

Dominique Lamoureux (CEA) : « Les entreprises sont les grandes oubliées de ce monde en constant changement »

Posté le 17-11-2017



© Q. Reytinas - Thales

En plus de ses fonctions de directeur éthique et responsabilité d'entreprise du groupe Thales, Dominique Lamoureux a été élu président du Cercle d'éthique des affaires en juin 2017. Très investi sur les questions liées à l'éthique du commerce et à la prévention de la corruption, il revient pour Décideurs sur sa vision de la place de l'éthique au sein des entreprises et sur les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées.

Décideurs. Vous venez d'être nommé président du Cercle d'Ethique des Affaires. Quelle est votre principale mission ?

Dominique Lamoureux. Sensibiliser les entreprises, leurs dirigeants et collaborateurs à de nouvelles formes de gouvernance est notre principal enjeu. Il faut passer de la verticalité du pouvoir à l'horizontalité du savoir. Je suis convaincu que les défis auxquels nous sommes aujourd'hui soumis vont renforcer le besoin d'appropriation, de collaboration et d'intelligence collective. Mon rôle n'est pas de construire des murs, mais de construire des ponts. C'est là l'idée du CEA : il n'y a pas de secret, il faut partager.

À quelles grandes mutations doivent faire face les entreprises ?

Le monde est en profonde transformation. Il est confronté à d'importantes questions géopolitiques et stratégiques. Un nouvel ordre mondial est en train d'émerger, accompagné d'une révolution technologique. La transformation numérique, le big data et les nouveaux outils de communication modifient la gouvernance des entreprises de manière significative. Ce qui se faisait hier ne se fait plus forcément aujourd'hui. De nouvelles réglementations et exigences émanant de l'ensemble des parties prenantes ont vu le jour. Les problèmes auxquels sont confrontés les citoyens du monde sont de plus en plus planétaires. Un Etat ne peut plus résoudre à lui seul le réchauffement climatique, le terrorisme, le blanchiment d'argent, les droits de l'Homme.

« Passer de la verticalité du pouvoir à l'horizontalité du savoir »

Quels sont les challenges actuels pour les entreprises ?

Lors de la création des Nations unies en 1945, on comptait cinquante États. Aujourd'hui, on en dénombre 193. Certains de ces pays ont des visions électoralistes et court-termistes et sont plus ou moins corrompus... Il leur est ainsi difficile de régler seuls tous les problèmes planétaires. C'est pourquoi certains se demandent si la gouvernance du monde ne devrait pas être confiée aux entreprises : elles sont globales, puissantes, riches et efficaces. D'où l'idée de faire porter cette nouvelle responsabilité par les acteurs économiques. Je ne pense pas que les entreprises devraient être sollicitées pour ce type de missions qui relèvent de la souveraineté étatique. Elles sont là essentiellement pour proposer des produits et des services et non pour intervenir dans la gouvernance du monde qu'elles accompagnent avec leur programme d'intégrité. Il est néanmoins primordial que leurs dirigeants soient aujourd'hui conscients des engagements qu'on attend d'elles, d'autant plus que des mécanismes de transparence accrue sont mis en œuvre pour garantir leur réalité.

Quel est le lien entre éthique et conformité ?

Je fais une distinction entre la conformité, l'éthique et la morale. Cette dernière est pour moi un précepte universel et dogmatique, qui renvoie au « Bien » et au « Mal ». Chacun a la sienne et la partage avec des personnes de même croyance et ayant les mêmes valeurs. L'entreprise est par nature ni « morale » ni « immorale », mais « amoral ». Elle s'inscrit exclusivement dans la sphère de la « technique » et non dans celle de la morale qui appartient à chaque individu. La conformité, de son côté, concerne le respect de la loi et les entreprises doivent s'y plier. Entre ces deux notions se glisse celle de l'éthique qui est supra-légale et infra-morale. Dans un monde complexe en pleine mutation, la loi est parfois imparfaite et ne dit pas tout. Elle est également très hétérogène entre les législations françaises, chinoises, américaines, russes... Une entreprise multinationale doit intégrer ces contraintes. Il est donc, par moment, inévitable de faire des arbitrages entre ce qui est bon ou mauvais pour l'entreprise, en tenant compte des parties prenantes. Et c'est là qu'est la nouveauté. On ne prend plus uniquement en considération l'actionnaire, mais également le salarié, la société civile et les médias. L'éthique devient alors de plus en plus importante.

