositions légales ? Cette proportion

Tableau 3 : Les codes éthiques des entreprises du CAC 40 en France³

Exemple : Le code d'éthique selon Alstom

Le Code d'Ethique :

- Formalise les engagements et principes fondamentaux que le Groupe et ses collaborateurs sont tenus de respecter au quotidien.
- Met l'accent sur le respect par le Groupe des lois, des réglementations et autres obligations en vigueur dans tous les pays où il est établi.
- Valorise la transparence, l'intégrité, la loyauté, ainsi qu'un comportement équitable et honnête envers les clients, les fournisseurs, les concurrents, les actionnaires, les collaborateurs, les gouvernements, les organismes de réglementation et envers le public.
- Insiste sur nos trois règles fondamentales en matière de droit de la concurrence, de prévention de la corruption et de la précision et de la diffusion de l'information financière.
- Détaille la Procédure d'Alerte qui permet de signaler une violation des règles de lutte contre la corruption, du droit de la concurrence et des règles boursières et comptables à travers plusieurs moyens, incluant un site sécurisé (www.alstom.ethicspoint.com) et une ligne téléphonique (liste des numéros gratuits disponible sur le site sécurisé).
- Présente le Programme d'Intégrité d'Alstom, mis en œuvre et suivi dans l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du Directeur Ethics & Compliance.

³ Roquilly F, (2011), Analyse des codes éthiques des sociétés du CAC 40, Cahiers de droit de l'entreprise, N°5, Sept-octobre, pp24-29

Outils pour comprendre : fiche N°2

Connaitre l'origine Historique des codes éthiques et de conduite

L'éthique: une question aussi vieille que l'humanité

La question de l'éthique est presque aussi ancienne que celle de l'interrogation philosophique sur ce qu'est le bien et le mal dans l'histoire de l'humanité.

D'une certaine façon, toutes les religions traitent d'éthique et de morale et se proposent de montrer la voie afin de conduire l'être humain au bonheur ici-bas et dans l'au-delà.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 2112-2095 av. J.-C., le roi Ur-Nammu de la cité d'Ur, promulgue un code (Le Code d'Ur-Nammu) qui constitue aujourd'hui la plus ancienne tablette contenant un code juridique• 1934-1924 av. J.-C., sous le règne de Lipit-Ishtar roi de la cité d'Isin (qui dominait le sud de la Mésopotamie), est élaboré un recueil législatif (Le Code de Lipit-Ishtar ou les lois de Lipit-Ishtar)• 1792 à 1750 av. J.-C Le roi babylonien Hammurabi un code qui reprend des règles et des décisions prises par le roi• 470-399 av. J.-C le philosophe grec Socrate enseignait (en questionnant) gratuitement (contrairement aux sophistes qui enseignaient la rhétorique moyennant une forte rétribution). Il se considérait (avant d'être condamné à boire la ciguë) le seul citoyen véritable, c'est-à-dire le seul qui s'interroge sérieusement sur la vie politique.• 460-370 av. J.-C le médecin grec Hyppocrate élabore un texte d'éthique médicale (le serment d'hyppocrate) qui deviendra le premier code de déontologie de l'histoire• 427-347 av. J.-C le philosophe grec Platon dans son livre La République décrit la manière façon de gouverner le vivre ensemble• 384-322. av. J.-C, le philosophe grec Aristote rédige l'Ethique à Nicomaque, un traité pratique visant à « guider l'Homme vers le bonheur » |
|---|

Tableau 4 : L'éthique dans l'antiquité

Historique des codes éthiques

La formalisation de l'éthique dans des codes d'entreprises est une problématique beaucoup plus récente⁴:

- Dans les années 40, l'entreprise Levi Strauss a été la première multinationale à développer un code de conduite visant à assurer que les employés de l'entreprise partout dans le monde soient traités dignement et s'engageant dans le respect de la diversité (bien avant la législation américaine sur les droits civils de 1964)
- Avant les années 1960, l'activité des entreprises n'est ni morale ni immorale. Elle est amoral (l'éthique, la RSE de l'entreprise, la déontologie sont analysés en rapport avec la société, la culture, la religion et la philosophie). L'entreprise ne se pose pas ces questions «inutiles»;
- Pendant les années 1960, on assiste à l'émergence de questions sociales en rapport avec les entreprises : les droits civils, l'environnement, la sécurité au travail et les problèmes de consommation.
- Dans les années 70, les Nations Unies mettent en place une charte de bonne conduite pour les entreprises multinationales.
- Fin des années 1970, les universités s'intéressent aux questions d'éthique des affaires.

⁴ Kohl R.K., (2008), Encyclopedia of Business ethics and society, Sage publications

- De 1980 à 1985, émergence des revues, manuels scolaires, des centres de recherche et des conférences traitant de l'éthique. Les grandes entreprises, élaborent des codes de déontologie professionnelle. apparition des « déontologues ».
- De 1995 à 2000, la mondialisation libérale accentue la responsabilité des multinationales (notamment le problème de la sous-traitance, le travail des enfants, la pollution, la corruption mondialisée, le blanchiment d'argent)
- A partir des années 2000, les scandales financiers (Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, etc.), conduisent à une nouvelle approche de l'éthique et de la morale et à l'émergence de la gouvernance ainsi que des problématiques de contrôle et de réglementation gouvernementale (par exemple, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 aux USA)

Outils pour comprendre : fiche N°3

Défendre votre choix d'élaborer et de mettre en œuvre un code d'éthique ou un code de conduite

La formalisation de l'éthique joue un rôle important en interne et en externe⁵ :

- en interne : il s'agit d'un moyen de régulation permettant de résoudre le problème de la convergence des buts dans l'entreprise ;
- en externe : elle exprime les prises de position de l'entreprise quant à ses responsabilités envers ses parties prenantes.

De façon plus directe, les codes de conduite ont une double fonction :

- ils interdisent les comportements contraires à l'éthique
- ils évitent les comportements contraires à la loi.

Pourquoi élaborer un code d'éthique ?

La mise en place d'un code d'éthique peut répondre à des raisons et des motivations défensives (correctives) ou offensives (proactives)⁶. Le tableau suivant reprend l'ensemble de ces raisons:

RAISONS DÉFENSIVES, RÉACTIVES OU CORRECTRICES	RAISONS OFFENSIVES, PROACTIVES OU PRÉVENTIVES
<ul style="list-style-type: none">• Désir d'autorégulation• Désir de moralisation• Pression des actionnaires (fonds éthiques)• Pression des consommateurs (commerce équitable)• Réaction à des scandales (financiers, environnementaux, sociaux)• Réaction à l'élaboration d'une loi nationale, communautaire ou internationale• Rétablissement du climat social dans l'entreprise• Résolution des dilemmes éthiques	<ul style="list-style-type: none">• Adoption d'un modèle de gestion• Amélioration de la réputation de l'organisation• Augmentation des parts de marché• Besoin d'une référence commune• Clarification des objectifs de l'entreprise• Décentralisation de la décision• Différenciation par rapport aux concurrents• Fidélisation des clients• Participation du personnel• Recrutement de salariés intègres• Orientation et contrôle du comportement du personnel

Source : Adapté de Ballet et De Bry (2001 : 382-383).

Tableau 5 : Les raisons de la mise en place d'un code d'éthique⁷

⁵ Mercier (2010)

⁶ Durif et Al, (2009)

⁷ Durif F et Al (2009), « Un code d'éthique, oui, mais comment? » Revue Gestion , 2009/2 (Vol. 34), pp 21-30

L'utilité d'un code d'éthique et de comportement

La première fonction d'un code d'éthique est de promouvoir l'intégrité et l'honnêteté au sein de l'entreprise et dans ses transactions avec les différentes composantes de son environnement. Le code de conduite vient préciser les choses en rapportant le fruit de cette réflexion à des situations pratiques précises. Plusieurs autres rôles peuvent être joués par le code d'éthique et de conduite :

- clarifier les missions, valeurs et principes partagés par les membres de l'entreprise et formaliser une « vision » commune. L'existence d'un code d'éthique ou de conduite devrait donner à l'entreprise une identité (image de soi) positive et améliorer le sentiment d'appartenance et l'implication du personnel en minimisant le stress lié à la perte de « sens » et au sentiment d'aliénation au travail.
- formaliser ce qui est important pour l'entreprise et pour ceux qui veulent traiter avec celle-ci et fournir un véhicule de communication interne et externe. Le « signal » délivré par l'existence d'un code d'éthique ou de conduite devrait améliorer la confiance et l'adhésion des (et entre) partenaires.
- encourager la réflexion, les débats et la prise en compte de l'éthique dans les décisions et les actions et aider à poser les bonnes questions, à dégager les problèmes pertinents et à trouver les bonnes solutions à des problèmes complexes.
- aider à faire face aux « zones grises » (ou les « flous » organisationnels), les préjugés, les interdits, les tabous et les dilemmes. L'existence d'un code d'éthique ou de conduite peut aider à prendre des décisions complexes et à améliorer la cohérence de celles-ci ainsi que des actions notamment dans des situations peu ou mal structurées, caractérisées par des conflits potentiels, des flous, des dilemmes, des contradictions, des oppositions et des tensions.
- promouvoir l'autocontrôle et le contrôle social au sein de l'entreprise. Un code d'éthique ou de conduite permet de limiter les coûts directs (liés aux fuites, aux conflits, à la mauvaise qualité et diverses dérives) et indirects (notamment les « coûts de transaction »)
- aider à faire des évaluations pertinentes et à trouver des consensus sur des questions conflictuelles. En effet, il est toujours plus facile de se mettre d'accord sur des principes généraux que sur des détails factuels. Ce constat fonde certaines stratégies de négociation.
- donner du sens et aider à comprendre les situations, les décisions et les actions complexes

Outils pour comprendre : fiche N°4

Codes éthiques, codes de conduite et lutte contre la corruption

La convention des Nations Unies pour la lutte contre la corruption fait référence, en ce qui concerne le secteur public, aux programmes de formation pouvant appuyer des codes ou des normes de conduite. Son article 8 porte directement sur les « codes de conduite des agents publics ». Ces codes entrent dans la politique d'encouragement de l'intégrité, de l'honnêteté et de la responsabilité des agents. Par ailleurs, les Nations Unies ont défini un code international de conduite des agents de la fonction publique annexé à la résolution 51/59 de l'Assemblée générale, en date du 12 décembre 1996. En tentant de combattre la corruption, ces conventions influencent, de façon plus ou moins directe, l'éthique des et au sein des entreprises.

La mise en place d'un code d'éthique et/ou d'un code de conduite vise à éviter que les membres de l'entreprises ne soient mis dans la situation de corrupteur ou de corrompu.

L'existence d'un code d'éthique et de conduite qui fasse référence aux éventuelles situations de corruption renforce la confiance des partenaires et promeut l'image de l'entreprise.

Une entreprise qui adopte un code d'éthique est une entreprise qui s'engage à combattre non seulement les pots de vins mais également le blanchiment de l'argent, la fraude fiscale, les pratiques anticoncurrentielles, etc. Au-delà de ces aspects qui relèvent d'un traitement judiciaire, le code d'éthique permet de faire face à des phénomènes qui expliquent l'aggravation de la corruption : le sentiment d'injustice, l'exclusion, l'irresponsabilité.

