

Le déploiement tangible d'une démarche éthique

*Cnam – 4 octobre 2012
Isabelle Deflandre – Pierre Boningre*

Sommaire

Les bonnes et les mauvaises raisons d'une démarche éthique

la cosm'éthique

la certification

la conformité

l'image et la réputation

la prévention des risques

L'éthique dans l'entreprise : un état des lieux

les valeurs

les référentiels

l'organisation et

le fonctionnement

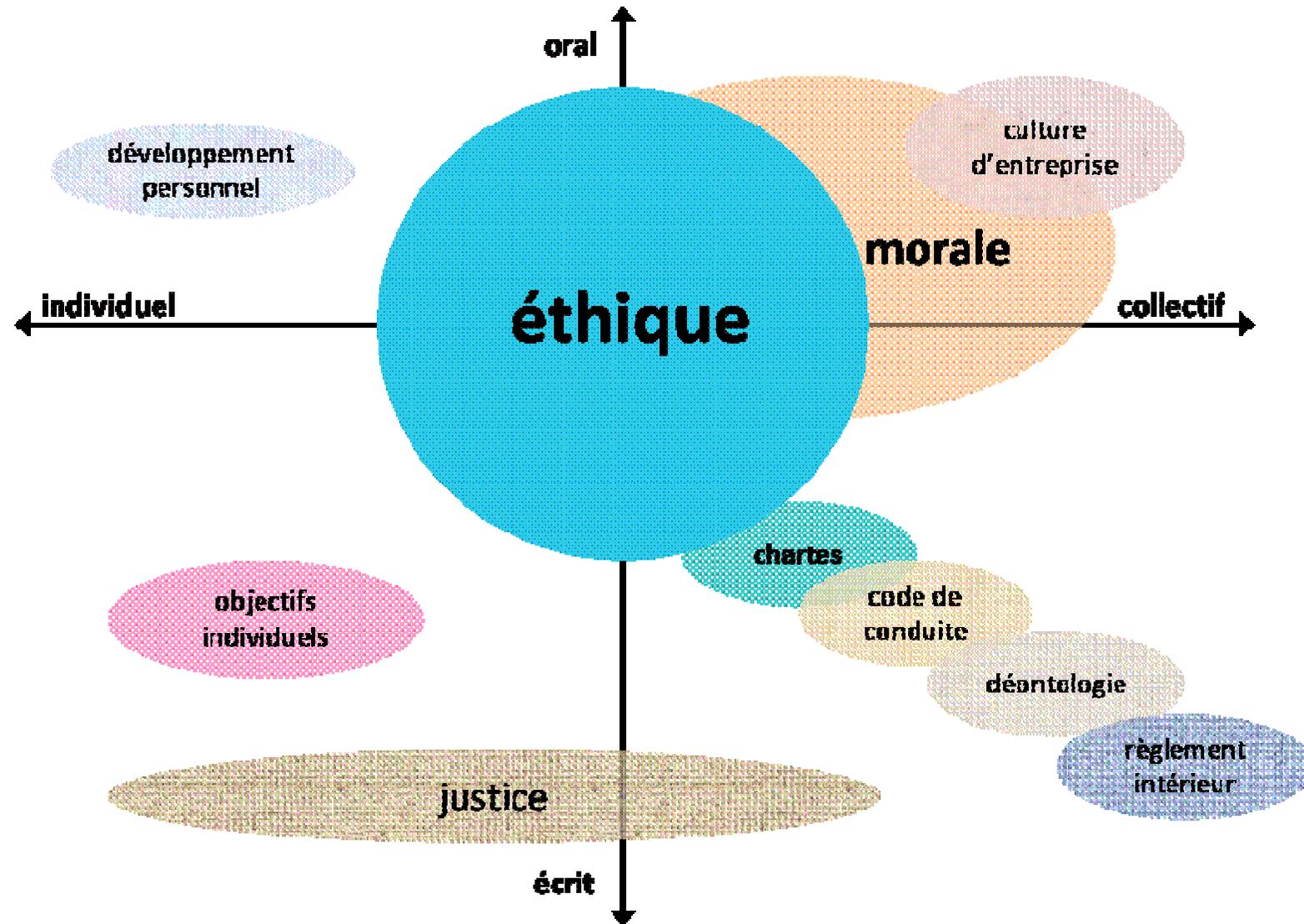
L'analyse de la valeur éthique des entreprises

La notation des entreprises

L'éthique est-elle une compétence ?