« Mon rôle n'est pas de construire des murs, mais de construire des ponts »

L'éthique est-elle un avantage compétitif ?

Elle doit le devenir pour deux raisons. La première est simple : elle sert à prévenir certains comportements qui risquent de porter atteinte à l'image et à la notoriété d'une entreprise. On met quinze ans à construire une réputation et on met seulement quinze minutes à la détruire. Il est donc essentiel de mettre en place une politique d'éthique et de responsabilité d'entreprise pour la protéger de ces risques. La deuxième raison réside dans le fait que de plus en plus d'administrations, de clients, d'États, d'institutions, sans compter les collaborateurs qui ont les mêmes exigences envers leurs propres entreprises, demandent des engagements forts en matière d'intégrité et de comportement éthique. Certains fournisseurs refusent par exemple de vendre leurs produits aux entreprises ayant mauvaise réputation. Je milite pour que les pouvoirs publics, les ONG et les organisations gouvernementales internationales donnent des signes clairs d'éthique et sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas l'environnement, le droit du travail, les droits de l'Homme, la propriété intellectuelle, etc. Il faut également que le consommateur soit responsable et que les gouvernements encouragent de manière significative les sociétés qui font des efforts, ce qui n'est actuellement pas le cas.

La loi Sapin 2 est-elle une réelle révolution ?

Les grandes entreprises exportatrices n'ont heureusement pas attendu la loi Sapin 2 pour mettre en place des programmes spécifiques de prévention de la corruption car elles sont déjà soumises à la législation anticorruption en vigueur depuis 2000. L'intérêt de la loi Sapin n'est pas de lutter contre la corruption ni de mettre en place des mécanismes de sanction mais d'installer des plans de prévention. Les britanniques l'ont déjà fait avec le UK Bribery Act. Les entreprises sont souvent

elles-mêmes victimes de la sollicitation et de l'extorsion, se retrouvant sous la pression de fonctionnaires et de politiques pour obtenir un marché. Il est donc fondamental de les aider à prévenir la corruption et à y résister et pas uniquement de les sanctionner. Avec Sapin 2, certaines sociétés devront formaliser leurs process internes. Je suis très favorable à cette nouvelle législation, en particulier si cela empêche une autre puissance impériale de faire la police chez nous à la place de nos autorités nationales.

« On constate en France une éthique de conviction »

Existe-t-il une différence d'approche de l'éthique entre la France et les États-Unis ?

Il faut tout d'abord rappeler que les États-Unis ont mis en place une loi anticorruption il y a exactement quarante ans ainsi que des législations en matière de responsabilité des entreprises. Il s'agit d'une approche néanmoins très formelle : « cocher des cases » sur une liste, s'assurer que tous les collaborateurs suivent des formations, etc. La culture française valorise quant à elle une éthique de conviction et non une simple conformité. Les États-Unis sont peut-être les champions de la conformité mais ils sont également conscients de la nécessaire complémentarité de ces deux approches. De nombreuses entreprises américaines viennent d'ailleurs en Europe pour réfléchir à ce sujet.

De nombreuses personnes en France perçoivent le dispositif éthique du *whistleblowing* comme de la délation. Qu'en pensez-vous ?

C'est de la délation ! Mais ce peut aussi être réellement du droit d'alerte. Je considère qu'en France, nos entreprises ont une vraie culture du dialogue social, encadré par un droit du travail rigoureux, qui permet aux salariés de pouvoir parler à leurs supérieurs. Il ne faut pas oublier qu'il existe de nombreux endroits tels que le service des ressources humaines ou le comité d'entreprise ainsi que de multiples personnes comme les délégués du personnel ou ses collègues à qui se confier et évoquer ses problèmes, plutôt que d'écrire un courriel anonyme comme aux États-Unis. Cependant, si aucune de ces voies hiérarchiques ne fonctionne, il est important d'avoir la possibilité de recourir à un système d'alerte qui assure la confidentialité. Il faut noter que cet outil est plutôt utilisé pour des problèmes concernant les ressources humaines et très peu la fraude.

Propos recueillis par **Margaux Savarit-Cornali**