Outils pour comprendre : fiche N°5

Connaitre les principaux défis et obstacles à relever pour mettre en place un code d'éthique ou de conduite

Les pièges à éviter dans l'élaboration d'un code d'éthique

Parce qu'elle semble relever du «sens commun» et des «bonnes intentions», l'éthique fait partie des notions faussement simples, marquées par un certain nombre de raccourcis et de «mythes». Klebe et Brown (2004)⁸, citent cinq parmi ces mythes:

- Mythe 1: Il est facile d'être éthique
- Mythe 2: Les comportements contraires à l'éthique sont simplement le résultat de mauvaises personnes (des «pommes pourries»)
- Mythe 3: L'éthique peut être gérée par des codes et des programmes d'éthique officiels
- Mythe 4: Le leadership éthique est surtout basé sur l'intégrité du chef
- Mythe 5: Les gens sont moins éthiques qu'avant

Une formalisation performante de l'éthique, présuppose d'éviter un certain nombre de raccourcis, de dérives et de « pièges » que nous discutons dans les 12 points suivants:

1. Croire que l'élaboration d'un code d'éthique est une fin en soi : l'effort intellectuel et matériel (financier) pour l'élaboration d'un code d'éthique peut faire oublier (ou faire passer au second plan) celui de sa communication et du management de l'éthique qui devrait s'en suivre ainsi que celui de l'actualisation/révision de celui-ci au vu des résultats et de l'évolution du contexte des actions de et dans l'entreprise.
2. Considérer que l'éthique est une forme de naïveté : dans la jungle de la concurrence et des comportements opportunistes de recherche de rentes, aller « contre le courant » peut être assimilé à une forme de naïveté ou de pédantisme tout aussi théorique que dangereux.
3. Considérer que l'éthique est un luxe qui coute cher : pour une entreprise, il est souvent beaucoup plus facile et moins couteux de donner un pot-de-vin à un fonctionnaire véreux que de revoir son système de production pour améliorer sa qualité. En effet, non seulement la formulation d'un code d'éthique peut être couteuse en temps, en énergies et en frais de consultation, mais la mise en œuvre et le respect des engagements pris semble souvent au-delà des moyens des entreprises qui cherchent à se faire une place dans le marché.
4. Considérer que l'éthique est une « philosophie » élitiste et incompréhensible : dans certaines entreprises la « fracture » sociale et intellectuelle entre les managers et les exécutants est telle que la communication du code d'éthique peut se faire sans qu'il n'y ait réelle compréhension du contenu de celui-ci et sans que les principaux intéressés ne se sentent concernés. Le code d'éthique est alors perçu comme étant le discours de la direction générale pour les hautes sphères de l'entreprise.

⁸ Linda Klebe Trevino and Michael E. Brown, Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 2

5. Considérer que l'éthique « on là ou on l'a pas » : dans le registre des sceptiques qui croient que « cela ne sert à rien », on trouve également ceux qui pensent que la formalisation de l'éthique est une perte de temps puisque de toute façon, il s'agirait d'une question d'éducation ou de socialisation primaire qui se déroulerait en dehors de l'entreprise.
6. Confondre l'éthique avec la morale et cette dernière avec la religion : ce type de confusions est fréquent. Il conduit notamment à substituer la « bonne volonté » des croyants, les interdits et/ou la soumission à des injonctions « externes » au développement d'une adhésion volontaire et réfléchie à des choix de vivre ensemble. Même si elle peut s'en inspirer, la réflexion éthique est basée sur l'adhésion rationnelle, libre et critique à une certaine conception du bien. Elle présuppose une « contextualisation réflexive de la norme » plutôt qu'une adhésion autoritaire à celle-ci⁹. Pour sa part, la soumission à la règle juridique, morale ou sociale reste contingente aux failles et faillites du système de contrôle.
7. Réduire l'éthique à une forme de manipulation mentale : un autre courant de critiques pour les programmes de formalisation et de codification de l'éthique, consiste à assimiler ceux-ci à de la manipulation mentale ou à une forme d'idéologie visant à mieux discipliner les travailleurs et à occulter les déséquilibres et rapports de pouvoir. Cette critique néglige la part de liberté individuelle et de délibération qui différencie l'éthique de la morale¹⁰.
8. Le glissement du code d'éthique au règlement intérieur ou général : contrairement au règlement interne, le code d'éthique invite à la réflexion et à l'adhésion sur la base d'une délibération et d'une réelle conviction. Ces éléments sont, a priori, inexistantes dans les règlements qui s'imposent indépendamment de la volonté des concernés.
9. Un effet d'annonce : plusieurs entreprises affichant des codes éthiques ou de conduite mais ne respectent pas les termes de ceux-ci. Ces codes deviennent alors un cache-misère pour des formes de cynisme plus ou moins généralisé.
10. Un document figé : alors que la morale et la religion sont relativement stables (et dépendent des évolutions profondes de la société), les codes éthiques et de conduite sont appelés à changer en fonction de l'évolution de l'entreprise et de ses principales problématiques.
11. Un document inutilisé : une fois élaboré, il arrive très souvent que le code d'éthique serve de décors organisationnel et soit complètement délaissé soit par manque de conviction soit parce que l'on se rend compte que sa mise en application est difficile.
12. Un document exhaustif et suffisant : aucun code d'éthique ni code de conduite ne peut couvrir tous les dilemmes auxquels une entreprise ou ses partenaires peuvent faire face. C'est pour cela qu'il serait dangereux de croire que le code couvre toutes les situations pertinentes. Des révisions et des actualisations périodiques s'imposent d'autant plus qu'il faudrait envisager les éventuelles relations de complémentarité et de redondance entre le code d'éthique et d'autres documents de l'entreprise (notamment son règlement intérieur)

⁹ Voyé. L et Dobbelaere K., (2003), Religion et éthique : de la règle autoritaire à la contextualisation réflexive des normes, Revue européenne des sciences sociales, XLI-126, p. 151-165.

¹⁰ Pour Marx, la morale est un élément de l'idéologie (avec le droit, la philosophie, la religion, etc.)

Outils pour comprendre : fiche N°6

Le cadre juridique de la mise en place d'un code d'éthique ou de conduite

Le code du travail tunisien consacre quatre articles aux obligations des salariés (articles 10 à 13). L'article 10, notamment, stipule que « Le salarié est responsable des conséquences de l'inexécution des instructions qu'il a reçues, lorsqu'elles sont formelles et qu'il n'a aucun motif grave de s'en écarter. Lorsque ces motifs existent, il doit en avertir l'employeur et attendre ses instructions s'il n'y a péril en la demeure. ».

L'Article 14 quater. (Ajouté par la loi n° 94-29 du 21 février 1994) stipule que « la faute grave est considérée comme l'une des causes réelles et sérieuses justifiant le licenciement ». Parmi les actes classés comme faute grave, on trouve « le fait d'avoir d'une façon illicite obtenu des avantages matériels ou accepté des faveurs en rapport avec le fonctionnement de l'entreprise ou au détriment de celle-ci ». Le code du travail présente une liste des cas de « fautes graves ». Celle-ci se rapporte à des valeurs et à des exigences que le législateur a voulu défendre et formaliser.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) l'acte ou la carence volontaire de nature à entraver le fonctionnement de l'activité normale de l'entreprise ou à lui causer un dommage au patrimoine;2) la réduction du volume de production ou de sa qualité due à une mauvaise volonté évidente;3) l'inobservation des prescriptions d'hygiène et de sécurité, durant le travail ou la négligence de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité du personnel dont il est responsable ou pour sauvegarder les objets qui lui sont confiés;4) le refus injustifié d'exécuter les ordres relatifs au travail émanant formellement des organes compétents dans l'entreprise employant le travailleur ou de son supérieur;5) le fait d'avoir d'une façon illicite obtenu des avantages matériels ou accepté des faveurs en rapport avec le fonctionnement de l'entreprise ou au détriment de celle-ci;6) le vol ou l'utilisation par le travailleur, pour son propre intérêt ou pour celui d'une tierce personne, de fonds, de titres ou d'objets qui lui sont confiés en raison du poste de travail qu'il occupe;7) le fait de se présenter au travail en état d'ébriété manifeste ou de consommer des boissons alcoolisées pendant la période de travail;8) l'absence ou l'abandon du poste de travail d'une façon évidente, injustifiée et sans l'autorisation préalable de l'employeur ou de son représentant;9) le fait de se livrer, pendant son travail ou sur les lieux du travail, à des actes de violence ou de menace dûment constatés contre toute personne appartenant ou non à l'entreprise;10) la divulgation d'un des secrets professionnels de l'entreprise hormis les cas autorisés par la loi;11) le refus dûment établi de prêter assistance en cas de danger imminent touchant l'entreprise ou les personnes qui s'y trouvent. |
|--|

Tableau 6 : Actes pouvant être considérés comme faute grave passible de licenciement.

Alors qu'en France, l'existence d'un règlement intérieur est obligatoire dans les entreprises où sont employés habituellement au moins 20 salariés et que son contenu doit comporter certaines clauses énumérées par la loi, ceci n'est pas le cas en Tunisie.

Aux Etats-Unis, le "Sarbanes Oxley Act" exige des entreprises cotées de déclarer si elles ont ou non un code d'éthique. Si elles ne l'ont pas, elles doivent expliquer pourquoi. Par ailleurs, se sont les dirigeants qui sont responsables de ce code.

En Tunisie, plusieurs professions (dont notamment celles de banquier, journaliste, médecin, expert comptable, pharmacien, psychologue, architecte, assureur) ont élaboré un code de déontologie fortement inspiré des pratiques internationales. La vérification du respect de ces

codes est généralement du ressort d'un ordre, d'une association professionnelle ou d'un syndicat.

Outils pour comprendre : fiche N°7 :

Religion, valeurs arabo-musulmanes et codes éthiques et de conduite

Le rapport entre religion, morale et éthique est complexe. Alors que le poète Ahmed Shawki affirme que les peuples durent tant que leur morale est bonne (« ennama el oumamou akhlakouhom.... »), Amin Maalouf critique les islamistes en affirmant que « c'est parce qu'ils ont une religion qu'ils se croient dispensés d'avoir une morale ». Si plusieurs chercheurs et politiciens parlent des « valeurs arabo-musulmanes », force est de constater qu'aucune liste définitive n'en a été dressée et que les études sur ces valeurs sont très rares.

Une première difficulté résulte de la confusion entre les valeurs « ici et maintenant » des tunisiens (arabo-musulmans dans une grande majorité mais ayant subi de multiples influences culturelles) et les valeurs idéalisées généralement issues d'une lecture glorifiant le passé (passéisme). Ces valeurs sont issues du référentiel normatif de la religion et déduites du Coran des dits et du comportement du prophète et de ses compagnons.

S'agissant des codes éthiques des entreprises, il importe tout autant de dresser une liste de valeurs visées et souhaitées que de partir des pratiques réelles pour en déduire les valeurs actuelles, les éventuelles dérives et les solutions à celles-ci. Dans ce cas, le recours au registre arabo-musulman peut avoir des effets d'annonce certains. N'empêche qu'il faudrait éviter la confusion entre des valeurs pouvant être traduites en une infinité de comportements en fonction des situations et des artefacts qui figeraient ces comportements et les décisions et les couperait de leur contexte. Il existe une pluralité de façons de traduire concrètement une valeur et seule la réflexion critique sur ces possibilités permet d'éviter le « formalisme » voire le « renversement des valeurs » et leur transformation, dans la pratique, en contre-valeurs. Par ailleurs, il n'existe pas une liste exhaustive de valeurs arabo-musulmanes et on peut se demander si elles sont réellement spécifiques ou universelles et si, en l'absence d'une hiérarchisation, elles constituent un système « cohérent ». En effet, les conséquences (et les artefacts supposés traduire) certaines valeurs peuvent s'opposer à la réalisation d'autres valeurs, si bien qu'en réalité elles restent des vœux pieux et elles deviennent d'autant plus importantes (en tant que valeurs) qu'elles sont pratiquement perdues.