Définitions préalables

L'éthique et les autres...



L'éthique, c'est quoi ?

- L'éthique est un **potentiel de réflexion**, qui permet de **prendre des décisions les mieux adaptées aux contextes et aux situations**
- C'est une démarche volontaire qui ne se réfère pas seulement à des écrits (chartes, codes de conduite, bonnes pratiques, ...)

L'éthique ne commande pas, elle recommande

- L'éthique forme un **continuum** entre la vie professionnelle et la vie personnelle
- Elle constitue un **exemple à suivre**, porteur de **respect d'autrui**
- L'éthique s'appuie sur les **vertus**, fondements du **comportement**
- Les vertus sont des caractéristiques **individuelles, endogènes**, axées sur le **sens** des choses, sur leurs **finalités**

Les vertus professionnelles, c'est quoi ?



Les bonnes et les mauvaises raisons d'une démarche éthique

La *cosm'éthique* : que de la communication !

- La **communication** est indispensable à toute entreprise, mais pour être éthique, elle doit s'appuyer sur les **vertus professionnelles** et ne pas ressembler à de la "*cosm'éthique*" !
- Aussi, faut-il s'interroger sur les raisons pour lesquelles les enjeux éthiques dans l'entreprise font si souvent l'objet d'une récupération ?
- Intuitivement ou non, les entreprises et les professionnels de la communication comprennent qu'une telle démarche cherche à répondre à des préoccupations internes (responsabilité sociale) ou externes, à la fois économiques (recherche d'efficacité ou de compétitivité) et environnementales (progrès durable, y compris pour les populations locales)

👉 **L'éthique ne se décrète pas et ne supporte pas l'approximation**

La certification, les labels et autres drapeaux

- Les labels, les certifications, ... sont hors sujet :
 - ☞ "*Ce qui compte ne peut pas toujours être compté et ce qui peut être compté ne compte pas forcément*" (Albert Einstein)
- Respecter des critères ne présente que **l'avantage de la conformité**, mais ne garantit pas le respect des principes de l'éthique
- Suffit-il d'acheter une certification, ou d'afficher un label, pour voir reconnue sa compétence professionnelle ?
 - ☞ GRI, Global Compact, Iso 9000... ne traduisent que des **recommandations**
- A lire la liste d'indicateurs éthiques figurant dans les rapports, on voit bien qu'elle amalgame parfois les genres : quoi de commun entre la consommation énergétique et la prévention du harcèlement moral ?
- La "norme" RSO (ISO26000) précise bien qu'elle **ne vise pas la certification**
 - ☞ **Comment peut-on certifier un comportement ?**

La conformité pour elle-même

- Certaines entreprises se contentent de mettre tout en œuvre pour respecter les lois, d'ailleurs variables selon les pays
- Elles se soumettent aussi aux **figures imposées**
- Le raisonnement est celui de "*Responsable mais pas coupable*" !
- Quand elles se préoccupent d'éthique, soit il est trop tard, soit elles préfèrent la politique de l'autruche et s'abstiennent de regarder sous le tapis
- La "bancassurance", ou les entreprises dont les marchés sont soumis à l'aval du gouvernement sont les secteurs les plus régulés : plus de 90% de leurs activités doivent respecter des procédures astreignantes
- ...

