

Cas

2

Bureau Veritas

Isabelle BAUDET et Éric VERNIER



Présentation du cas

Comment déployer une démarche éthique universelle dans un contexte multiculturel ?

Résumé

Parmi les priorités RSE de Bureau Veritas, l'éthique des affaires constitue un enjeu majeur à fort impact pour le Groupe et ses activités. Avec 66 500 salariés et 400 000 clients répartis dans le monde entier, l'activité de Bureau Veritas s'inscrit résolument dans un environnement international avec une exposition très forte au risque de corruption et de pression pesant sur les certificateurs. Dans ce contexte, la problématique des affaires repose en partie sur l'hétérogénéité des réglementations, des pratiques et des usages locaux. La présente étude de cas permet de mesurer l'importance des risques d'image et de réputation auxquels sont confrontées les organisations dans leurs relations internationales quand il s'agit de conformité et d'éthique. L'étude de cas présente ensuite les outils et les pratiques mises en place par Bureau Veritas pour s'assurer que les valeurs du Groupe prônées dans son code éthique sont bien communes, partagées, comprises et appliquées par l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires, quels que soient leur environnement juridique et leurs propres systèmes de valeurs.

Objectifs

- Comprendre les risques majeurs auxquels sont confrontées les entreprises agissant dans un contexte international et multiculturel lorsque leur activité dépend de leur intégrité professionnelle.
- Présenter la démarche éthique initiée par Bureau Veritas pour prévenir les risques qui au-delà des sanctions légales, nuiraient à l'image, à la réputation de l'entreprise et à l'ensemble de son activité.
- Analyser comment l'entreprise, au-delà de la formalisation de ses valeurs dans un code d'éthique, déploie ses valeurs et vérifie qu'elles sont comprises par l'ensemble de ses parties prenantes malgré les différences culturelles.
- Analyser les outils mis en œuvre par l'entreprise pour parvenir à une appropriation collective des règles éthiques, stimuler l'ensemble des équipes et créer une culture de la conformité.
- Analyser les mécanismes de contrôle mis en place par l'entreprise afin de vérifier la conformité des actes aux valeurs de l'entreprise et le respect des engagements énoncés.
- Analyser comment l'entreprise évalue l'efficacité de son programme de conformité et comment elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Outils/cadres théoriques

- Démarche éthique
- Enjeu de développement durable
- Programme de conformité
- Matrice de matérialité
- Dispositif d'alerte
- Innovation organisationnelle

Mots-clés

Éthique des affaires, Charte éthique, Programme de conformité, Corruption, RSE, Risques, Alerte éthique.

L'homogénéisation d'une pratique est toujours difficile à mettre en œuvre. Sa globalisation s'avère encore plus complexe. Bureau Veritas, société de services spécialisée dans les services d'inspection, de certification et d'essai en laboratoires, se trouve au cœur de cette problématique : le déploiement d'une démarche éthique unique, universelle, dans l'ensemble du monde, avec des usages et des règles par définition hétérogènes, diversifiées.

L'une des conditions premières pour pérenniser son activité est de jouir sans conteste d'une réputation d'intégrité et d'indépendance, totale. Présentées par Bureau Veritas comme ancrées dans la culture du Groupe, les valeurs d'intégrité, d'éthique, d'impartialité et d'indépendance s'avèrent essentielles au maintien de son image. Le premier code d'éthique du Groupe a ainsi été publié en octobre 2003.

1 Présentation de l'entreprise et son contexte¹

Bureau Veritas a été créé en 1828 à Anvers en Belgique avec pour mission initiale de fournir des informations aux assureurs sur les navires. Le siège fut transféré à Paris en 1833. En 1995, CGIP (Wendel) et Poincaré Investissements prirent la majorité du capital et encouragèrent une politique forte de croissance externe. Désormais, Wendel détient plus de 40 % du capital et 56 % des droits de vote de Bureau Veritas.

Aujourd’hui, l’activité de Bureau Veritas s’inscrit dans un contexte international avec une exposition très forte au risque de corruption et de pression pesant sur les collaborateurs du Groupe dans l’exercice de leurs missions, encourant ainsi un risque de réputation important.

Bureau Veritas se présente aujourd’hui comme un des leaders des services d’inspection, de certification et d’essai en laboratoire (TIC pour test, inspection, certification). L’objet est de protéger les marques et de gérer les risques des entreprises en mesurant la conformité de leurs actifs, produits et systèmes de gestion, de l’environnement et RSE. Face à la réduction des dépenses publiques, les activités de Bureau Veritas se développent également en raison de la privatisation grandissante des activités de contrôle et d’inspection.

1.1 Activités

Bureau Veritas emploie près de 66 500 salariés répartis dans environ 1 400 bureaux et laboratoires installés dans 140 pays. Il propose à ses 400 000 clients trois principaux types de services : essais et analyses, inspection, certification.

1. Les informations sont extraites du *Document de référence 2014*, « Optimiser nos performances », de Bureau Veritas.

- Les essais et analyses consistent à déterminer les caractéristiques d'un produit ou d'un matériau, en laboratoire ou sur site. Ils permettent d'obtenir l'assurance que les produits ou matériaux possèdent les propriétés requises en termes de sécurité et de qualité et qu'ils sont conformes aux cahiers des charges et aux normes et réglementations applicables. Ce service concerne les matières premières, les biens de consommation et les équipements industriels.
- L'inspection correspond à la vérification sur site qu'un produit, un actif ou un système répond aux critères prescrits.
- La certification est une attestation de conformité à des exigences spécifiques délivrée par un organisme accrédité. Elle permet d'obtenir la garantie par un tiers indépendant qu'un produit, un service ou un système de management est conforme à des normes spécifiques. Ce service s'applique aux systèmes de management, aux produits et aux personnels.

Les prestations effectuées par Bureau Veritas portent sur des actifs¹ (44 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2014), des produits² (44 %) et des systèmes³ (12 %).

Avec plus de 400 000 clients répartis dans tous les secteurs de l'économie, Bureau Veritas permet de créer de la valeur sur quatre axes :

1. Délivrance de permis d'exploitation : les entreprises peuvent ainsi exercer et développer leurs activités en complète conformité avec les exigences réglementaires locales et internationales ;
2. Réduction des risques : Bureau Veritas aide ses clients à identifier les risques (en matière de qualité, de santé, de sécurité, d'environnement et de responsabilité sociétale) et à les maîtriser, de la conception à la réalisation de leurs projets ;
3. Amélioration des performances de la chaîne d'approvisionnement par l'évaluation des fournisseurs, le suivi de la production et le contrôle des produits ;
4. Accession aux marchés mondiaux par la certification.