Plus fondamentalement et aussi paradoxale que cela puisse paraître, la prégnance d'une culture religieuse risque non pas d'encourager le développement de l'éthique mais de l'affaiblir. Pour comprendre cette proposition, il faudrait revenir aux fondements des systèmes normatifs et à ce qui fait leur spécificité. Deux dimensions différencient les systèmes normatifs :

- soit ils s'adressent à des sociétés (ou des collectifs) soient ils privilégient l'individu (ou les individus quelque soit leur origine)
- soit ils privilégient la responsabilisation (l'immanence et la « règle interne ») soit ils se préoccupent plus tôt de guider et de dicter les comportements (la « règle externe » et transcendante).

Même si elles sont interdépendantes et qu'elles recouvrent un continuum de possibilités plutôt que des dualités rigides, ces deux dimensions permettent de proposer une typologie des fondements des systèmes normatifs et d'établir une distinction claire entre l'éthique et d'autres fondements des systèmes normatifs :

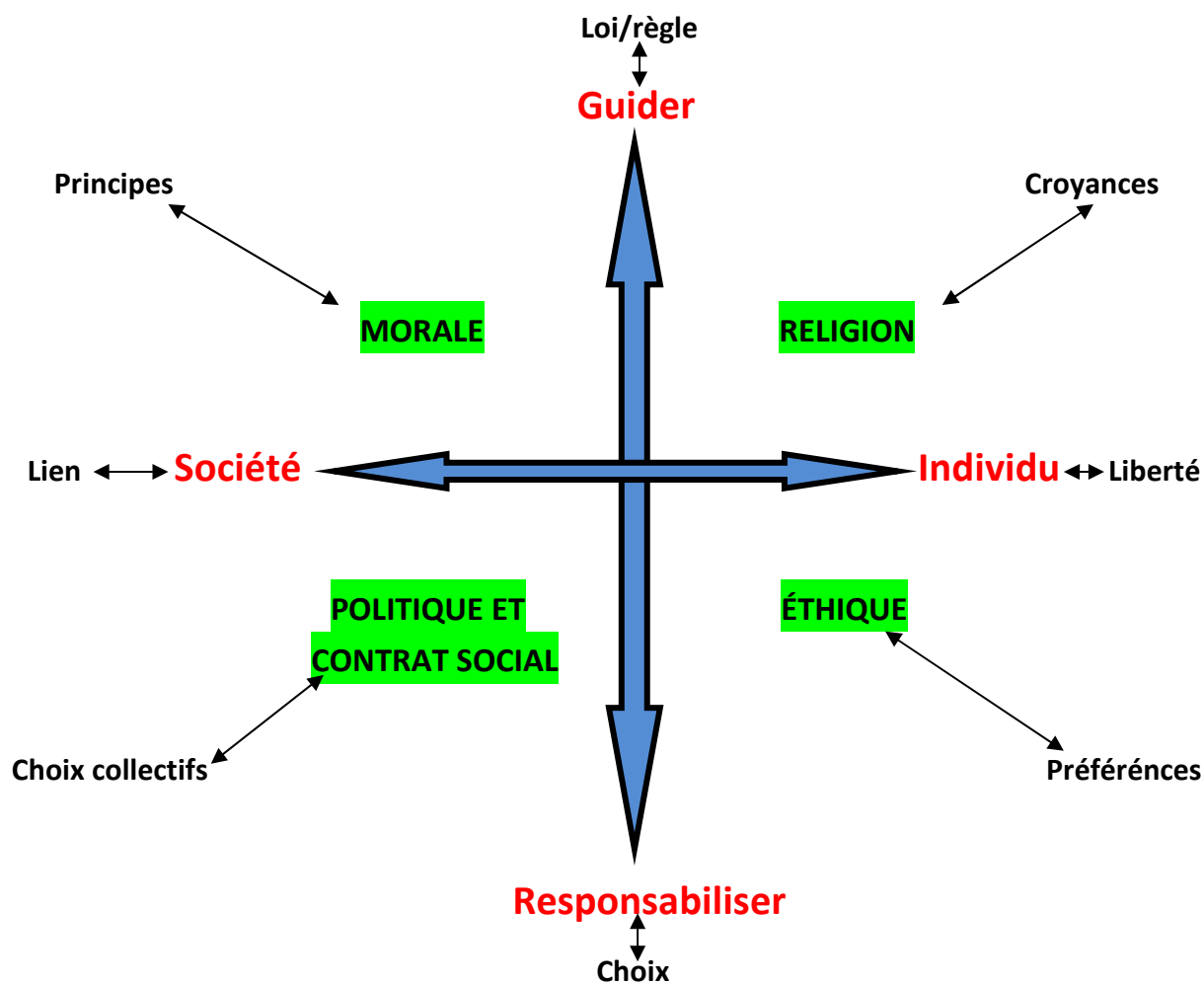


Figure 2 : Les fondements des systèmes normatifs

Plusieurs remarques doivent être faites afin d'explicitier et de relativiser la portée de cette typologie des systèmes normatifs:

- Les systèmes normatifs et leurs fondements constituent un tout. D'ordre plutôt pédagogique, les distinctions que nous établissons ici sont quelque peu artificielles. En pratique les niveaux et les systèmes se chevauchent et se complètent et il est difficile d'établir une distinction claire entre ceux-ci.
- Il n'y a pas une morale, religion, éthique ou politique sociale mais une pluralité et une diversité telles que la véritable distinction entre les fondements des systèmes normatifs se situe davantage au niveau des pratiques que de définitions théoriques a priori.
- Chaque composante (éthique, morale, religion et politique/contrat social) constitue un sous-système porté par des institutions, des organisations, des individus, des techniques, des valeurs, des hiérarchies, etc.
- Les systèmes normatifs basés sur la responsabilisation accordent une place plus importante pour la rationalité et pour la réflexion critique y compris sur l'éthique et ses limites ainsi que sur les autres registres. C'est ce biais en faveur de l'exercice de la rationalité critique qui explique la confusion/conception assez répandue de l'éthique en tant qu'étude de la morale.

- Le souci d'éthique n'est pas le propre des systèmes ou des sociétés individualistes. Il peut conduire à donner la priorité à la société sur l'individu, à la règle sur le choix responsable. Cette priorité relève alors du jugement de valeurs et des préférences personnelles.
- Alors que la morale traite de ce que la société accepte et s'impose comme normes, les choix éthiques s'attachent à la liberté de choisir des acteurs et peut conduire à refuser ce qui est considéré comme « normal » ou légal dans une société donnée.
- L'« équilibre » ou la configuration des fondements des systèmes normatifs constitue l'essence de la culture. Autrement dit, la part « relative » et l'importance de l'éthique (ou de la morale) dépendent de la culture (individualiste/collectiviste ; responsabilisante /guidante). Certaines sont « orientées » éthique, d'autres « morale », « religion » ou « contrat social ». Il est tout à fait concevable, dans certaines sociétés, que la religion prenne toute la place et minimise le rôle joué par les autres fondements dans la définition du système normatif. Ceci est le cas pour les pays arabo-musulmans où la confusion éthique-religion semble être particulièrement importante. Cette typologie permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle la morale peut se substituer à la religion comme fondement du système normatif d'une société donnée. La réflexion sur l'éthique en tant que soubassement des comportements individuels peut également y devenir la norme.
- Le changement « culturel » et le passage d'une configuration à l'autre se fait par le truchement des deux catalyseurs essentiels que sont l'idéologie et l'utopie.

Afin, d'être effectifs, l'élaboration d'un code d'éthique et le management de l'éthique au sein des entreprises doivent prendre en compte les interactions entre éthique, religion, morale et contrat/politique sociale

Outils pour comprendre : fiche N°8 :

Droits de l'Homme et codes éthiques et de conduite

La déclaration universelle des droits de l'Homme repose sur un socle de valeurs qui peuvent aider et orienter l'élaboration d'un code d'éthique spécifique à chaque entreprise et prenant en compte les caractéristiques et l'historique de celle-ci. Cet « idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations » est un socle de base auquel les entreprises peuvent non seulement adhérer mais contribuer.

Par ailleurs, les conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail, constituent également un socle éthique important. Pour l'essentiel, ces conventions portent sur les sujets suivants :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective
 - Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 (n° 87)
 - Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 (n° 98)
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
 - Convention sur le travail forcé, 1930 (n° 29)
 - Convention sur l'abolition du travail forcé, 1957 (n° 105)
- L'abolition effective du travail des enfants
 - Convention sur l'âge minimum, 1973 (n° 138)
 - Convention sur les pires formes de travail des enfants, 1999 (n° 182)
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
 - Convention sur l'égalité de rémunération, 1951 (n° 100)
 - Convention concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 (n° 111)
- La déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi

Préambule

Considérant que la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde.

Considérant que la méconnaissance et le mépris des droits de l'homme ont conduit à des actes de barbarie qui révoltent la conscience de l'humanité et que l'avènement d'un monde où les êtres humains seront libres de parler et de croire, libérés de la terreur et de la misère, a été proclamé comme la plus haute aspiration de l'homme.

Considérant qu'il est essentiel que les droits de l'homme soient protégés par un régime de droit pour que l'homme ne soit pas contraint, en suprême recours, à la révolte contre la tyrannie et l'oppression.

Considérant qu'il est essentiel d'encourager le développement de relations amicales entre nations.

Considérant que dans la Charte les peuples des Nations Unies ont proclamé à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité des droits des hommes et des femmes, et qu'ils se sont déclarés résolus à favoriser le progrès social et à instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande.

Considérant que les Etats Membres se sont engagés à assurer, en coopération avec l'Organisation des Nations Unies, le respect universel et effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Considérant qu'une conception commune de ces droits et libertés est de la plus haute importance pour remplir pleinement cet engagement.

L'Assemblée générale proclame la présente Déclaration universelle des droits de l'homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations afin que tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette Déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives, tant parmi les populations des Etats Membres eux-mêmes que parmi celles des territoires placés sous leur juridiction.

Article premier

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.

Article 2

1. Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.

2. De plus, il ne sera faite aucune distinction fondée sur le statut politique, juridique ou international du pays ou du territoire dont une personne est ressortissante, que ce pays ou territoire soit indépendant, sous tutelle, non autonome ou soumis à une limitation quelconque de souveraineté.

Article 3

Tout individu a droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne.

Article 4

Nul ne sera tenu en esclavage ni en servitude; l'esclavage et la traite des esclaves sont interdits sous toutes leurs formes.

Article 5

Nul ne sera soumis à la torture, ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants.

Article 6

Chacun a le droit à la reconnaissance en tous lieux de sa personnalité juridique.

Article 7

Tous sont égaux devant la loi et ont droit sans distinction à une égale protection de la loi. Tous ont droit à une protection égale contre toute discrimination qui violerait la présente Déclaration et contre toute provocation à une telle discrimination.

Article 8

Toute personne a droit à un recours effectif devant les juridictions nationales compétentes contre les actes violant les droits fondamentaux qui lui sont reconnus par la constitution ou par la loi.