La conformité face à la pénalisation croissante

Des réactions de type "peur du gendarme" :

- Certaines entreprises ont suivi les réglementations successives, imposant la mise en place d'un dispositif d'alerte financière et comptable, ou d'un plan d'actions pour l'insertion des travailleurs handicapés, ou l'emploi des seniors, ou contre les discriminations, etc.
- C'est pour juguler une crise qu'elles se sont engagées dans un pur processus de conformité, suite à **une fraude, pour pratiques anticoncurrentielles, pour des problèmes de sous-traitance, ou d'opérations en pays douteux, etc.**
- ...
 - 👉 **A la place d'un arsenal de réglementations, ne peut-on pas développer la formation de son propre jugement?**
 - 👉 **Ne faudrait-il pas dénoncer le *juridisme**, qui réduit l'initiative des individus en transformant leur intervention ?**

* Aline Giroux

L'image et la réputation

- Les exemples sont nombreux, qui montrent qu'une **transgression éthique** ne reste plus impunie, qu'elle soit le fait d'une organisation ou de la communication malheureuse d'un personnage médiatique
 - Son auteur est inmanquablement stigmatisé, des opérations de boycott sont organisées, le dirigeant fautif est de plus en plus contraint à la démission et le parachute doré qu'il a éventuellement négocié remis en cause, sans parler des années de prison qui l'attendent parfois !
 - Cette attitude s'applique désormais à toute forme de malversation, voire de mépris, affichés par ceux qui détiennent une part de pouvoir
- 👉 **Avec la généralisation des techniques d'information, l'image et la réputation d'une entreprise peuvent être atteintes instantanément : avec l'Internet, tout peut se savoir et rien ne s'oublie...**

Une approche éthique des risques

- L'entreprise est en permanence confrontée à des risques qu'elle doit prévenir, ou maîtriser : elle dispose pour cela de **méthodes d'analyse spécialisées**
 - Toutefois, la diversité des risques fait qu'ils nécessitent une **approche globale et cohérente** et cette cohérence doit aborder les **risques comportementaux**
 - L'éthique est une approche originale des risques d'entreprise, qui prend en compte les **vertus professionnelles** pour l'ensemble des risques et s'intéresse aux répercussions humaines, économiques et écologiques des décisions prises
 - Il ne s'agit pas de considérer l'éthique comme un risque supplémentaire dans l'entreprise
- 👉 **La démarche éthique vise à revisiter tous les risques d'entreprise traditionnels avec un regard éthique, de manière à pouvoir mettre en place des mesures de prévention et de gestion, cohérentes et transverses**

Les lunettes éthiques

- Chausser des lunettes éthiques revient à être capable de déceler les écarts de comportements par rapport à un **référentiel intangible** et donc de posséder un sens critique avec des **requêtes** qui ne sont pas usuelles dans l'entreprise
- Pour les **conflits d'intérêts**, par exemple : regards sur les comptes "honoraires et fournisseurs", les signalements, ou les déclarations d'intérêts
- Il est vrai que la démarche éthique suppose des compétences et des qualités de maturité, d'expérience, et de sensibilité
- Cela renvoie :
 - au savoir-être,
 - à l'importance d'intégrer du sang neuf
 - au fait d'accepter le droit à l'erreur

L'éthique dans l'entreprise : un état des lieux

Les valeurs affichées

Les entreprises se répartissent en plusieurs catégories, selon que leurs valeurs :

- **Se confondent avec leur objet social** : intérêt général, proximité, solidarité, responsabilité environnementale, respect de la santé de l'individu...
- **Sont des valeurs de management** : les valeurs sont inscrites dans un projet d'entreprise (confiance, esprit d'équipe, exemplarité, ...)
- **Restent relativement floues** : les entreprises s'intéressent surtout à la manière dont elles souhaitent être vues par leurs clients (professionnalisme, innovation, voire *éthique* !)

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont établi une **hiérarchie** entre leurs valeurs

- ☞ **Si pour certaines d'entre elles, les valeurs visent à fédérer les collaborateurs autour de principes intangibles, la plupart des entreprises favorisent les valeurs de management ou semblent peu sensibles à la force des valeurs**

L'élaboration des valeurs

Il convient de distinguer les entreprises pour lesquelles les valeurs :

- **Ont été créées par les fondateurs de l'entreprise ou par leurs dirigeants** : cela dénote une forte personnalité du Président, ou une forte implication du Comité de direction, entraînant une déclinaison souvent réglementaire
- **Résultent d'une démarche participative** : par un groupe de travail constitué d'un nombre variable de cadres, voire de salariés, les valeurs sont mieux acceptées et plus faciles à transmettre
- **Ont été élaborées de manière relativement floue** : les valeurs s'apparentent beaucoup à de la *cosm'éthique*...