Les activités de Bureau Veritas sont réparties selon huit activités à travers le monde :

1. Marine et offshore : Bureau Veritas évalue la conformité des navires et unités offshore à des normes portant principalement sur la solidité des structures et la fiabilité des équipements à bord.
2. Industrie : les services de Bureau Veritas comprennent l'évaluation de conformité, le suivi de production, la gestion de l'intégrité des actifs et la certification des équipements.

-
1. Navires, centrales électriques, raffineries, installations industrielles...
 2. Produits de grande consommation, matières premières...
 3. Systèmes de management (ISO 9001, 14001)...

3. Inspection et vérification en service : il s'agit d'inspecter périodiquement les entreprises afin d'évaluer la conformité des équipements en service (installations électriques, systèmes de sécurité incendie, ascenseurs, équipements de levage et machines) à la réglementation santé et sécurité ou aux exigences spécifiques des clients.
4. Construction : Bureau Veritas aide ses clients à maîtriser l'ensemble des aspects QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) de leurs projets de construction, de la phase de conception à l'achèvement des travaux. Les missions concernent l'évaluation de conformité d'un ouvrage à des référentiels techniques, l'assistance technique, la surveillance de la gestion de sécurité pendant les travaux et l'assistance à la gestion d'actifs.
5. Certification : Bureau Veritas certifie que les systèmes de gestion de la qualité, sécurité, santé, environnement utilisés par les clients sont conformes à des référentiels internationaux (essentiellement des normes ISO), nationaux, sectoriels ou propres à des grandes entreprises.
6. Matières premières : inspection et tests en laboratoire pour tous types de matières premières (pétrole, métaux et minéraux et matières premières agricoles).
7. Biens de consommation : Bureau Veritas intervient auprès des distributeurs et des fabricants de biens de consommation afin d'évaluer la conformité de leurs produits et procédés de fabrication aux exigences réglementaires, de qualité et de performance.
8. Services aux gouvernements et commerce international : Bureau Veritas assiste les autorités gouvernementales, en mettant en place des programmes visant à maximiser leurs revenus et à vérifier que les produits importés répondent aux normes établies. Bureau Veritas propose également un ensemble de services pour le secteur automobile : contrôle technique, expertise technique de véhicules accidentés, contrôle de la chaîne logistique.

1.2 Informations financières

Tableau 2.1 – Données financières principales, en millions d'euros

	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires	4 171	3 933	3 902
Résultat opérationnel	694	657	639
Marge opérationnelle	16,6 %	16,7 %	16,4 %
Résultat net part du Groupe	295	345	298
<i>Total Bilan</i>	<i>4 780</i>	<i>3 717</i>	<i>3 805</i>
Capitaux propres	1 141	982	1 168

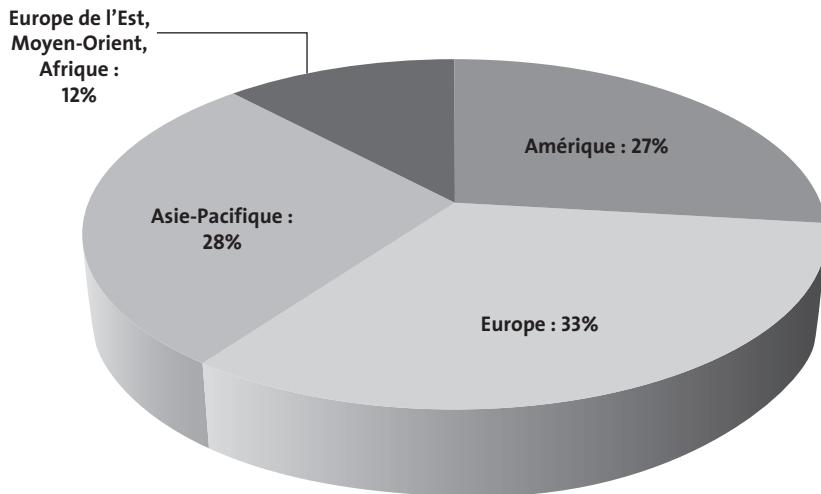


Figure 2.1 – Répartition du chiffre d'affaires 2014 par zone géographique

La répartition du chiffre d'affaires montre une ventilation égale entre les trois grandes zones économiques (Europe, Amérique, Asie-Pacifique) et renforce ainsi l'idée de l'opposition entre d'une part l'hétérogénéité des pratiques dans les affaires sur un territoire aussi vaste et divers, d'autre part la nécessité d'une homogénéité de l'éthique de collaborateurs exerçant des activités d'inspection et de certification. Les activités d'inspection de certification et d'essai sont en effet globales et universelles, les usages sont quant à eux aussi variés que les pays sont nombreux.

2 Problématique : l'hétérogénéité des pratiques et règlements ou le risque de corruption

La problématique des affaires et des relations internationales repose en partie sur l'hétérogénéité des pratiques et des usages. Lorsqu'il est question d'éthique, sans même aborder la notion de morale, hors propos car du domaine de la philosophie, la complexité s'accroît encore. En effet, ce qui est un usage dans une région peut s'avérer interdit ailleurs. Ce qui est une obligation dans un pays peut être totalement illégal dans un autre. Prenons quelques exemples :

- Les commissions d'intermédiaires sont strictement encadrées dans la plupart des pays occidentaux, l'intermédiaire devant être techniquement nécessaire au processus de la transaction. Dans d'autres régions du globe, ces médiateurs sont non seulement un passage obligatoire pour faire aboutir une négociation même si leur présence paraît superflue, mais ils sont souvent imposés par l'acheteur ou le vendeur lui-même. Cette pratique permet ainsi le versement de commissions

ou rétrocommissions aux profits des uns ou des autres, ou encore à celui de leurs appuis politiques¹.