Article 9

Nul ne peut être arbitrairement arrêté, détenu ou exilé.

Article 10

Toute personne a droit, en pleine égalité, à ce que sa cause soit entendue équitablement et publiquement par un tribunal indépendant et impartial, qui décidera, soit de ses droits et obligations, soit du bien-fondé de toute accusation en matière pénale dirigée contre elle.

Article 11

1. Toute personne accusée d'un acte délictueux est présumée innocente jusqu'à ce que sa culpabilité ait été légalement établie au cours d'un procès public où toutes les garanties nécessaires à sa défense lui auront été assurées.

2. Nul ne sera condamné pour des actions ou omissions qui, au moment où elles ont été commises, ne constituaient pas un acte délictueux d'après le droit national ou international. De même, il ne sera infligé aucune peine plus forte que celle qui était applicable au moment où l'acte délictueux a été commis.

Article 12

Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes.

Article 13

1. Toute personne a le droit de circuler librement et de choisir sa résidence à l'intérieur d'un Etat.

2. Toute personne a le droit de quitter tout pays, y compris le sien, et de revenir dans son pays.

Article 14

1. Devant la persécution, toute personne a le droit de chercher asile et de bénéficier de l'asile en d'autres pays.

2. Ce droit ne peut être invoqué dans le cas de poursuites réellement fondées sur un crime de droit commun ou sur des agissements contraires aux buts et aux principes des Nations Unies.

Article 15

1. Tout individu a droit à une nationalité.

2. Nul ne peut être arbitrairement privé de sa nationalité, ni du droit de changer de nationalité.

Article 16

1. A partir de l'âge nubile, l'homme et la femme, sans aucune restriction quant à la race, la nationalité ou la religion, ont le droit de se marier et de fonder une famille. Ils ont des droits égaux au regard du mariage, durant le mariage et lors de sa

dissolution.

2. Le mariage ne peut être conclu qu'avec le libre et plein consentement des futurs époux.

3. La famille est l'élément naturel et fondamental de la société et a droit à la protection de la société et de l'Etat.

Article 17

1. Toute personne, aussi bien seule qu'en collectivité, a droit à la propriété.

2. Nul ne peut être arbitrairement privé de sa propriété.

Article 18

Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites.

Article 19

Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit.

Article 20

1. Toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association pacifiques.

2. Nul ne peut être obligé de faire partie d'une association.

Article 21

1. Toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis.

2. Toute personne a droit à accéder, dans des conditions d'égalité, aux fonctions publiques de son pays.

3. La volonté du peuple est le fondement de l'autorité des pouvoirs publics ; cette volonté doit s'exprimer par des élections honnêtes qui doivent avoir lieu périodiquement, au suffrage universel égal et au vote secret ou suivant une procédure équivalente assurant la liberté du vote.

Article 22

Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale ; elle est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays.

Article 23

1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.

2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.

3. Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.

4. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.

Article 24

Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques.

Article 25

1. Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté.

2. La maternité et l'enfance ont droit à une aide et à une assistance spéciales. Tous les enfants, qu'ils soient nés dans le mariage ou hors mariage, jouissent de la même protection sociale.

Article 26

1. Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite.

2. L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix.

3. Les parents ont, par priorité, le droit de choisir le genre d'éducation à donner à leurs enfants.

Article 27

1. Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.

2. Chacun a droit à la protection des intérêts moraux et matériels découlant de toute production scientifique, littéraire ou artistique dont il est l'auteur.

Article 28

Toute personne a droit à ce que règne, sur le plan social et sur le plan international, un ordre tel que les droits et libertés énoncés dans la présente Déclaration puissent y trouver plein effet.

Article 29

1. L'individu a des devoirs envers la communauté dans laquelle seul le libre et plein développement de sa personnalité est possible.

2. Dans l'exercice de ses droits et dans la jouissance de ses libertés, chacun n'est soumis qu'aux limitations établies par la loi exclusivement en vue d'assurer la reconnaissance et le respect des droits et libertés d'autrui et afin de satisfaire aux justes exigences de la morale, de l'ordre public et du bien-être général dans une société démocratique.

3. Ces droits et libertés ne pourront, en aucun cas, s'exercer contrairement aux buts et aux principes des Nations Unies.

Article 30

Aucune disposition de la présente Déclaration ne peut être interprétée comme impliquant pour un Etat, un groupement ou un individu un droit quelconque de se livrer à une activité ou d'accomplir un acte visant à la destruction des droits et libertés qui y sont énoncés.

Tableau 7 : La déclaration universelle des droits de l'Homme

Outils pour agir : fiche 1 :

Les préalables à la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Il est tout à fait dangereux pour la cohésion sociale d'une entreprise, qu'un projet de formalisation de l'éthique soit avorté. Ceci constituerait le signal d'une crise de confiance et de sens dangereuses pour le contrat social et moral qu'est l'entreprise. C'est afin de se donner toutes les chances de faire aboutir le projet de formalisation et de management de l'éthique qu'il faudrait commencer par vérifier la réunion des préalables suivants:

- 1- L'engagement : notamment des dirigeants qui comprennent l'utilité d'un code d'éthique, l'importance de différencier l'éthique des autres registres normatifs (notamment celui religieux) et sont prêts à consacrer les moyens nécessaires au projet de code
- 2- L'organisation : il s'agit des compétences humaines (et d'animation) et des dispositifs techniques et informationnels nécessaires à l'observation des pratiques actuelles et de la mise en œuvre du code.
- 3- La planification : la mise en place d'un code d'éthique reste un projet qui doit être limité dans le temps quitte à opérer des révisions périodiques
- 4- La communication : l'idée d'élaborer un code d'éthique arrive souvent en retard, lorsque le déficit de confiance ou la crise de sens sont tels que la communication devient difficile. Pourtant, il s'agit là d'un pilier essentiel pour l'élaboration du code
- 5- La culture du débat critique et libre : la communication est primordiale mais elle ne suffit pas à faire face aux tabous, aux peurs et aux réponses simplistes. Les interdits et la culture du « non-dit » constituent des obstacles de taille pour la mise en place d'un projet de formalisation de l'éthique.
- 6- Le suivi : Il ne suffit pas de créer un code d'éthique pour suivre une mode, se conformer à une règle ou tenter de se donner une bonne image. Tant que des actions concrètes de suivi, qu'un système formel d'évaluation, de récompense/sanction n'est pas mis en œuvre, ce code risque d'être perçu comme une forme d'hypocrisie et de « management des impressions ».

Outils pour agir : fiche N°2:

Les étapes de la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

La démarche d'élaboration d'un code est souvent encore plus importante que le contenu de celui-ci.

Les principaux défis de l'élaboration d'un code résident dans la participation, la construction de la confiance et de l'appropriation.

Les étapes de construction d'un code d'éthique et le contenu potentiel de celui-ci dépendent de la perspective favorisée (ou dominante) adoptée par ses promoteurs. Même si elles peuvent être combinées, trois perspectives peuvent influencer l'élaboration d'un code d'éthique¹¹ : une perspective axée sur la résolution ou la prévention des problèmes organisationnels de l'entreprise ; une perspective focalisée sur les intérêts et les besoins des employés et une dernière centrée sur la protection de l'environnement.

PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE	PERSPECTIVE DES EMPLOYÉS	PERSPECTIVE ENVIRONNEMENTALE
<ul style="list-style-type: none">• Énoncer les valeurs et la philosophie de gestion• Établir et déployer une culture organisationnelle• Établir un lien de confiance avec l'organisation• Formuler les stratégies d'affaires• Maintenir une cohérence des actions accomplies à l'étranger	<ul style="list-style-type: none">• Décourager les comportements non éthiques dirigés contre des employés de l'entreprise ou adoptés par eux• Exprimer les obligations des employés envers l'entreprise• Exprimer les obligations de l'entreprise envers les employés• Procurer un guide moral aux employés• Réguler les comportements des employés	<ul style="list-style-type: none">• Maintenir une image publique positive de l'entreprise• Établir une relation de confiance avec les groupes externes de l'entreprise, comme les fournisseurs, les clients, les concurrents ou les syndicats• Satisfaire les parties prenantes externes de l'entreprise, comme les agences gouvernementales, les groupes militants, les syndicats sous ses formes étendues et les représentants de la communauté• Décourager les législations contraignantes ou les enquêtes du gouvernement

Source : Adapté de Weaver (1993).

Tableau 8 : Perspectives potentielles pour la mise en place d'un code d'éthique¹²

¹¹ Weaver, G.R. (1993), « Corporate codes of ethics : Purpose, process and content issues », Business and Society, vol 32, n°1, p. 44-58.

¹² Durif F et Al (2009), « Un code d'éthique, oui, mais comment? » Revue Gestion , 2009/2 (Vol. 34), pp 21-30

Qui rédige le code d'éthique¹³?

Si tout le monde devrait être impliqué dans la réflexion sur le code d'éthique, seul un petit groupe de responsables devrait pouvoir finaliser sa rédaction.

Idéalement, un représentant du conseil d'administration (ou le comité éthique), le directeur général, le responsable des affaires juridiques, le responsable des ressources humaines, le représentant du syndicat, peuvent être associés à un consultant externe pour entamer les procédures de collecte de données, d'organisations de réunions et de rédaction.

Les consultants peuvent participer au processus d'élaboration du code mais ils ne doivent pas se substituer à ceux qui ont la responsabilité de la réflexion et du dialogue en interne et en externe. Idéalement, ils seraient des facilitateurs plutôt que des rédacteurs du code.

Les phases et étapes de construction et de mise en œuvre d'un code d'éthique

Nous distinguons six phases pour la construction et la mise en œuvre d'un code d'éthique. Chaque phase comporte plusieurs étapes que nous présentons avec quelques recommandations

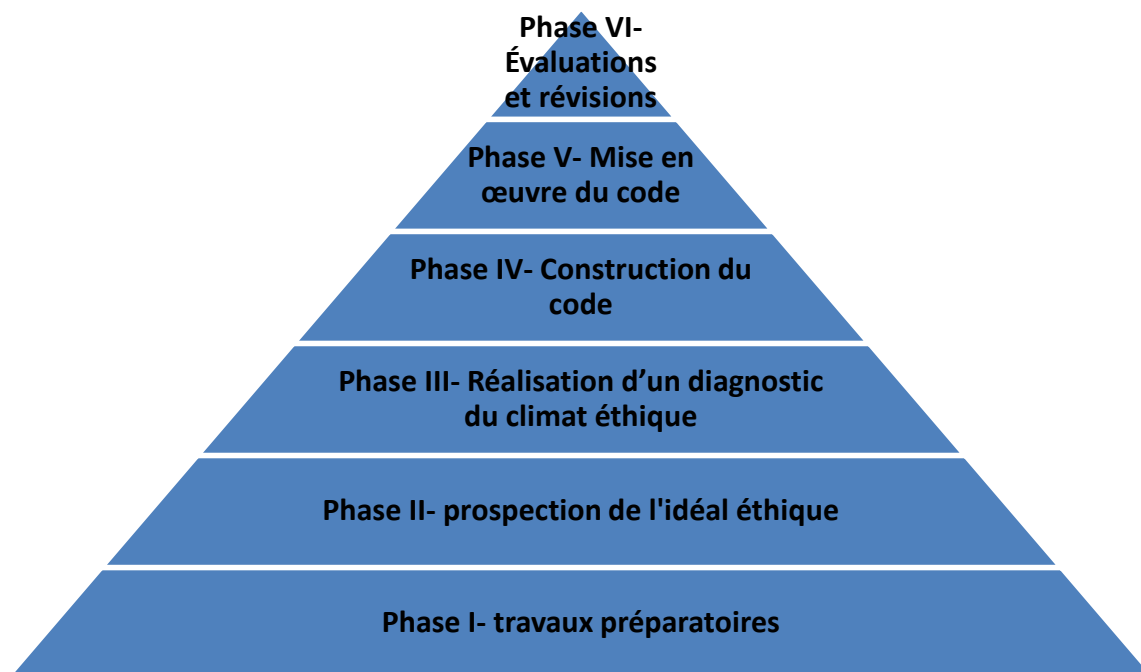


Figure 3 : Phases de construction et de mise en œuvre d'un code d'éthique

Phase I- Travaux préparatoires

I-1- Mettre en place un comité éthique (comité éthique issu du conseil d'administration, responsable éthique, DRH, affaires juridiques, déontologue, etc.).