👉 **Les valeurs de l'entreprise ont généralement été élaborées de manière autoritaire, en incluant une participation variable des cadres ou des collaborateurs**

La présence des valeurs lors du recrutement

L'importance des valeurs peut aussi se mesurer selon qu'elles sont :

- **Présentées officiellement à l'embauche** : elles font partie du dossier remis aux nouveaux embauchés et sont explicitées dans les formations d'accueil, parfois conjointement avec la remise officielle d'un code de conduite
- **Seulement évoquées lors de la procédure de recrutement et de l'intégration** : elles font partie des questions soulevées lors des entretiens d'embauche pour une partie des collaborateurs et servent d'introduction au livret d'accueil
- **Pratiquement pas mentionnées** : si elles figurent la plupart du temps dans les documents remis à l'embauche, elles ne sont pas commentées

👉 **Les valeurs d'entreprise sont de plus en plus incluses dans le parcours d'intégration des nouveaux embauchés mais elles sont peu fréquemment de nature réglementaire, sauf pour certains statuts et niveaux de responsabilité**

Valeurs ou Vertus ?

- La majorité des entreprises énonce une liste de **valeurs**, mais **sont-elles toujours bien assimilées par les salariés ?**
- Les **vertus** s'intéressent aux **finalités** de l'action, tandis que les valeurs traitent des **moyens** de les atteindre. Aussi, les **vertus** sont-elles applicables au monde de l'entreprise qui exprime souvent ses actions en termes de "**cercle vertueux**"
- Les vertus s'inscrivent dans les **orientations stratégiques profondes** de l'entreprise en fixant des **repères**

Comment distinguer valeurs et vertus ?

- Une vertu ne peut être considérée comme bonne en elle-même : un excès ou un défaut est néfaste : la loyauté excessive p.ex., devient aveuglement et sombre par défaut, dans l'infidélité

👉 **Les vertus, incarnent l'équilibre en tant que "juste milieu"**

La nature des référentiels

Différentes formes et différents usages, avec des appellations très variées :

- **Chartes** ou **Codes** d'éthique, de conduite, ou de déontologie; **Rapports** RSE, de DD, ou croissance responsable; **Programmes** transverses et pluriannuels, ...

Les entreprises se répartissent entre celles pour lesquelles les référentiels sont :

- **Un cadre général de formalisation** : textes à connotation réglementaire mais décrivant un cadre général avec des principes d'action pour un comportement éthique, des chartes ou des guides d'éthique qui ne peuvent être assimilés à des directives
- **Des codes métiers, relevant de la conformité et de la déontologie** : ensemble de directives, dignes d'un règlement intérieur, mais qui s'adressent la plupart du temps à des métiers particuliers, ou seulement aux cadres

L'intégration du facteur multiculturel

Les entreprises ayant une forte activité à l'international :

- **Adaptent leurs référentiels d'éthique aux spécificités locales** : afin d'en faciliter la prise en compte par les collaborateurs locaux (adaptation à la législation et/ou à la culture locales)
 - **Se contentent de traduire leurs référentiels dans les principales langues de leurs implantations** : simple traduction, parfois mot à mot, traduisant souvent que la culture et les valeurs de la maison mère doivent s'imposer
 - **Ne font aucun effort particulier** : les structures internationales sont parfois une simple coexistence de cultures, sans fédération ni fertilisation croisée
- 👉 **Ne pas associer les implantations locales à la définition des principes éthiques peut créer des disparités en termes de comportements, ou de performance**

Les pouvoirs de l'éthique et de la RSE

Les entreprises confèrent à la démarche éthique :