- Le lobbying peut revêtir plusieurs facettes. D'après l'Association Française des Conseils en Lobbying et affaires publiques (AFCL), le lobbying est une activité de conseil auprès « *d'entreprises, d'associations ou de collectivités territoriales dans la défense de leurs droits et intérêts auprès d'organismes susceptibles de prendre des décisions les affectant* ». Pour certains spécialistes, il s'apparente pourtant à un simple euphémisme de la corruption. Si les lobbies peuvent passer par des actions de démonstration objective des intérêts communs dans le choix d'une option donnée, les actions de lobbying peuvent reposer sur de simples cadeaux (marchandises, voyages, réductions de prix) allant jusqu'à des bakchichs de plusieurs millions d'euros. Certaines sociétés spécialisées dans cette activité ne cachent pas cette seconde facette et en revendent même la nécessité.
- La notion de principe de précaution ou la question réglementaire entraînent elles aussi des différences d'appréciation, parfois étonnantes. Différences qui peuvent s'expliquer par les forces localement en présence ou par les intérêts nationaux tacites. Normalisation alimentaire sur la quantité de sucre ou de graisses, niveau acceptable d'exposition à tel ou tel élément dangereux, etc., pourquoi un parlement donné choisit-il des seuils différents de tel autre ?

Il s'agit bien à travers ces exemples de montrer la difficulté de mesurer le degré de corruption, voire même d'en définir simplement le terme, comme l'illustrent les tergiversations internationales actuelles autour du vocable « corruption » dans le cadre de la normalisation internationale (ISO 17001). « *On sait que les coutumes éthiques varient fortement d'une culture à une autre, et l'un des exemples les plus manifestes et les plus compliqués, dans le domaine de la lutte contre la corruption, est la pratique des cadeaux d'affaires. Dans certaines cultures, offrir un cadeau dans le cadre professionnel est obligatoire ; dans d'autres, cette pratique est systématiquement condamnée. C'est ainsi qu'on peut estimer que les cultures doivent définir les limites qui leur conviennent, mais elles ne peuvent le faire que jusqu'à un certain point, celui où la pratique se retrouvera en conflit avec des normes valables dans tous les contextes d'affaires, c'est-à-dire les hypernormes qui pourraient être déterminées, par exemple, par les droits de l'homme fondamentaux, dont le droit à la liberté des personnes, à la sécurité physique et au bien-être, à la participation politique, au consentement éclairé, à la propriété et à la subsistance, et l'obligation de respecter la dignité de chaque personne humaine.* » (Courcelles, 2012)

2.1 La question de la corruption

La corruption correspond à un abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel. Le coût de la corruption apparaît à quatre niveaux :

1. Pour obtenir d'importants contrats, les entreprises peuvent verser une commission (pourcentage du contrat) à un intermédiaire privé. Le vendeur exige parfois que cet intermédiaire lui reverse une partie de cette commission : c'est la rétrocommission.

- politique : obstacle important à la démocratie et à la primauté du droit ;
- économique : appauvrissement de la richesse nationale ;
- social : diminution de la confiance des personnes dans le système politique, ses institutions et ses gouvernants ;
- sociétal et environnemental : absence ou non application des lois en matière de santé, de sécurité, de qualité et d'environnement.

La corruption repose sur une action concertée entre le corrupteur et le corrompu. La jurisprudence utilise plutôt la notion de « pacte de corruption », qui n'est évidemment pas un contrat écrit, mais la rencontre de volontés entre le corrupteur et le corrompu. Ainsi, le corrompu peut être indifféremment un agent public ou un agent de droit privé, la définition précise se traduisant par : personne investie d'une fonction, officielle ou non, qui tire profit de cette fonction en sollicitant ou en acceptant des dons, promesses ou avantages en vue d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction ou facilité par cette dernière.

Le service central de prévention de la corruption, dans une de ses notes de 2008 rappelait que « *les personnes physiques sont davantage susceptibles de se rendre coupables de corruption passive que les personnes morales. De manière générale, elles occupent des fonctions publiques ou privées qui leur confèrent un pouvoir de décision important ou qui les font intervenir dans le pouvoir décisionnel.* » La délégation de plus en plus importante compte tenu des difficultés budgétaires des États, du contrôle et de la certification à des organismes privés, fait peser de lourdes responsabilités sur les personnes en charge de ces missions.

Focus

Corruption active/corruption passive

Le droit pénal français appréhende deux types de corruption :

- le délit de corruption active correspond à de simples offres du corrupteur que ces dernières soient ou non acceptées par l'autre partie ;
- le délit de corruption passive qui est le fait du corrompu est constitué par

la sollicitation ou l'acceptation d'un avantage quelconque. La sollicitation est constituée par toute initiative invitant l'interlocuteur à comprendre qu'il doit apporter une contrepartie à l'intéressé au vu de l'accomplissement d'un acte ou d'une abstention.

La corruption est évaluée par le FMI à près de 2 % du PIB mondial. L'OCDE estime d'autre part que les pots-de-vin versés dans le cadre des transactions internationales peuvent aller de 5 % à 25 % du montant du contrat, voire davantage. Pour la Banque mondiale, elle représenterait 3 % des échanges mondiaux, soit un détournement annuel s'élevant à près de 1 000 milliards de dollars. Rien que pour la France, plusieurs sources avancent une corruption comprise entre 20 et 30 milliards d'euros chaque année, 120 milliards d'euros pour l'ensemble des pays de l'Union européenne.

Tableau 2.2 – Les différents types de corruption

Types de corruption	Définition
Commission	Rétribution d'une intervention d'un fonctionnaire lui donnant accès à un bénéfice, ou une exemption.
Gratification	Sorte de pourboire quand un agent de la fonction publique a « bien fait » son travail, à l'appréciation de l'usager.
Rétribution indue au service public	Paiement d'un acte censé être gratuit à un fonctionnaire.
Tribut ou « péage »	À la différence de la commission et de la rétribution indue, le « péage » est extorqué sans qu'aucune intermédiation ou aucun service ne soit véritablement fourni.
Détournement	Appropriation indue.
Investissement corruptif	Consiste à donner un « cadeau » à un agent public pour créer une « dette » envers le bienfaiteur.
Enrichissement rapide	Profiter d'un poste « rentable ».
Manipulation des registres normatifs et réglementaires	Les fonctionnaires connaissant les « normes » les manipulent à leur avantage.
Piston	Faveur, népotisme.