- un comité représentatif des différents groupes d'intérêt, pas trop élargi et pluridisciplinaire.
- veiller à l'inclusivité, la représentativité, l'engagement et la compétence des membres

¹³ Kolb, (2008)

- désigner ou faire élire un responsable coordinateur du comité
- veiller à ce que ce comité soit doté d'un fort leadership

I-2- Organisation de la consultation et de la participation à l'élaboration du code en répondant aux questions suivantes :

- qui va participer et quand ?
- qui va faire quoi ?
- quel reporting ?

I-3- Sensibilisation et provocation d'une « sensibilité éthique » (incidents critiques, débats informels, formations)

- rassurer les participants et les inciter à prendre la parole
- expliquer l'utilité et le besoin d'un code d'éthique (surtout pour le long terme)
- possibilité d'avoir recours à la formation afin de sensibiliser tout le monde

Phase II- Prospection de l'idéal éthique

II-1- Réflexion sur les valeurs « universelles » en rapport avec les activités de l'entreprise et ses impacts: altruisme, responsabilité, égalité, liberté, intégrité, citoyenneté, etc.

II-2- Réflexion sur les missions et les finalités de l'entreprise et de l'activité économique en général (le pourquoi du pourquoi de ce que nous faisons, le sens de celui-ci, le sens du « bien »)

- quels sont les besoins et les valeurs de l'entreprise
- quels sont les dilemmes éthiques les plus fréquents (pour l'entreprise, pour ses partenaires mais également pour ses concurrents)

II-3- Revue de la « littérature » : autres codes d'éthique d'entreprises comparables ; chartes universelles, réglementations, etc.

- quels textes de lois et quels documents internes peuvent être consultés ?
- en quoi notre code sera différent des autres ?
- quel type de code : un code d'éthique basé sur les valeurs et principes ? un code de conduites éthiques ? un code « obligatoire » et contraignant ? un code adressé à tout le personnel ou bien uniquement aux principaux décideurs et aux principales fonctions ?

Phase III- Réalisation d'un diagnostic du climat éthique

III-1- Observation et dialogue autour des pratiques internes et externes (les croyances, les pratiques, les habitudes, les risques, etc.)

- différents niveaux : la société, le secteur, l'entreprise, les groupes/services, les individus
- différents « groupes d'intérêt » et partenaires : clients, fournisseurs, employés, sources de financement, autorités locales, société civile, etc.
- éviter l'aspect anecdotique et le manichéisme
- discuter de situations précises et de responsabilités précises. éviter la personnalisation

III-2- Observation et dialogue autour des normes et des valeurs internes et externes (ce qui est considéré comme normal)

- différents niveaux de valeurs et de normes : la société, le secteur, l'entreprise, les individus
- différents « groupes d'intérêt » et partenaires : clients, fournisseurs, employés, sources de financement, autorités locales, société civile, etc.
- éviter l'aspect anecdotique et le manichéisme
- discuter de situations précises et de responsabilités précises. éviter la personnalisation

III-3- Brain storming et réflexion critique sur

- Le sens du devoir, les idéaux de l'entreprise, la motivation, les croyances, la liberté, la responsabilité, etc.
- Les principaux dilemmes, paradoxes, tensions, contradictions, flous sur les droits et devoirs et sources de conflits

III-4- Réflexion et dialogue sur le « gap éthique » : l'écart entre l'idéal éthique et les pratiques actuelles

Phase IV- Construction du code

IV-1- Choix et validation des thèmes sur lesquels portera le code

IV-2- Rédaction d'une première version à discuter et à faire valider au sein du comité

- insister sur le fait que ce n'est pas la version définitive afin d'éviter les conflits ou oppositions inutiles
- demander à un juriste de vérifier la légalité du document

IV-3- Rédaction de la version finale du code d'éthique

Phase V- Mise en œuvre du code

V-1- Mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe autour du code

- organiser une cérémonie de lancement du code
- faire circuler et signer le nouveau code (« j'ai lu et compris le présent code et m'engage à le respecter et à rapporter tout abus »)

V-2- Définir et mettre en œuvre une stratégie de management de l'éthique (formations, communication, incitations, etc.)

- le code d'éthique est un instrument de base de la stratégie de management de l'éthique. Il n'est pas le seul
- montrer que l'éthique passe avant la performance
- que certains actes conformes aux règles sont évalués non pas par leur performance ou leur « régularité » mais par leurs motivations et/ou conséquences éthiques
- montrer que des décisions complexes et dont l'issue n'est pas certaine sont prises pour des considérations éthiques

Phase VI- Évaluations et révisions

VI-1- Evaluations périodiques de l'efficacité et de l'appropriation du code

VI-2- Décider des modalités des révisions du code

- le code doit être un document « vivant » et « intelligent » (changeant et s'adaptant)
- prévoir des revues périodiques et des revues d'exception en cas de situations d'urgence.

Outils pour agir : fiche N°3:

Les composantes d'un code d'éthique et de conduite

Afin d'être exhaustif, un code devrait avoir au minimum cinq parties et aborder les thèmes suivants :

Partie I- Introduction, positionnement du code et valeurs de l'entreprise

- une définition de l'éthique et une explication du choix d'élaborer le code
- une vision de l'avenir de l'entreprise, de ses missions et de sa contribution à la société, à ses partenaires et au « bien » de la société en général
- les valeurs universelles et particulières qui gouvernent l'action de l'entreprise et à l'intérieur de celle-ci ainsi que les principes de son action
- une invitation à « réfléchir sur toutes les conséquences de l'action » avant de décider ou d'agir

Partie II- Les risques liés à l'activité

- les conflits d'intérêt
- les rapports avec les différents stakeholders (groupes d'intérêt) : conduite envers les groupes d'intérêt et conduites attendues de ces groupes. Comment les choisir ? comment les respecter ? comment leur donner satisfaction ? les salariés et le syndicat, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les consultants, les médias, les autorités locales et nationales, la société civile, les concurrents, les réseaux sociaux, les sous-traitants, etc.)
- les rapports entre collègues en général (le respect de l'autre)
- les frontières entre relations personnelles et relations professionnelles
- les rapports entre hommes et femmes et la question du harcèlement
- les cadeaux à recevoir ou à ne pas recevoir, à donner et à ne pas donner
- l'utilisation des actifs, des biens et des moyens de l'entreprise (y compris le temps de travail)
- les risques de violences
- les risques de fraude
- les risques de corruption
- les risques de blanchiment d'argent et la connaissance des sources de financements
- la sincérité et la fidélité des informations
- la confidentialité et la divulgation d'informations en interne et en externe
- la communication avec les médias
- communication et accès aux documents
- les délits d'initié
- la diversité et l'inclusion
- libertés de croyance et d'expression
- respect des différences

- la discrimination et les traitements préférentiels
- le népotisme
- la responsabilité individuelle et des équipes
- les conflits et leur résolution (arbitrages, médiation, etc.)
- le respect des engagements et des délais
- la concurrence loyale et déloyale
- la sécurité
- la santé et l'hygiène
- l'équilibre vie privée/vie professionnelle
- les pollutions et le respect de l'environnement
- l'engagement politique

Partie III- Les possibilités et voies de dénonciation des infractions au code

- définition de ce qui constitue une infraction au code d'éthique
- procédures pour rapporter celle-ci
- protection des dénonciateurs
- à qui s'adresser exactement (supérieur hiérarchique ? responsable éthique ?)
- les moyens techniques mis en place pour permettre la communication anonyme sur les cas d'infraction
- les possibilités d'action si le supérieur hiérarchique directe ne réagit pas)

Partie IV- Les sanctions aux infractions et les éventuelles récompenses.

Partie V- Un annexe portant notamment sur

- des exemples de situations concrètes
- les éventuels autres documents de l'entreprise qui concernent l'éthique (règlement interne, charte, etc.)
- les sources d'information sur l'éthique

Les valeurs à inclure dans le code

Schwartz (2005)¹⁴ présente six valeurs universelles qui pourraient être intégrées à tous les codes des grandes entreprises : la fidélité, le respect, la responsabilité, l'égalité, la citoyenneté et l'altruisme (ou souci de l'autre).

Plusieurs valeurs semblent aujourd'hui s'imposer comme « universelles » : intégrité, justice, compétence, utilité, transparence (ou traçabilité), redevabilité, inclusion (ou participation), etc. Ces valeurs « modernes » viennent traduire et se superposer à des valeurs cardinales plus « classiques » : le vrai, le beau, le juste, l'utile.

Au-delà de ces valeurs « universelles », un code d'éthique doit refléter les cultures (et traditions) nationales ainsi que les spécificités sectorielles, professionnelles, organisationnelles et humaines de l'entreprise (ce qui est « partagé » par les acteurs du secteur et par ceux de l'entreprise). C'est ainsi, par exemple, que ce code ne peut être le même pour un entreprise du secteur publique (fortement régulé et privilégiant le service public) ou du

¹⁴ Schwartz, M.S. (2005), « Universal moral values for corporate codes of ethics », Journal of Business ethics, Vol 55,, p.323-343.

secteur privé (dont la régulation varie d'un pays et d'un type d'activité à l'autre et qui privilégie le profit financier).

Contenus des codes éthiques des entreprises cotées sur le CAC 40

A titre d'exemple, en France, une enquête sur les sujets abordés par les codes éthiques des entreprises cotées sur le CAC 40 a permis de dégager les thèmes suivants :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Respect de l'environnement : 100 %– Relations de travail et développement personnel : 90 %– Relations commerciales : 81 %– Concurrence : 78 %– Corruption : 78 %– Santé et sécurité : 78 %– Qualité fournisseurs : 75 %– Information des actionnaires : 75 %– Information des marchés financiers : 75 %– Conflit d'intérêt : 75 %– Protection du patrimoine de l'entreprise : 63 %– Conditions de travail : 60 %– Prise de position politique ou implication dans une activité politique : 60 %– Données confidentielles : 54 %– Délit d'initié : 54 %– Respect de la vie privée : 45 %– Respect des cultures : 45 %– Droits de l'homme : 39 %– Contrôle interne et gestion des risques : 36 %– Réputation : 30 %– Gouvernance de l'éthique (dispositif, comité, fonction) : 30 %– Médias et expression publique : 24 %– Libertés individuelles : 18 %– Blanchiment : 18 %– Propriété intellectuelle : 15 %– Exportation : 12 %– Marchés publics : 9 %– Fiscalité : 9 %– Performance : 6 %– Abus de biens sociaux : 6 %– Relations intra-groupe : 6 % |
|---|

Tableau 9 : Domaines couverts par les codes des sociétés du CAC 40¹⁵

La rédaction du code : les aspects de forme du code

Conçus pour présenter une feuille de route, des règles de base de l'éthique au sein de l'organisation, les codes varient considérablement en longueur, en contenu et en lisibilité.