- **Un pouvoir d'investigation et d'intervention** : pour contrôler et donner un avis sur la conformité d'un marché, d'un fournisseur, d'un intermédiaire, etc., il s'agit parfois d'un pouvoir d'investigation fort, mais n'apparaissant pas coercitif
 - **Une mission de contrôle sans véritable action opérationnelle** : rôle consultatif, en charge du reporting des établissements (qui conservent le pouvoir réel), les audits et la conformité restant au niveau des directions des risques et juridique
 - **Des responsabilités creuses** : pas de suivi ou de contrôle particulier, voire une existence pâle dans la communication institutionnelle
- 👉 **Le vrai pouvoir consiste à savoir définir un cadre, à déléguer aux managers opérationnels la responsabilité de le décliner en plans d'actions et de garder la possibilité de faire des contrôles et des audits**

Le droit de saisine des responsables de l'éthique

Dans l'entreprise, la saisine de la structure ou du responsable de l'éthique :

- **Est réservée aux collaborateurs** : la saisine est interne et les recours sont limités, souvent aux aspects de conformité, ou de risques psychosociaux, parfois via un numéro vert, dont les appels sont traités par un prestataire
- **Est ouverte aux partenaires extérieurs** : la saisine est quelquefois ouverte aux fournisseurs, notamment sur la question des d'achats, mais va aussi au-delà des aspects financiers et comptables
- **Est largement ouverte à l'ensemble des parties prenantes** : le système d'accès est ouvert, en parallèle avec un système de médiation, voué à prendre en charge les questions de tous les acteurs de l'écosystème

👉 **La saisine la plus large doit aussi s'accompagner de mesures et surtout de retour d'informations**

Les dispositifs d'alerte

Les entreprises ont mis en place un dispositif d'alerte :

- **Conforme à la Loi SOX (i.e. limité aux aspects comptables et financiers)** : il suit en cela une obligation pour les entreprises cotées à New York, s'intéresse avant tout à la conformité et peut faire l'objet de sanctions
 - **Etendu aux questions de RSE et notamment de risques psychosociaux** : avec une ligne spéciale dédiée au harcèlement, à la discrimination, ou aux questions personnelles (transmises aux RH), le signalement se fait souvent par boîte mail
 - **Reposant essentiellement sur un rôle de médiation** : politique à laquelle les managers doivent adhérer, la personnalité du médiateur étant déterminante
- 👉 **De manière générale, le dispositif d'alerte est peu utilisé, ce qui peut dénoter un manque de confiance dans la chaîne de traitement, que ce soit en termes de confidentialité, d'impunité, ou d'inutilité de la démarche**

Les questionnements éthiques

La nature des questionnements éthiques est fonction de l'activité des entreprises

On relève sept thèmes principaux (par ordre décroissant) :

- la lutte contre la corruption et la fraude (y compris la contrefaçon)
- les conflits d'intérêts
- les ressources humaines (le champ couvre la RSE, la qualité de vie au travail, le volet sécurité et santé, la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité des chances, des salaires, la parité H/F, le handicap, ...)
- les risques psychosociaux, apparaissent comme un thème à part entière, bien que relevant des questions de ressources humaines
- les droits de l'Homme et "le respect lié à la personne"
- les pratiques anticoncurrentielles
- la lutte anti-blanchiment

L'éthique en actions

Les entreprises se répartissent entre celles qui :

- **Mettent en place des plans cadres** : cadre méthodologique, lettres d'objectifs, programmes d'actions à décliner en initiatives, référentiels de compétences...
- **Agissent selon des plans d'actions** : règles et guides de conduite qui doivent être appliqués par tous les collaborateurs et dont les principes d'éthique sont inclus dans les processus opérationnels, actions prioritaires, reporting en mode projet
- **Développent des indicateurs de progrès** : grille d'évaluation des comportements, indicateurs composites, mais souvent limités à un champ donné ou qui sont de type déclaratif, évaluation a posteriori des progrès accomplis ou des déficiences
- **Intègrent des critères éthiques dans la rémunération** : sur la partie variable (des dirigeants ou commerciaux), à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation

L'analyse de la valeur éthique des entreprises

Le diagnostic éthique

- Le travail d'évaluation commence par l'**identification des comportements déviants**, qui peuvent menacer l'entreprise, en vue de mettre fin à ces pratiques, ou d'agir sur les facteurs qui les favorisent
 - Le ***diagnostic éthique*** cherche ainsi à saisir et révéler les anomalies de fonctionnement
 - **Les comportements problématiques ne sont pas uniquement individuels** et sont souvent liés à des situations qui les facilitent ou en autorisent l'émergence : ils sont parfois le produit de la culture de l'entreprise, de sa politique commerciale, d'une entité mal organisée, ...
- 👉 **Le but du *diagnostic éthique* n'est pas de remettre en cause l'organisation de l'entreprise, mais bien de cibler les problèmes pour s'y attaquer et rectifier les façons de faire : il s'agit de cadrer les malaises avant qu'ils ne dégénèrent**

Une veille sur les données significatives

- Anticiper et gérer les événements revient à réaliser une **veille permanente** sur les variations concomitantes de données sensibles, qui permettra d'étayer les préoccupations éthiques :
 - ☞ **il s'agit de confronter les signaux recueillis avec les données ayant une influence directe sur le sujet de l'étude**
- Toute préoccupation peut s'objectiver par un ensemble de données, stockées pour la plupart dans les systèmes d'information de l'entreprise
- Évaluer un risque d'ordre éthique revient à suivre la valeur instantanée des données liées à ce risque, observer leurs évolutions tendanciennes et corroborer les données entre elles
- Pratiquement, il s'agit de réaliser une procédure logicielle chargée de recueillir les données, de les situer par rapport à une plage de variation, d'analyser leurs évolutions et de les comparer aux autres données correspondant à ce risque

La validation du risque éthique

- La veille ayant détecté un problème potentiel, il convient d'évaluer la gravité de la situation
- L'évaluation s'appuie sur des **entretiens en face-à-face**, adaptés au **contexte** et aux **métiers**, effectués avec un panel ciblé d'une vingtaine d'acteurs, concernés d'assez près par le risque constaté (collaborateurs de l'entreprise et personnes extérieures éventuellement)
- Ce questionnaire qualitatif favorise l'émergence de **verbatim**, dont l'appréciation fait appel à un référentiel comportemental : les vertus professionnelles
- Pour les individus, la *transgression* est inhérente aux situations qu'ils vivent quotidiennement et dépend aussi de leur **niveau de responsabilité**, c'est-à-dire de leur statut dans l'entreprise

👉 **Il est indispensable que l'approche éthique des risques soit segmentée**

L'éthique est-elle une compétence?

Le rôle du manager après le diagnostic

- Suite au *diagnostic éthique* et aux recommandations proposées, chaque manager devra s'efforcer de :
 - **réduire les risques** de son ressort,
 - **agir sur les** facteurs qui amplifient les **failles** fonctionnelles,
 - **modifier sa structure** en revoyant certaines règles et façons de faire,
 - **cesser de tolérer** certaines *transgressions*...
- Pour cela, lorsqu'il constatera un vide réglementaire, il pourra être amené à **proposer la création de nouveaux dispositifs**
 - 👉 **Il veillera à sensibiliser ses collaborateurs à l'importance de développer certains comportements et à considérer lui-même le savoir-être et l'éthique comme une compétence professionnelle fondamentale**

Compétence et savoir-être

- La compétence résulte de trois composantes :
 - le **savoir** (ou connaissances)
 - le **savoir-faire** (ou habiletés)
 - le **savoir-être** (ou qualités personnelles)
 - * *le **savoir-faire-faire** (ou professionnalisme des managers)*
- Le **savoir-être** ne se résume pas au savoir-faire relationnel, il **se fonde sur les vertus, base des comportements et favorise l'évolution de carrière**
- A propos de comportement, la **spontanéité** est associée aux réflexes; l'éthique est un état de conscience mais elle peut aussi s'exprimer sous le mode du réflexe, le **réflexe éthique exemplaire**

Peut-il y avoir compétence sans éthique ?