2.2 Le risque particulier des activités de service du marché du TIC

La présence de mafias dans le périmètre des affaires s'avère de plus en plus prégnante. L'économie noire se mêle de plus en plus à l'économie grise, liée à la délinquance financière, et à l'économie légale. L'interaction entre les secteurs légaux, légal-mafieux (activité légale avec actionnariat criminel) et mafieux (Champeyrache, 2004) s'intensifie au point de rendre les frontières entre ces économies totalement poreuses dans certaines régions (Vernier, 2013). En retenant l'indice de perception de la corruption (IPC), l'ONG Transparency International classe la France 26^e et parmi les plus mauvais élèves le Soudan ou la Somalie.

Tableau 2.3 – Classement de Transparency International 2014 selon l'IPC

1 Danemark	12 Allemagne	26 Estonie	80 Maroc
2 Nouvelle-Zélande	14 Royaume-Uni	69 Italie	100 Algérie
3 Finlande	15 Belgique	69 Grèce	171 Afghanistan
4 Suède	17 États-Unis	69 Roumanie	172 Soudan
5 Norvège	25 Émirats Arabes Unis	69 Brésil	173 Corée du Nord
6 Suisse	26 France	69 Sénégal	174 Somalie
9 Luxembourg	26 Qatar	79 Tunisie	

À partir des données de l'OCDE et de la Banque mondiale, on peut retenir parmi les actes de corruption : évitement des dépenses de contrôle d'importation/exportation ; évitement de contrôles sur les normes ou qualité des produits ; influence sur les choix techniques ; influence sur l'approbation de contrats, licences et permis, sur le mieux disant ou le moins disant.

Les collaborateurs des sociétés du marché du TIC (test, inspection, certification) dans l'exercice de leurs missions sont soumis aux risques directs de corruption passive, car comme le disait Meyer Lansky, bras droit du célèbre mafieux Lucky Luciano : « *Tout le monde a un prix. Il suffit de trouver lequel* ». Mais au-delà de cette éventualité, qui peut être fortement réduite par des process de recrutement et de suivi des salariés, efficaces et adaptés, la menace physique est extrêmement forte dans certaines régions : menaces de mort sur la personne ou sa famille, harcèlement, emprisonnement, etc.

Or celle-ci va varier considérablement d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre. En effet un individu n'évolue pas dans le même contexte lorsqu'il est situé en Afrique ou lorsqu'il travaille en Europe de l'ouest.

2.3 La lutte internationale contre la corruption

Devenue un sujet de préoccupation majeure sur la scène internationale, la lutte contre la corruption internationale est relativement récente.

Jusqu'en 1997, seul le législateur américain avec le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) incriminait les paiements illicites effectués par les entreprises américaines dans le cadre de transactions internationales alors que, dans le même temps, en France, il était possible de déduire fiscalement des fonds, qualifiés aujourd'hui d'acte de corruption.

Aussi, sous l'impulsion des États-Unis qui souhaitaient mettre fin à ces distorsions de concurrence, l'OCDE a, en 1997, adopté la convention internationale anticorruption visant à contraindre les États parties à incriminer, dans leur législation, la corruption d'agents publics étrangers. Cette convention a été signée par les 34 pays membres de l'OCDE et 7 autres États non membres.

Depuis, de nombreux pays se sont dotés d'une législation anticorruption qui tend de plus en plus à se renforcer afin d'être toujours plus dissuasive. La législation du Royaume-Uni, considérée comme la plus sévère au monde, est à cet égard révélatrice de ce durcissement avec le *UK Bribery Act*, qui sanctionne d'une peine d'amende illimitée le délit de corruption. Le Brésil a adopté en 2014 une loi qui punit d'une amende pouvant atteindre 20 % du revenu brut de la société les actes de corruption. La Chine s'est également lancée dans une vaste opération anticorruption. D'autres pays émergents se sont eux aussi dotés de législations sévères et procèdent à des poursuites, y compris à l'encontre de sociétés étrangères.

Les législations en vigueur ont le plus souvent une portée extraterritoriale. Une entreprise condamnée pour corruption dans un pays peut également être poursuivie par un autre État comme la France, le Royaume-Uni ou les États-Unis si elle a des activités dans ces pays. Aux États-Unis, les plus fortes sanctions prononcées pour violation du FCPA l'ont été aussi bien à l'encontre de sociétés américaines qu'à l'encontre de sociétés étrangères. En 2008, l'entreprise allemande Siemens a dû payer 800 millions de dollars ; en 2013 Total (France) et Weatherford International (Suisse) ont été condamnés respectivement à 398 millions de dollars et à 152,6 millions de dollars.

Une condamnation pour fait de corruption peut aussi exclure l'entreprise de la possibilité de soumissionner à des marchés publics ou internationaux.

Au-delà de l'incrimination, certains pays ont introduit dans leur réglementation une obligation ou une incitation pour les sociétés à se doter de politiques de prévention contre la corruption. Ainsi, en Italie, les sociétés cotées ont l'obligation de créer un comité éthique avec des experts indépendants. Aux États-Unis, les *US Federal Sentencing Guidelines* (principes fédéraux pour l'application des sanctions pénales) prévoient qu'en cas de corruption, les entreprises qui ne seraient pas dotées d'un programme de prévention verraien leurs peines aggravées, tandis que celles qui en sont dotées bénéficieront d'une atténuation des sanctions. Au Royaume-Uni, la loi sur la corruption a créé un délit supplémentaire de « défaut de prévention de la corruption » pour l'entreprise qui ne dispose pas d'un programme de prévention si un acte de corruption est découvert. Le Brésil tient compte également, dans la détermination de la sanction, de la mise en place ou non d'un programme interne de conformité relatif à la corruption par l'entreprise poursuivie.

Même si elles n'y sont pas contraintes, les entreprises ont donc tout intérêt à mettre en place un programme de conformité afin de limiter les risques réels de corruption qui peuvent avoir en dehors des sanctions financières, des répercussions extrajudiciaires considérables sur la réputation de l'entreprise, sur la confiance des investisseurs et des parties prenantes. Il ressort d'une étude réalisée par PricewaterhouseCoopers que les entreprises ayant mené un programme de lutte contre la corruption sont beaucoup moins touchées par des faits de corruption, et sont moins sujettes à perdre des opportunités commerciales que les entreprises n'ayant pas adopté une telle démarche¹.