Plus le code est long, moins les employés auront tendance à le lire. Plus il sera court, plus il risquera d'être abstrait et de devenir incompréhensible par la masse. L'accent mis sur les valeurs permet de répondre à une infinité de situations qu'il serait fastidieux et quasiment impossible d'énumérer.

Une solution intermédiaire serait de créer des brochures séparées qui complèteraient un code plus général et s'adresseraient à des fonctions particulièrement importantes (achats, finances,

¹⁵ Roquilly F, (2011), Analyse des codes éthiques des sociétés du CAC 40, Cahiers de droit de l'entreprise, N°5, Sept-octobre, pp24-29

etc.). Ces brochures peuvent fournir des détails et des réponses aux questions particulières susceptibles de se poser dans ce type particulier de travail

Quelques conseils de rédaction :

- Les débats informels la communication électronique seraient moins inhibant (ceci est d'autant plus important que les sujets sont sensibles)
- utilisez le « nous » dans la rédaction du code
- soyez précis
- soyez brefs
- soyez simples et clairs
- soyez réaliste
- soyez positifs (préférez suggérer des comportements plutôt que d'interdire)
- conseiller plutôt qu'imposer ou interdire, orienter plutôt qu'exiger
- soyez clairs (et simples)
- soyez cohérents (vérifier la cohérence interne du code ainsi que sa cohérence externe avec d'autres documents de l'entreprise)
- selon l'étude de Mark Schwartz ¹⁶les formulations négatives du type « ne pas faire » sont plus efficaces que les affirmations positives.
- ne copiez pas ! mais n'essayez pas de tout réinventer non plus !
- n'oubliez pas que le code s'adresse à tout le monde à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- allez à l'essentiel, évitez les détails qui dissuaderaient de lire le code
- faites relire par un juriste et un déontologue

Le code d'éthique peut comporter :

- Une introduction sur la mission de l'entreprise
- des propositions générales
- des slogans
- des exemples et des cas particuliers
- des questions/réponses
- des règles d'action
- Des sanctions en cas de violation
- Des procédures et des instruments permettant de dénoncer les conduites non conformes au code.

Code d'éthique et force de loi

Le respect des lois constitue une exigence éthique minimaliste et contingente au jugement même que les individus peuvent porter sur celles-ci. En effet, certaines règles juridiques peuvent être jugées contraires à l'éthique. Dans d'autres cas, le droit et la règle formelle peuvent rester silencieux sur des situations pourtant jugées éthiquement inacceptables.

Le respect des codes n'a pas la force de loi parce qu'il reste une question de volonté et d'adhésion volontaire. Cependant, dans la plupart des codes éthique ou de conduite, il doit être prévu des sanctions en cas de non respect de ceux-ci. Ces sanctions pourraient inclure des

¹⁶ M. S. Schwartz, Effective corporate codes of ethics : perceptions of code users : Journal of Business Ethics, 2004, n° 55, p. 323 et s.

représailles verbales, la dénonciation publique, le report du bénéfice de certains privilèges ou avantages, des restrictions sur l'exercice de certaines libertés ou l'exercice de certains droits, la suspension, la rétrogradation, la mutation, ou, dans le cas les plus graves, la résiliation du contrat de travail. Il va sans dire que ces sanctions doivent rester dans les limites imposées par le code du travail et les conventions collectives et que la consultation d'un juriste s'impose afin d'éviter toute dérive préjudiciable à la performance de l'entreprise.

Outils pour agir : fiche N°4

Evaluer votre code d'éthique et code de conduite. Facteurs clés de succès et critères de qualité

Quelques questions pour auditer le système éthique

1. Est-ce qu'il existe un responsable ou un comité en charge de l'éthique ?
2. Les dirigeants sont-ils formés à la prise de décision éthique?
3. Les dirigeants délivrent-ils des signaux clairs concernant l'éthique?
4. Les questions éthiques sont-elles à l'ordre du jour des réunions ?
5. Les critères de recrutement, de formation, d'évaluation et de promotion du personnel intègrent-ils la question de l'éthique ?
6. Le code d'éthique est-il connu et compris de tous ? Distribué ? Publié sur le site web ?
7. Le code d'éthique est-il complété et renforcé par d'autres dispositifs de gestion ?
8. L'évaluation des performances individuelles et organisationnelles prend-elle en compte la dimension éthique?
9. En cas de non respect du code d'éthique y a-t-il des sanctions disciplinaires quelque soit le niveau hiérarchique ?
10. Les employés sont-ils capables de désobéir à leur chef pour ne pas commettre un acte contraire à l'éthique de l'entreprise ?
11. Les employés sont-ils encouragés à signaler les problèmes ?
12. Existe-t-il des voies de whistleblowing en toute confidentialité?
13. Est-ce qu'il y a des analyses (rapports) relatifs aux risques éthiques ?

Quelques indicateurs de performance des codes éthiques

Les indicateurs purement quantitatifs reflètent mal le degré d'appropriation et d'efficacité de la mise en place d'un code d'éthique. À ces indicateurs, il faudrait rajouter des considérations plus subjectives liées à la perception des différents partenaires et qui peuvent être collectées au travers d'entretiens et d'enquêtes plus ou moins approfondies. Nous pouvons néanmoins présenter certains indicateurs qui peuvent être retenus comme étant des approximations de l'impact des codes d'éthique :

- Degré de satisfaction des partenaires internes et externes
- Nombre d'infractions au code
- Cout estimé des infractions
- Nombre de dénonciations
- Nombre et portée des actions à finalité éthique
- Engagement des collaborateurs
- importance de l'éthique dans les discussions et les négociations

Six principaux facteurs clés de succès :

- La participation : celle-ci vise à dégager les « bonnes valeurs » partagées, à améliorer l'implication et à faciliter l'autocontrôle et le contrôle
- L'exemplarité : la direction générale doit donner l'exemple. Si cela n'est pas le cas, le code devient un exercice de cynisme voire d'hypocrisie collective
- La continuité : le code n'est jamais totalement fini et terminé. Il doit être amélioré, revu et affiné en continuité.
- La liberté : le code n'est pas une loi ni un ensemble de règles. Il développe et oriente la liberté de choisir des acteurs en encourageant et en apportant des moyens intellectuels, matériels et symboliques à leur réflexion critique.
- L'utilité : les acteurs doivent être convaincus de l'utilité du code pour eux-mêmes, pour leur entreprise et pour la société dans laquelle ils vivent. Un système de récompenses/sanctions matérielles et symbolique pourrait améliorer ce « sentiment » d'utilité
- La responsabilité : individuellement et collectivement, les acteurs de l'entreprise sont responsables des choix éthiques et des conséquences de ceux-ci.

Quelques questions et dilemmes soulevés par les codes

Ces questions devraient être traitées dans le cadre des réunions d'élaboration du code. Les réponses à celles-ci permettent d'élaborer des critères d'évaluation de celui-ci.

- Faut-il rendre public son code d'éthique ?
- Faut-il un seul code d'éthique ou séparer code d'éthique, code de conduite, charte, etc.?
- Faut-il des codes spécifiques à certaines directions/fonctions?
- Quelle « gouvernance de l'éthique » ? (la direction générale ? le comité d'éthique ? tout le monde ?)
- Les codes « pédagogiques » ou « substantiels » ont-ils réellement un impact plus fort que les codes « bonnes intentions » ont-ils un meilleur impact sur les comportements?
- Quelles complémentarités avec les lois et autres réglementations ?
- Quelle part pour les règles préétablies vs pour la liberté d'exercer son propre esprit critique ?
- Quel est le degré de détail du code?

Outils pour agir : fiche N°5 :

Les menaces, freins et difficultés à la mise en place d'un code d'éthique et de conduite

Parmi les principaux freins à la mise en place d'un code d'éthique, nous citons :

- la taille relativement petite et le manque de moyens de l'entreprise
- l'absence de traditions éthiques et les résistances culturelles
- le secteur de l'entreprise : toute chose étant égale par ailleurs, les questions éthiques se posent avec moins d'acuité dans les secteurs où les activités sont routinières et à faible valeur ajoutée
- l'absence de confiance à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ce qui risque de faire en sorte que les efforts de codification de l'éthique soient perçus comme une forme de cynisme voire d'hypocrisie.
- le manque d'adhésion des employés (soit ils ne prennent pas le projet au sérieux, soit ils ont du mal à parler de leurs dilemmes éthiques, soit ils ne sont pas convaincus de l'utilité du code pour eux)
- le manque d'engagement de la direction générale ou son incapacité à démontrer cet engagement
- la faiblesse du dispositif d'appui technique et informationnel (collecte et analyse des informations, évaluations, etc.)
- le manque de formation et l'absence d'habiletés éthiques

Outils pour agir : fiche N° 6 :

Des codes éthiques et de conduite au management éthique

Il serait erroné et dangereux de considérer que l'existence d'un code d'éthique ou de conduite suffit pour que les comportements deviennent réellement éthiques. Linda et Brown (2004)¹⁷ posent la question de savoir ce que les dirigeants peuvent faire: afin d'aboutir à une gestion efficace de l'éthique. Ils répondent par six groupes d'actions :

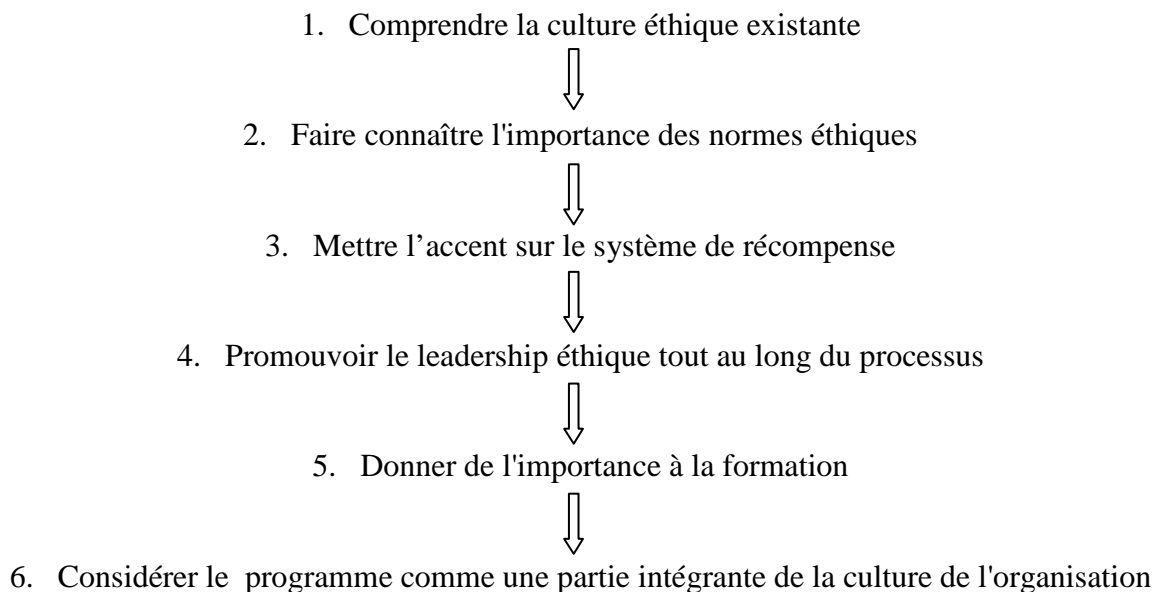


Figure 4 : De la culture éthique à la culture de l'organisation

Comment agir sur l'éthique¹⁸ ?