- Le **savoir** sans éthique ?
 - ☞ Oui : la connaissance est théorique (comme la morale, elle s'impose)
- Le **savoir-faire** sans éthique ?
 - ☞ Oui : garder pour soi son "tour de main", se vouloir incontournable, devenir un "gourou", ... sont des réalités quotidiennes
- Le **savoir-être** sans éthique ?
 - ☞ Non : impossible d'avoir un comportement vertueux sans être éthique
Au travail, l'éthique promeut l'esprit d'équipe, l'épanouissement et la socialisation des collaborateurs
- Le **savoir-faire-faire** sans éthique ?
 - ☞ Non : savoir, savoir-faire et savoir-être ne peuvent se développer que grâce à l'exemplarité des dirigeants et des managers

☞ **L'éthique est un élément important de la compétence**

Parmi les conditions du succès...

- Les actions managériales devront être soutenues par la direction générale qui a la responsabilité d'édicter les mesures nécessaires pour appuyer les interventions à faire dans les "zones à risque"
 - 👉 **Lorsqu'il est question d'éthique, l'exemple doit venir d'en haut**
- En revanche, le dynamisme éthique vient généralement du terrain : c'est la raison pour laquelle il est utile de mettre en place une **veille éthique et déontologique**, afin de cartographier et animer des réseaux d'alerte de l'entreprise sur toute menace ou opportunité dans ce domaine
 - 👉 **Il devient impossible de croire que le pouvoir est synonyme de raison et que l'erreur et la faute sont inavouables, ou pire, qu'elles peuvent être masquées face aux prises de conscience distillées par les médias actuels**

La notation éthique

Pourquoi les entreprises s'évaluent ?

- Les **entreprises** souhaitent **se différencier** et se situer par rapport aux autres
- Pour elles, l'éthique est aussi :
 - Une source de **cohérence** : approche globale et originale des risques et définition de bonnes pratiques comportementales facilitant les missions des managers
 - Une source de **compétitivité** : l'entreprise gagne en valeur sur le long terme, mais tire aussi des avantages économiques rapides (gains potentiels en matière de risques)
 - Une source de **réputation** : tant dans ses relations commerciales que dans la gestion de ses collaborateurs, y compris au niveau du recrutement
- Les mêmes arguments concernent les **investisseurs**, pour lesquels l'éthique est aussi une source de **sécurisation** : ils souhaitent disposer d'analyses de plus en plus sophistiquées, de plus en plus sûres

Les agences de notation financière

- Pour **convaincre et rassurer les investisseurs**, la "qualité" des entreprises et des états emprunteurs est en permanence mesurée par les institutions particulières que sont les agences de notation
- Au-delà du critère de solvabilité (qui estime le risque crédit), ces évaluations répondent à des **exigences réglementaires** (la conformité comptable à Bâle II, par exemple), ou simplement aux directives des commanditaires
- Aux USA, les agences sont soumises à la commission de surveillance des marchés financiers (la SEC) et sont qualifiées de NRSRO, statut qui les fait entrer dans le fonctionnement de la finance, car **la réglementation américaine impose aux intervenants financiers de prendre en compte leurs notations**
- Les principales ("*The Big Three*" : **Moody's, Standard & Poor's** et **Fitch Ratings**) réalisent 94% du chiffre d'affaires de la profession. De son côté, l'Europe tente de monter une agence indépendante, sous l'égide de Roland Berger Consultants

Les limites de la notation financière

- Les agences de notation financière prospèrent dans les années 1920, financées par les investisseurs. Au milieu des années 1970, les émetteurs produisent des offres de plus en plus complexes et s'adressent aux agences pour asseoir leur démarche commerciale

👉 **les émetteurs paient pour avoir une bonne note !**

- Des notations aberrantes se multiplient alors, sans que la réputation des agences en pâtisse. D'ailleurs, puisqu'elles émettent des opinions, ne devraient-elles pas avoir autant d'influence sur la vie économique que les instituts de sondage ?
- Depuis la crise de 2008, les agences défrayent la chronique. Le principal reproche qui leur est fait est le manque d'objectivité (référentiel partiel ou fluctuant, analyses incomplètes ou basées sur du déclaratif, soupçons de conflit d'intérêts, etc.)