Pour autant, et en dépit de ces initiatives législatives, de leurs effets extraterritoriaux et de l'augmentation des enquêtes et des poursuites à l'encontre des entreprises, les comportements déviants de corruption sont loin d'être enrayerés².

2.4 L'éthique : un enjeu majeur pour Bureau Veritas

Parmi les priorités de Bureau Veritas en matière de RSE, l'éthique des affaires, constitue un enjeu majeur ayant un impact significatif pour le Groupe et ses activités. La matrice de matérialité³ élaborée par Bureau Veritas destinée à identifier et à mesurer ses enjeux selon deux axes (importance pour les parties prenantes et

1. PricewaterhouseCoopers (2007), *Economic Crime: People, Culture and Controls: The Fourth Biennial Global Economic Crime Survey*.

2. Lire à ce sujet, le rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale publié en 2014, accessible sur le site de l'OCDE.

3. Le mot « matérialité » est une traduction du mot anglais *materiality* que la Global Reporting Initiative (GRI) traduit par « pertinence ». Selon la norme AA 1000 sur les principes d'*accountability*, la matérialité « permet de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes ». Toujours selon la norme, « un enjeu matériel significatif est un enjeu qui influera sur les décisions, les actions et les performances d'une organisation ou de ses parties prenantes. »

importance pour Bureau Veritas) révèle l'importance de l'éthique aussi bien pour le Groupe que pour ses parties prenantes.

Aussi, l'intégrité et l'éthique, l'impartialité et l'indépendance sont les principales valeurs sur lesquelles Bureau Veritas fonde son développement et sa croissance. La réputation de Bureau Veritas repose en effet sur son intégrité professionnelle. Les clients et le grand public doivent être assurés que les essais, inspections et certifications réalisées par Bureau Veritas sont impartiaux et fiables.

Dès 2003, la rédaction d'un code éthique avec la mise en place d'un dispositif de lutte contre la corruption s'est imposée avec pour double objectif d'inciter les parties prenantes de Bureau Veritas à adopter un comportement conforme à ses valeurs et à prévenir la réalisation de risques majeurs pour l'entreprise.

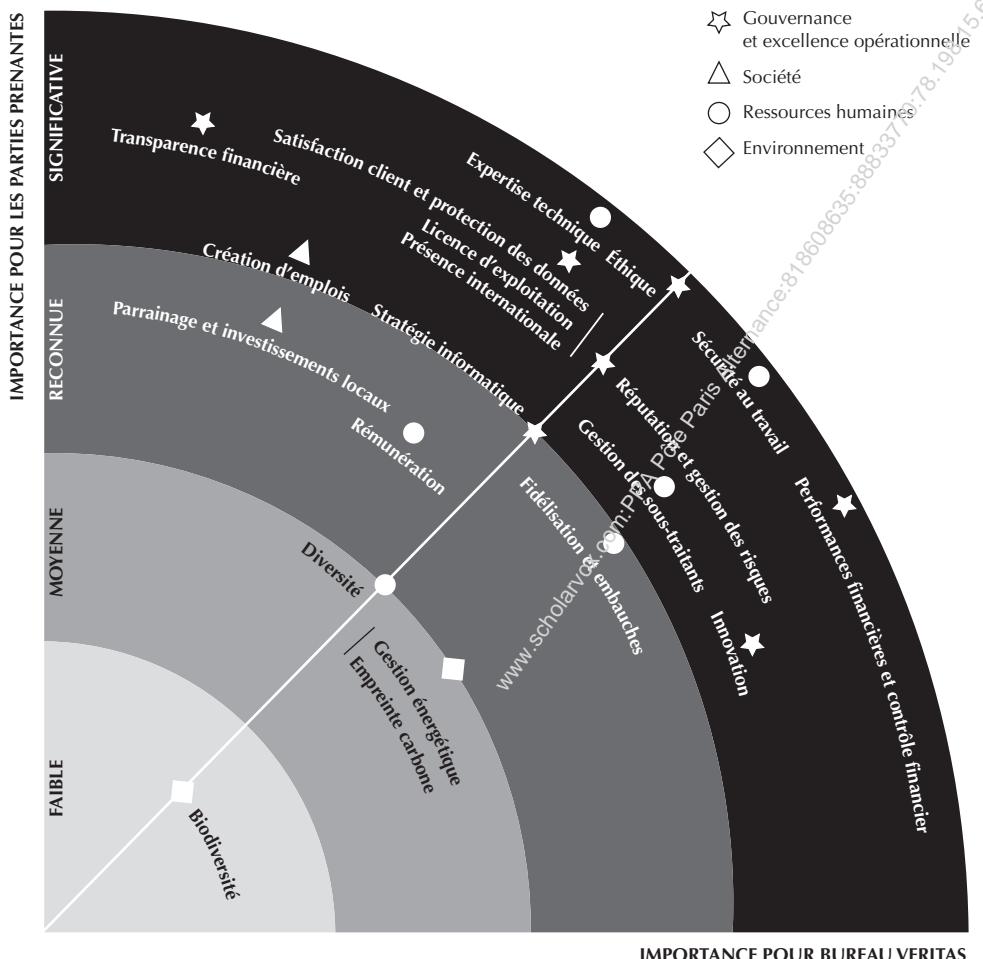


Figure 2.2 – Matrice de matérialité. Bureau Veritas - Document de référence 2014

Cette initiative repose sur une démarche volontaire car contrairement à d'autres législations, il n'existe pas en droit français d'incitation légale pour les entreprises à se doter d'un code éthique ou d'un dispositif formalisé de prévention de la corruption.

Largement communiqué, ce code a aussi pour finalité d'instaurer des relations de confiance avec les clients de Bureau Veritas mais aussi avec ses collaborateurs et ses partenaires commerciaux (intermédiaires, partenaires de joint-ventures, sous-traitants, agents et fournisseurs).

Son code s'appuie sur ses valeurs d'intégrité et d'éthique, d'impartialité et d'indépendance pour décliner des principes de conduite que sont l'honnêteté, la transparence, la probité, le respect des lois et réglementations locales, la lutte contre la corruption et la fraude. Les collaborateurs doivent ainsi s'assurer que leurs décisions quotidiennes sont conformes aux exigences du code. Mais cette obligation s'étend aussi à l'ensemble des partenaires commerciaux lorsqu'ils traitent des affaires avec le Groupe ou en son nom.