Une enquête de Deloitte & Touche (2007) montre que la meilleure façon d'agir sur l'éthique est de donner l'exemple. D'autres pistes peuvent également être intéressantes :

¹⁷ Linda Klebe Trevino and Michael E. Brown, Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 2

¹⁸ Résultats de l'enquête " Ethics and Workplace" élaborée par Deloitte&Touche (2007), citée par Rezaee, Z. (2009), Corporate governance and ethics, John Wiley and Sons, USA

Principaux facteurs encourageant le comportement éthique au travail

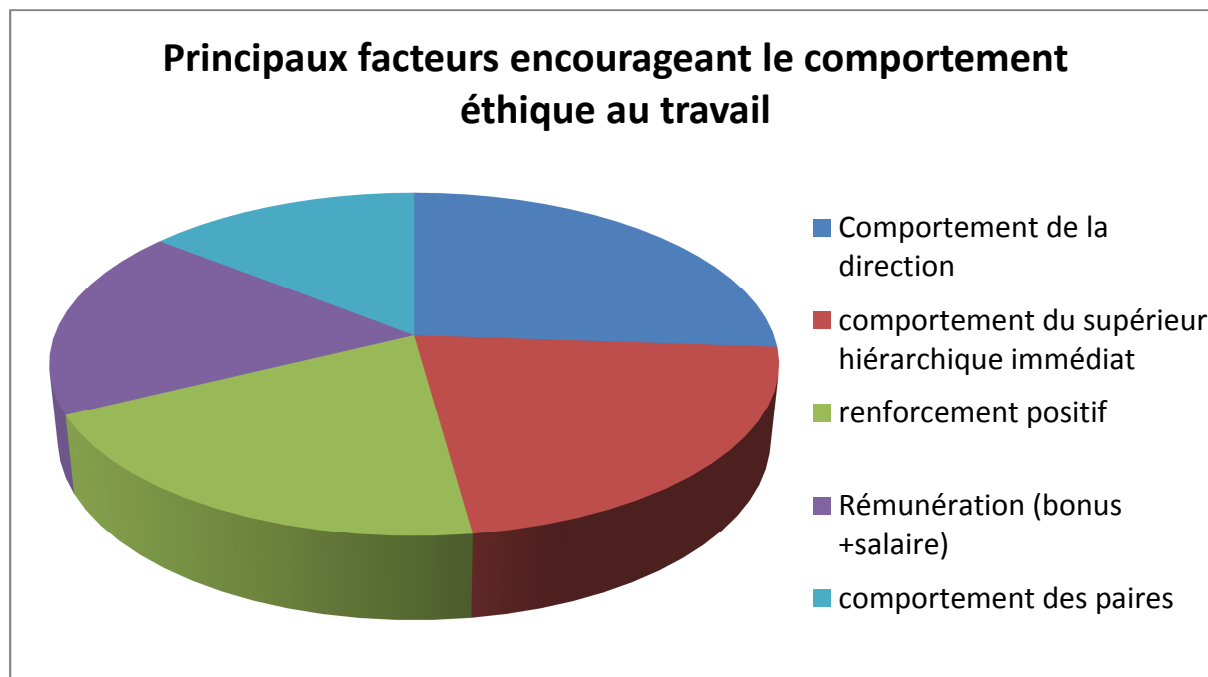


Schéma 1 : Principaux facteurs qui encouragent le comportement éthique au travail

Stratégies de management de l'éthique

Le management de l'éthique peut se faire au travers d'une stratégie de conformité ou d'intégrité¹⁹. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de ces stratégies:

	Conformité	Intégrité
Caractéristiques		
éthos	Conformité avec des standards imposés de l'extérieur	Auto-gouvernance, dans le respect de standards reconnus / acceptés
objectif	Prévenir sanctions et pénalités	Favoriser une conduite responsable
leadership	Avocats	Gestionnaires, en collaboration avec les avocats, les RH et autres services
méthodes	Formation, sensibilisation, moins de discrétion, audits et mesures de contrôle, sanctions et pénalités	Formation, sensibilisation, leadership, imputabilité, systèmes organisationnels, processus décisionnels, audits et mesures de contrôle, sanctions et pénalités
<u>Prémises (comportement)</u>	Êtres autonomes motivés par l'intérêt personnel et matériel	Êtres sociaux motivés par l'intérêt personnel et matériel, mais aussi par des valeurs, des idéaux, les opinions des pairs
Mise en œuvre		
standards	Criminalité, lois et règlements	Valeurs et vision, obligations sociales, incluant le respect des lois
Ressources humaines	Avocats	Haute direction + gestionnaires, en collaboration avec les avocats et d'autres
activités	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des standards de conformité • Former et communiquer • Préparer des rapports de mauvaise conduite 	<ul style="list-style-type: none"> • Animer l'élaboration de valeurs et de standards • Former et communiquer • Intégrer les valeurs dans tous les systèmes et les processus

¹⁹ Drendel. D, (2004), stratégie de gestion de l'éthique en entreprise, ARP

	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire des enquêtes • Superviser les audits • Voir au respect des standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Guider, conseiller • Évaluer la performance en fonction des valeurs • Souligner les problèmes et s'efforcer de les résoudre • Superviser les activités - conformité
Formation et sensibilisation	Standards et systèmes visant la conformité avec lois et règlements	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de prises de décisions et valeurs Standards et systèmes visant la conformité avec lois et règlements

Tableau 10 : Les stratégies de management de l'éthique

Outils pour agir : fiche N°7 :

Management éthique et stratégies du changement

Le management d'un projet de changement aussi important que celui porté par le code d'éthique peut être assuré par différents intervenants (la direction, les consultants externes, une équipe ad-hoc, les responsables fonctionnels). Le tableau suivant résumé les avantages et les inconvénients de chaque forme de pilotage du projet de changement éthique :

	POUR	CONTRE
Direction	<ul style="list-style-type: none"> *Peut créer un élan, une détermination et une focalisation forte sur le projet de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> *Le dirigeant peut ne pas être crédible/cru. *Le dirigeant peut ne pas avoir la réputation de tenir ses promesses. * Le dirigeant peut manquer de temps en raison d'autres priorités opérationnelles. * Le dirigeant peut manquer de capacités ou de compétences en gestion du changement. * Le dirigeant peut faire partie du problème (c'est-à-dire ne pas reconnaître le besoin de changement). * Des dirigeants multiples dans différentes parties de l'organisation peuvent déclencher des programmes de changement dans des directions différentes /manquer de coordination.
Consultants externes	<ul style="list-style-type: none"> *Ont de l'expérience. *Peuvent être objectifs (ils n'ont pas de passé dans l'organisation). * Peuvent servir de boucs émissaires pour l'annonce de mauvaises nouvelles. * Peuvent faciliter l'ouverture du dialogue sur le besoin de changement. * Peuvent surmonter les barrières organisationnelles. * Sont une ressource dévouée. 	<ul style="list-style-type: none"> *Coûtent cher. *Ne peuvent pas diriger le changement, vu qu'ils n'ont aucun enjeu dans l'avenir de l'entreprise. *Aucune responsabilité. *Peuvent ne pas bien connaître l'activité. Aucune appropriation, ni besoin de résultat.
Equipe d'action du changement	<ul style="list-style-type: none"> *Bonne appropriation des initiatives de changement * Connaissance de l'organisation et des enjeux. * Membre s potentiellement influent au sein de leurs pairs * Persévérance et suivi. * peut impliquer des individus compétents en changement (à savoir, des spécialistes en développement d'organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> *Peut rendre le processus de conception interminable en raison des apports /perspectives multiples. *Peut prendre beaucoup de temps. Peut conduire à des compromis dans la conception. *Peut manquer de pouvoir.
Délégation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> * Emploi de compétence (ressources humaines développement organisationnel). * Connaissance de l'endroit. * Les individus peuvent s'identifier davantage avec leur supérieur immédiat 	<ul style="list-style-type: none"> *Peut manquer de pouvoir intervenir dans d'autres secteurs de l'entreprise. *Peut être biaisé en faveur de son propre secteur. *Peut se concentrer essentiellement sur son propre secteur de détrimement des autres. *Peut manquer de compétences.

Tableau 11 : Le pour et le contre des différents rôles de changement²⁰

Cinq styles de gestion du changement éthique peuvent être mobilisés : la formation/délégation ; la collaboration ; la participation ; la direction et la coercition. Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de ces styles :

STYLE	DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Education et délégation	Réunions en petits groupes pour discuter et explique les choses à tous. Le but est d'obtenir le soutien en générant compréhension et engagement personnel.	Développement du soutien au changement. En outre, assurance d'une compréhension étendue.	Longue durée. En cas de besoin d'un changement radical, la logique et des arguments basés sur les faits peuvent ne pas suffire pour convaincre les autres du besoin de changement. Facilité à exprimer son soutien puis à s'en aller et ne rien faire
Collaboration	Implication générale des employés dans les décisions concernant les causes et manières du changement	Développement non seulement du soutien, mais encore de l'appropriation du changement en augmentant les niveaux d'implication.	Longue durée. Manque de contrôle sur les décisions prises. Pour déclencher un changement au sein du paradigme.
Participation	Implication des employés dans la manière de mener à bien le changement désiré. Peut également inclure une collaboration limitée sur certains aspects de la manière de changer, mais pas sur le contenu du changement.	Développent de l'appropriation et du soutien au changement, mais dans un cadre plus contrôlé. Il est plus facile d'influer sur les décisions.	Peu être perçu comme de la manipulation.
Direction	Les réformateurs prennent la plupart des décisions concernant le contenu et la manière du changement. Emploi de l'autorité pour diriger le changement.	Plus rapide. Fournit une direction et un objectif de changement clairs.	Potentiellement moins de soutien et d'engagement personnel. Les changements proposés peuvent donc rencontrer de l'opposition.
Coercition	Emploi du pouvoir pour imposer le changement	Permet une action rapide	Peu susceptible d'obtenir le ralliement sans crise.

Tableau 12 : Styles de gestion de changement²¹

²⁰ Balogum J., Hope Hailey V., Viardo E (2005), Stratégies du changement, Pearson Education

²¹ Balogum J., Hope Hailey V., Viardo E (2005), Stratégies du changement, Pearson Education

ANNEXES

Annexe 1 : Les dix principes du Global compact (<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>)²²

Les dix principes du Pacte Mondial (www.unglobalcompact.org/Languages/french.html) qui concernent les droits de la personne, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption, font l'objet d'un consensus universel et s'inspirent des documents suivants :

- [la Déclaration universelle des droits de l'homme](#) :
- [la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de l'Organisation internationale du travail](#) :
- [la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement](#) :
- [la Convention des Nations Unies contre la corruption](#) : (pdf file size 246 KB)

Le Pacte Mondial invite les entreprises à embrasser, à promouvoir et à faire respecter, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de la personne, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Droits de l'homme

Principe 1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence;

Principe 2 à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Normes du travail

Principe 3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;

Principe 4 l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire;

Principe 5 l'abolition effective du travail des enfants;

Principe 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe 7 Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;

Principe 8 à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;

Principe 9 à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

Principe 10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Annexe 2 : SA 8000

SA 8000 est un code de conduite qui comprend neuf domaines clés, dont la première est le travail des enfants. Les entreprises qui demandent la certification SA 8000 doivent s'assurer qu'aucun de leurs états-majors ou ceux qui travaillent pour les fournisseurs utilisent ou favorise le travail des enfants. Les huit domaines clés restants sont forcés (prison ou esclave) du travail, santé et sécurité, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, la rémunération, les pratiques de gestion, et la liberté d'association et de négociation collective.