👉 **En matière d'évaluation, indépendance et impartialité sont indispensables**

Le passage à la notation extra financière

- Les agences de notation utilisent alors des critères non financiers, pour cadrer des **investissements socialement responsables (ISR)**
 - « *l'ISR est une forme de placement consistant à prendre systématiquement en compte des critères liés à l'environnement, au social et à la gouvernance ("critères ESG"), en sus des critères financiers* »
- L'Europe compte aujourd'hui de nombreux acteurs (Triodos, Oekom, Vigéo, BMJ Ratings, ...). L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) publie un guide de ces agences de notation
- Les principaux **indices ISR** ont maintenant plusieurs années d'existence :
 - Domini Social Index 400 (DSI), par KLD et Standard & Poor's (1990)
 - Dow Jones Sustainability Global Index (DJSGI), par SAM et Dow Jones (1999)
 - FTSE4GOOD Indexes (prononcer "footsie for good"), par EIRIS et FTSE (2001)
 - ASPI Eurozone, par Vigéo (2001)
 - Ethibel Sustainability Index (ESI), par Ethibel et Standard & Poor's (2002)
- Depuis 10 ans et malgré la crise, ces indices ont systématiquement *surperformé* les indices traditionnels

Il faut aller plus loin que les ISR

- Le principe d'évaluation des ISR est d'ajouter des **critères** extra financiers en sus des analyses classiques, mais ces critères doivent être **tangibles, quantifiables et reproductibles**
- Sur le modèle utilisé pour l'assurance qualité et en se fondant sur des textes à caractère normatif (tel ISO 26000), des **grilles** d'analyse ont été mises au point par différents acteurs, cherchant à établir un **système de notation objectif**
- Elles ont beau répartir l'analyse selon des critères visant l'économique, le social (ou sociétal), ou la gouvernance, ces grilles restent essentiellement **déclaratives** et les rares données quantifiées n'apportent pas les informations contextuelles nécessaires à en juger le caractère éthique
- Par ailleurs, la **disparité des intervenants** (commissaires aux comptes, organes certificateurs, juristes, ...) ne conduit pas à une homogénéité de traitement...

👉 **Quand il est question d'éthique, il faut apporter de la cohérence**

Considérer l'éthique comme le socle de la notation

- Les critères utilisés par les analyses extra financières actuelles ne permettent pas de définir des **indicateurs de qualité** qui différencient vraiment les entreprises
- Sur le plan éthique, les analyses actuelles n'apportent pas de pertinence faute de disposer d'un référentiel à la fois intangible et modulable selon les contextes, car **les comportements ne sauraient se modéliser**

👉 **C'est la notation éthique qu'il faut mettre en avant**

- La **notation éthique** d'une entreprise requiert d'analyser ses comportements collectifs et individuels, explicites et tacites, à l'aide d'un référentiel indiscutable (les vertus), en corroborant le déclaratif avec les données
- Les autres éléments, liés au contexte ou au secteur d'activité, au même titre que les éléments financiers classiques, viendront ensuite **compléter** cette analyse

Par l'exemplarité et l'esprit de responsabilité qu'elle génère, l'éthique devient une compétence professionnelle et un outil de management indispensables

L'analyse de la valeur éthique est une méthode originale pour améliorer le dynamisme et la performance des entreprises, découlant elle-même de la motivation et l'enthousiasme de leurs collaborateurs

Est-ce que l'éthique rend heureux ?

- Les entreprises opposent souvent l'argument du **coût** , **comme si l'éthique était une « danseuse » des années 2000 dans l'entreprise!**
- La fréquente timidité des entreprises à aller de l'avant se justifie aussi par la crainte de ne plus faire *de business ou* de diminuer les marges ou de ne plus rester compétitives.
- Or, une entreprise se doit de réaliser des profits pour être éthique: il y va de son développement et de l'emploi de ses salariés.
- La recherche éthique vise à l'utilité en termes de : **»se sentir utile «** , qu'il s'agisse d'une personne morale ou d'un individu.
- L'éthique ne sous-entend t- elle pas la clarté (de la démarche), le sens (ou la finalité), et un socle pérenne (les vertus)?