Bureau Veritas a fait le choix de rédiger un code éthique unique applicable à l'ensemble du Groupe. Cette formalisation des valeurs de l'entreprise dans un seul code répond à un besoin d'harmonisation en raison de ses nombreuses implantations et activités à l'étranger. Elle répond aussi à la nécessité de standardiser des actes et comportements attendus de ses collaborateurs et partenaires quel que soit le pays où ils travaillent.

Alignées sur des standards élevés de droit et d'éthique, les règles édictées dans le code ont ainsi vocation à s'appliquer dans toutes les régions du monde y compris dans celles où la loi se révélerait moins contraignante ou inefficace. C'est ainsi que les règles de lutte contre la corruption de Bureau Veritas s'étendent à tous les pays dans lesquels le Groupe opère même dans ceux qui la tolèrent (voir encadré ci-dessous).

EXEMPLE – Extrait du code d'éthique de Bureau Veritas (p. 11)

4. Lutter contre la corruption

Nous nous engageons à combattre toute forme de corruption dans tous les pays où nous sommes présents.

Aucun collaborateur de Bureau Veritas ne saurait promettre, proposer ou payer, directement ou indirectement, toute forme de corruption à une personne dans le but d'obtenir des commandes ou tout avantage pour le compte de Bureau Veritas.

Aucun collaborateur de Bureau Veritas ne devra, dans le cadre de ses obligations, solliciter ou accepter, directement ou indirectement, toute forme de corruption de la part d'autrui.

Toute promesse, proposition, sollicitation, tout paiement ou acceptation de toute forme de corruption est considéré comme une violation de la politique de Bureau Veritas, peut relever d'une infraction pénale et entraînera des sanctions disciplinaires immédiates (y compris, éventuellement, le licenciement) à l'encontre du collaborateur de Bureau Veritas responsable.

Toutefois, le processus de formalisation dans un code universel des valeurs de l'entreprise et de ses règles se révèle complexe. Le Groupe doit s'assurer que les valeurs prônées qui semblent a priori consensuelles sont bien communes, partagées et comprises par l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires quels que soient leur environnement juridique et leurs propres systèmes de valeurs.

À titre d'exemple, de nombreuses entreprises font figurer dans leur cartographie type des risques de corruption les cadeaux donnés ou reçus par leurs salariés. Toutefois la notion des cadeaux sera, selon les coutumes du pays, qualifiée d'acte de courtoisie ou d'hospitalité, ou à l'inverse d'acte de corruption.

L'efficacité du code et l'aptitude pour l'entreprise à déceler les manquements aux règles édictées afin, le cas échéant, d'y mettre un terme font également partie des questions, parmi d'autres, que toute organisation, mettant en place un code éthique à vocation universelle, doit intégrer dans sa méthodologie.

Problématique

Comment déployer une démarche éthique universelle dans un contexte multiculturel ?

Questionnements associés

1. Comment l'entreprise, au-delà de la formalisation de ses valeurs dans un code d'éthique, déploie-t-elle ses règles éthiques en vue d'une appropriation collective ?
2. Comment vérifier qu'elles sont comprises et appliquées par l'ensemble de ses parties prenantes malgré les différences culturelles ?
3. Comment évaluer l'efficacité de son programme de conformité ?

3 L'organisation de la démarche éthique au sein du Groupe

Bureau Veritas a élaboré un programme de conformité dédié à l'éthique consistant à édicter des valeurs et des comportements communs, et à en assurer la mise en œuvre effective à tous les niveaux de l'organisation.

Fortement encouragés par les autorités publiques, les programmes de conformité sont « *des dispositifs par lesquels des entreprises ou des organismes expriment leur attachement à certaines règles ainsi qu'aux valeurs ou aux objectifs qui les fondent, et prennent un ensemble d'initiatives concrètes destinées à leur permettre d'assurer le respect de ces règles, de détecter de possibles manquements et de prendre les mesures nécessaires pour y mettre fin et pour en prévenir la réitération*

¹. »

1. Autorité de la concurrence (2012), Document cadre du 10 février 2012 sur les programmes de conformité aux règles de concurrence.

Bureau Veritas s'est attaché à formaliser et à élaborer les règles d'une éthique commune à l'ensemble du Groupe et comprise par tous. Son déploiement est assuré par la mise en place d'une organisation dédiée qui permet de vérifier la conformité des actes aux valeurs de l'entreprise et le respect des engagements énoncés.

3.1 La formalisation de l'éthique et le partage des valeurs

■ *Rédaction du code d'éthique*

Lorsque les organisations entreprennent une démarche éthique, elles choisissent le plus souvent de la formaliser au travers de normes d'entreprise, appelées codes de bonnes pratiques ou d'éthique. Les codes ont pour objet de fixer pour les collaborateurs et parfois au-delà, un ensemble de règles de conduite à adopter dans l'exercice de leur activité professionnelle. Ces dispositifs s'inscrivent bien souvent dans une politique plus globale de « RSE ».

Selon la norme ISO 26000, l'adoption d'un code est un des moyens proposés aux organisations pour définir leur orientation en matière de RSE et faire de la responsabilité sociétale « *une partie intégrante de ses politiques, de sa culture d'organisation, de ses stratégies, structures et activités*¹ ».

Appliqué à l'éthique, le code permet à l'entreprise de communiquer sur ses valeurs, d'inciter les parties prenantes à adopter un comportement approprié conforme à celles-ci et de réduire par conséquent les risques juridiques ou éthiques auxquels l'entreprise est confrontée dans son activité. Au niveau d'un Groupe qui opère dans de nombreux pays, l'adoption par tous les collaborateurs de valeurs communes et de principes de comportements homogènes se révèle nécessaire pour préserver l'intégrité et la réputation du Groupe. L'entreprise va ainsi développer des normes internes (*soft law*), des comportements standards, et les étendre à tous les pays dans lesquels elle opère.

La rédaction d'un code de bonne pratique est donc le vecteur idéal pour faire prendre conscience et modifier les comportements. La formalisation présente en effet de nombreux avantages au rang desquels figure, selon Samuel Mercier (2014), celui de servir de « *guide durable aux membres de l'organisation et [d']aider à diffuser les éléments de la culture organisationnelle (ses valeurs, par exemple). Le contact personnel avec chaque employé étant impossible dans une grande organisation, le document permet à chacun de se familiariser rapidement avec les valeurs de l'entreprise. De plus, le document peut servir de guide dans les situations ambiguës où la conduite éthique n'apparaît pas de manière évidente* ».