²² <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/rs00143.html>

Les tentatives visant à élaborer des codes de commerce international de conduite ont été entrepris par divers organismes gouvernementaux internationaux avec peu de succès, comme le

- Chambre de commerce internationale (1972),
- Organisation pour la coopération et le développement (1976) économique,
- Organisation internationale du Travail (1984),
- Charte sociale européenne (1996),
- Code de conduite pour les multinationales européennes (1998), et
- Pacte mondial des Nations (2000).

Certaines agences spécialisées des Nations Unies ont obtenu des succès sur des questions spécifiques à l'industrie, tels que le code de l'Organisation mondiale de la santé sur les médicaments et le tabac.

Une organisation, composé d'organisations d'affaires en Amérique du Nord, d'Asie, d'Europe, et a élaboré un code international de déontologie. Code de la table ronde de Caux met l'accent sur deux principes éthiques-kyosei fondamentale, qui travaille pour le bien commun et le respect des droits de l'homme.

Annexe 3 : Liste des thèmes des droits de l'Homme selon le Haut-commissariat aux droits de l'Homme de l'ONU²³

Alimentation

[Boîte à outils sur le droit à l'alimentation](#)

[Rapporteur spécial sur le droit à l'alimentation](#)

Changements climatiques

[Droits de l'homme et changements climatiques](#)

[Rio+20 - United Nations Conference on Sustainable Development](#)

Défenseurs des droits de l'homme

[Rapporteuse spéciale sur la situation des défenseurs des droits de l'homme](#)

Démocratie

[Principes du droit - Démocratie et droits de l'homme](#)

Détention

[Groupe de travail sur la détention arbitraire](#)

Développement (Bonne gestion)

[Développement \(Bonne gestion\)](#)

[Droit au développement](#)

[Droits de l'homme et la crise financière](#)

[Expert indépendant chargé d'examiner les effets de la dette extérieure et des obligations financières internationales connexes des États sur le plein exercice de tous les droits de l'homme, particulièrement des droits économiques, sociaux et culturels](#)

[Groupe de travail à composition non limité sur le droit au développement \(Commission\)](#)

Discrimination

[Un accent mis sur la discrimination](#)

Disparitions

[Comité des disparitions forcées](#)

[Groupe de travail sur les disparitions forcées ou involontaires](#)

Droits civils et politiques

[Comité des droits de l'homme \(HRC\)](#)

Droits culturels

[Rapporteuse spéciale dans le domaine des droits culturels](#)

Droits de l'homme et solidarité internationale

[Expert indépendant sur les droits de l'homme et la solidarité internationale](#)

Droits économiques sociaux et culturels

[Comité des droits économiques, sociaux et culturels \(CESCR\)](#)

[Groupe de travail sur un protocole facultatif au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels](#)

[Portail des droits économiques, sociaux et culturels \(DESC\)](#)

Eau et assainissement

[Boîte à outils sur le droit à l'eau et l'assainissement](#)

[Rapporteuse spéciale sur le droit à l'eau potable et à l'assainissement](#)

Éducation

[Éducation et formation aux droits de l'homme](#)

[Rapporteur spécial sur le droit à l'éducation](#)

Éducation et formation aux droits de l'homme

[Déclaration des Nations Unies sur l'éducation et la formation aux droits de l'homme](#)

²³ <http://www.ohchr.org/FR/Issues/Pages/ListOfIssues.aspx>

[Education et formation aux droits de l'homme](#)
[Programme mondial pour l'éducation aux droits de l'homme \(2005-en cours\)](#)

Enfants

[children working and/or living on the street](#)
[Comité des droits de l'enfant \(CRC\)](#)
[Étude de l'ONU sur la violence contre les enfants](#)
[Étude du HCDH sur le droit des enfants à la santé](#)
[Rapporteur spécial sur la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants](#)

Environnement

[Droits de l'homme et l'environnement](#)
[Expert indépendant sur les droits de l'homme et l'environnement](#)
[Rapporteur spécial sur les effets néfastes des mouvements et les déversements de produits toxiques et dangereux et les déchets, sur la jouissance des droits de l'homme](#)
[Rio+20 - United Nations Conference on Sustainable Development](#)

Esclavage

[Fonds de contributions volontaires sur les formes contemporaines d'esclavage](#)
[Groupe de travail sur les formes contemporaines d'esclavage](#)
[Rapporteur spécial sur les formes contemporaines d'esclavage](#)

Exécutions

[Rapporteur spécial sur les exécutions extrajudiciaires, sommaires ou arbitraires](#)

Femmes

[Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes \(CEDAW\)](#)
[Groupe de travail chargé de la question de la discrimination à l'égard des femmes, dans la législation et dans la pratique](#)
[Rapporteur spécial chargé de la question de la violence contre les femmes](#)
[Women's Rights and Gender main page](#)

Genre

[Women's Rights and Gender main page](#)

Globalisation (Commerce et investissement)

[La mondialisation, le commerce et l'investissement](#)
[Les entreprises et la mondialisation des droits de l'homme](#)

Handicap

[Droits de l'homme des personnes handicapées](#)

Impunité

[Expert indépendant nommé par le Secrétaire général chargé de mettre à jour l'Ensemble de principes pour la protection et la promotion des droits de l'homme par la lutte contre l'impunité](#)

Indépendance du pouvoir judiciaire

[Rapporteur spécial sur l'indépendance des juges et des avocats](#)

Indicateurs sur les droits de l'homme

[Indicateurs sur les droits de l'homme](#)

Justice transitionnelle

[Rapporteur spécial sur la promotion de la vérité, de la justice, de la réparation et des garanties de non-répétition](#)

Le droit de réunion et d'association pacifiques

[Rapporteur spécial sur le droit de réunion et d'association pacifiques](#)

Liberté de religion et de conviction

[Rapporteur spécial sur la liberté de religion ou de conviction](#)

Liberté d'opinion et d'expression

[La liberté d'expression et les appels à la haine religieuse qui constituent une incitation à la discrimination, à l'hostilité ou à la violence](#)

[Rapporteur spécial sur la promotion et la protection du droit à la liberté d'opinion et d'expression](#)

Logement convenable

[Boîte à outils sur le droit au logement convenable](#)

[Rapporteur spécial sur le logement convenable](#)

Mercenaires

[Groupe de travail sur l'utilisation des mercenaires comme moyen de violer les droits de l'homme et d'empêcher l'exercice du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes](#)

[Rapporteur spécial sur l'utilisation de mercenaires comme moyen de violer les droits de l'homme et d'empêcher l'exercice du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes](#)

Mesures coercitives

[Mesures coercitives unilatérales et les droits de l'homme](#)

Minorités

[Expert indépendant sur les questions relatives aux minorités](#)

[Page Principale sur les minorités](#)

[Programme de bourses](#)

Objectifs du Millénaire pour le développement et les droits de l'homme

[Entreprises et Droits de l'homme](#)

[Objectifs du Millénaire pour le développement et les droits de l'homme](#)

Ordre international

[Expert Indépendant sur la promotion d'un ordre international démocratique et équitable](#)

Orientation sexuelle et identité de genre

[Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre](#)

Pauvreté

[Consultation sur le Projet des principes directeurs: "Extrême pauvreté et les droits de l'homme: les droits des pauvres"](#)

[Pauvreté](#)

[Rapporteur spécial sur l'extrême pauvreté et les droits humains](#)

Personnes âgées

[Personnes âgées](#)

Personnes déplacées

[Rapporteur spécial sur les personnes déplacées dans leur propre pays](#)

Peuples autochtones

[Fonds de contributions volontaires sur les populations autochtones](#)

[Groupe de travail intersessions, à composition non limitée, sur le projet de déclaration des Nations Unies sur les droits des populations autochtones \(Commission\)](#)

[Groupe de travail sur les populations autochtones](#)

[Mécanisme d'Experts sur les droits des peuples autochtones](#)

[Page Principale sur les autochtones](#)

[Programme de bourses](#)

[Rapporteur spécial sur les droits des populations autochtones](#)

Plans d'action pour la promotion et la protection des droits de l'homme

[Plans d'action pour la promotion et la protection des droits de l'homme](#)

Principes du droit

[Principes du droit](#)

Racisme

[Comité ad hoc sur l'élaboration de normes complémentaires](#)

[Comité pour l'élimination de la discrimination raciale \(CERD\)](#)

[Conférence d'examen de Durban \(2009\)](#)

[Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée \(2001\)](#)

[Groupe de travail de cinq experts indépendants sur la personne d'ascendance africaine, d'étudier les problèmes de](#)

[discrimination raciale que rencontrent les personnes d'ascendance africain \(en anglais\)](#)

[Groupe de travail intergouvernemental sur l'application effective de la Déclaration et du Programme d'action de Durban](#)

[Groupe d'éminents experts indépendants](#)

[Programme de bourses pour les personnes d'ascendance africaine](#)

[Rapporteur spécial sur les formes contemporaines de racisme, de discrimination raciale, de xénophobie et de l'intolérance qui y est associée](#)

Santé

[Boîte à outils sur le droit à la santé](#)

[Consultation ouverte sur l'élimination de la discrimination à l'encontre des personnes touchées par la lèpre et des membres de leur famille](#)

[Rapporteur spécial sur le droit de toute personne de jouir du meilleur état de santé physique et mentale susceptible d'être atteint](#)

Situations

[Groupe de travail sur les situations](#)

Sociétés transnationales

[Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises](#)

Terrorisme

[Expert indépendant sur la Protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans la lutte antiterroriste](#)

[Rapporteur spécial sur la promotion et la protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans la lutte antiterroriste](#)

Torture

[Comité contre la torture \(CAT\)](#)

[Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les victimes de la torture](#)

[Rapporteur spécial chargé d'examiner les questions se rapportant à la torture](#)

[Sous-comité pour la prévention de la torture](#)

Traite des êtres humains

[Rapporteur spécial sur la traite des personnes, en particulier les femmes et les enfants](#)

Travailleurs migrants

[Comité sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille \(CMW\)](#)

[Les droits de l'homme et la Migration](#)

[Rapporteur spécial sur les droits de l'homme des migrants](#)

Valeurs traditionnelles

[Droits de l'homme et valeurs traditionnelles](#)

VIH/SIDA

[VIH / SIDA et les droits de l'homme](#)

Annexe 4 : Autres ressources pour la rédaction d'un code d'éthique

Centre de ressources éthiques : <http://www.ethics.org/>

Le web de l'éthique : <http://www.ethicsweb.ca/>

Code d'éthique d'Alstom : <http://www.alstom.com/Global/Group/Resources/Documents/Code%20of%20Ethics/Code%20of%20Ethics%20-%20French%20version.fr-FR.pdf>

Code d'éthique de Sanofi : <http://interactivepdf.sanofi.com/CodeEthicsFR2011-05/>

Code d'éthique de Bouygues : <http://www.bouygues.com/le-groupe/ethique-et-valeurs/code-dethique/>

Code de conduite de Total : <http://www.tn.total.com/os/content/NT0004DED2.pdf>