Toutefois Samuel Mercier, s'inspirant des travaux de Moussé (1992), Enriquez (1993) et Lipovetsky (1992) reprend les mises en garde de ces auteurs contre les dangers d'une instrumentalisation ou d'une formalisation à dessein, dévoyées d'une vraie réflexion éthique. Au-delà de la communication, l'éthique se doit d'être partagée.

1. ISO 26000 (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, p. 90.

En 2003, Bureau Veritas a rédigé son premier code d'éthique à destination de l'ensemble des salariés du Groupe. Auparavant, Bureau Veritas avait participé à un Groupe de réflexion sur l'éthique réunissant l'ensemble des sociétés d'inspection et de certification sous l'égide de la Fédération internationale des sociétés d'inspection (*International Federation of Inspection Agencies, IFIA*). Le code d'éthique conforme aux exigences de l'IFIA comporte quatre parties. La première énonce les quatre valeurs fondamentales du Groupe. Puis ces valeurs se déclinent en principes et engagements essentiels : application scrupuleuse du code ; principe de transparence, d'honnêteté et de probité ; respect des lois et des réglementations en vigueur dans tous les pays et lutte contre la corruption. Des règles servant de cadre de référence et de guide dans les prises de décisions sont édictées dans la troisième partie du code. Enfin, la dernière partie traite de la mise en œuvre du code d'éthique. La publication du code sur le site Internet de l'entreprise témoigne de sa volonté de communiquer sur ses engagements vis-à-vis des parties prenantes externes.

Tout spécialement, en matière de lutte contre la corruption, Bureau Veritas veille au respect par ses inspecteurs et auditeurs des procédures internes que le Groupe a mises en place afin de s'assurer de l'intégrité et de l'impartialité des prestations proposées. Ces règles interviennent dès la sélection de ses partenaires commerciaux (intermédiaires, partenaires de joint-ventures, sous-traitants, principaux fournisseurs). Il interdit certaines opérations, telles que les paiements de facilitation ou les commissions illicites, et en encadre d'autres, comme les contributions aux partis politiques, les dons aux associations caritatives, les actions de parrainage, ainsi que les offres et acceptations de cadeaux.

Bureau Veritas met à jour régulièrement son code d'éthique et son programme de conformité afin de renforcer les procédures et leur mise en œuvre par tous les collaborateurs. Cette mise à jour associe tous les collaborateurs qui ont l'occasion d'apporter leur contribution à l'évolution du code d'éthique au cours des entretiens d'évaluation, des séances de formation ou des réunions de service.

■ **Sensibilisation et formation des collaborateurs**

La prévention des comportements contraires aux principes de Bureau Veritas nécessite avant tout une politique de sensibilisation et d'appropriation diffusée le plus largement possible afin de créer une culture d'entreprise propice à leur éviction.

Le champ d'application du code d'éthique de Bureau Veritas est large. Il s'applique à tous les collaborateurs de l'entreprise qui ont le devoir d'agir conformément à celui-ci, mais aussi aux partenaires commerciaux (intermédiaires, partenaires de joint-ventures, sous-traitants, agents et fournisseurs) qui sont tenus de s'y conformer lorsqu'ils traitent des affaires avec une société de Bureau Veritas ou en son nom.

Ce code qui constitue un véritable référentiel n'est pas le seul document consacré à l'éthique. Les principes sont déclinés dans des outils plus détaillés. Le code est complété d'un manuel expliquant les procédures internes d'application du code, notamment

les règles et procédures anticorruption, et de notes de service locales ou techniques se rapportant à l'éthique. Le Code d'éthique du Groupe est traduit en 32 langues. La traduction se révèle indispensable dans un contexte multiculturel. Bureau Veritas a pris soin d'adapter en langue locale les règles à suivre pour une meilleure appropriation et rendre sa diffusion internationale opérationnelle. Le public destinataire du code est régulièrement informé sur les différents cas de corruption et autres fraudes afin de l'éclairer sur la démarche à suivre s'il venait à être confronté à de telles pratiques.

L'autre outil interne de sensibilisation est la formation. Son déploiement s'accompagne d'un module de formation obligatoire en 16 langues à destination de l'ensemble des collaborateurs, sous forme d'e-learning. L'organisation dédiée à l'éthique permet par ailleurs de compléter les séances de formation par une formation physique plus propice aux échanges. Les collaborateurs ont toujours la possibilité d'échanger sur les questions d'éthique lors des réunions de service et lors des entretiens d'évaluation (voir *infra*). Ces échanges de proximité permettent d'ajuster au mieux la formation aux spécificités et contraintes locales. Un système de reporting trimestriel permet de suivre le nombre de collaborateurs formés avec pour objectif d'atteindre 100 %.

Bureau Veritas encourage par ailleurs ses collaborateurs à contacter le responsable local en charge de la conformité ou son supérieur hiérarchique immédiat pour toute question ou toute préoccupation relative à la mise en œuvre ou à l'interprétation du code d'éthique. Pour lever toute réticence, Bureau Veritas s'engage à traiter confidentiellement la question et à préserver l'anonymat dans la mesure du possible.

À l'égard des tiers, ces derniers ont également la possibilité de poser toutes questions, réclamations ou commentaires concernant le code d'éthique au « *Compliance Officer* » du Groupe Bureau Veritas.

■ Contractualisation et gestion des conflits d'objectifs

Bureau Veritas procède à une contractualisation de l'éthique en demandant à ses collaborateurs de s'engager par écrit à respecter scrupuleusement les règles inscrites dans le code d'éthique. Cette démarche formelle montre au salarié l'importance que l'entreprise attache au respect des règles de son code. Cette obligation est, de par la signature du salarié, intégrée dans la sphère contractuelle et justifiera, le cas échéant, une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat de travail en cas de violation des règles.

Toutefois, un programme de conformité ne serait pas efficace s'il se trouvait en conflit avec l'atteinte d'objectifs chiffrés. Dans son ouvrage consacré aux codes de bonnes conduites et chartes éthiques, Virginie Lefebvre-Dutilleul (2012) attire l'attention sur le risque de laisser « *aux salariés gérer les conflits entre l'atteinte des objectifs chiffrés fixés (et donc l'obtention d'un bonus, la progression hiérarchique, voire la conservation de son emploi) et le respect des règles éthiques* ». Aussi, si le respect des règles d'éthique dans la conduite des affaires n'est pas intégré dans la

poursuite des objectifs, le programme de conformité n'aura pas l'efficacité attendue. Cette dimension a bien été prise en compte par Bureau Veritas qui a adapté ses critères d'évaluation en rajoutant le respect des principes d'éthique dans l'évaluation annuelle de chaque collaborateur et l'a placée comme une valeur au-dessus de tout autre et qualifiée d'« absolu » du Groupe.

3.2 Le déploiement et la diffusion de l'éthique par la mise en place d'une organisation dédiée

Bureau Veritas a mis en place une organisation dédiée à l'éthique au sein de son entreprise. Elle requiert une forte mobilisation des collaborateurs tant sur le plan hiérarchique que sur le plan opérationnel. Cette organisation passe en premier lieu par l'implication des organes de direction fondée sur le principe du « *tone at the top* ». De nombreux travaux académiques mettent en évidence la nécessité d'impliquer les instances au plus haut niveau. Cette implication reste en effet déterminante pour stimuler l'ensemble des équipes et créer une culture de la conformité.

■ *Création d'un comité d'éthique*

À cet effet, un comité d'éthique dont les membres sont désignés par le conseil d'administration de Bureau Veritas a été créé. Il est composé du Directeur Général, du Directeur financier et du Responsable de la conformité (*Group Compliance Officer*). Ce comité traite de toutes les questions d'éthique du Groupe Bureau Veritas. Il met en œuvre le programme de conformité et le supervise. Il est le garant de la politique éthique.

■ *Des relais identifiés*

Le *Group Compliance Officer* s'appuie sur un réseau de responsables de la conformité en charge de la fonction éthique et du déploiement du code. Ces responsables de la conformité constituent des relais indispensables pour assurer le respect effectif du code dans toutes les entités du Groupe. La fonction est ainsi déclinée dans les différentes zones, les régions géographiques et les divisions de l'entreprise. Dans les unités opérationnelles, chaque directeur d'unité est responsable de l'application du programme de conformité par le personnel placé sous son autorité, sous la direction et le contrôle des directeurs de zone et de division auxquels il est rattaché. Il revient à chaque directeur de transmettre un exemplaire du code d'éthique à ses collaborateurs, de les former, de les informer de leurs devoirs en termes simples, pratiques et concrets. Ce concept dit du « *train the trainers program* » permet de compléter et d'adapter la formation en la confiant à des responsables opérationnels proches des pratiques locales et des préoccupations de leur équipe. Ils doivent par ailleurs leur rappeler que toute infraction au code d'éthique constitue un manquement sérieux à leurs obligations professionnelles.

■ Contrôle du respect des règles d'éthique

Bureau Veritas met en place des mécanismes de contrôle afin d'évaluer l'efficacité de son programme de conformité, et l'améliorer si besoin.

Déclarations de conformité annuelles

Chaque année, la société procède, sur la base d'un questionnaire, à une campagne annuelle de d'évaluation de conformité donnant lieu à l'émission de déclarations émises par l'ensemble des entités juridiques du Groupe. Ces déclarations sont ensuite consolidées et adressées au *Compliance Officer* du Groupe. Sur la base de ces déclarations, le *Compliance Officer* du Groupe émet un rapport annuel à destination du comité d'éthique.

Audit interne et contrôle externe annuel

La conformité au code d'Éthique fait l'objet de vérifications périodiques effectuées par des auditeurs internes. Par ailleurs, et afin d'en garantir l'objectivité, le programme de conformité fait chaque année l'objet d'un contrôle confié à des tiers indépendants. Ce contrôle externe donne lieu à l'émission par un organisme d'audit d'une attestation de conformité à l'attention du *Compliance Committee* de l'IFIA.

Dispositif d'alerte éthique et traitement des non-conformités

La mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle (ou *whistleblowing*) permet de renforcer les systèmes de contrôle interne. Ce concept apparu aux États-Unis a été dans un premier temps appliqué par les filiales françaises de sociétés américaines cotées en application de loi *Sarbanes-Oxley*. Par la suite, il s'est généralisé au sein des entreprises françaises. Ces dispositifs ne sont ni prévus, ni interdits par le code du travail mais dès lors qu'ils impliquent un traitement automatisé de données à caractère personnel (identité, fonction et coordonnées de l'émetteur de l'alerte, personnes visées par celle-ci, etc.), ils devront être mis en place dans des conditions prévues par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)¹.

Pour signaler tout comportement non conforme aux règles éthiques, Bureau Veritas met à la disposition des salariés plusieurs outils. Le collaborateur peut utiliser la voie hiérarchique et en référer à son supérieur ou auprès de l'autorité qui lui est supérieure. Il peut également, si cette situation se révèle délicate pour lui, s'adresser directement au *Compliance Officer* du Groupe, à un auditeur interne ou via une ligne d'alerte dédiée dans le pays où il se trouve. En tout état de cause, les rapports de dénonciations sont ensuite suivis et traités en France par le *Compliance Officer* du Groupe. En conformité avec la CNIL, Bureau Veritas encadre ce dispositif d'alerte d'un certain nombre de principes. Ces principes précisent les conditions du dispositif

1. Voir les recommandations de la CNIL sur les alertes professionnelles, disponibles sur son site : <http://www.cnil.fr/documentation/fiches-pratiques/fiche/article/les-alertes-professionnelles-enquetes/>

d'alerte afin de limiter les risques de dénonciations calomnieuses. Ils visent à assurer la confidentialité des données, et à protéger l'auteur des révélations. Les allégations de non-conformité donnent lieu à traitement. Le *Compliance Officer* du Groupe de Bureau Veritas informe le comité d'éthique de tout manquement grave au code d'éthique, en vue de prendre les mesures qui s'imposent. À ce stade, un audit interne ou externe peut alors être diligenté et, en fonction des conclusions et des résultats, des sanctions disciplinaires peuvent être prises à l'encontre du contrevenant.

Principes du dispositif d'alerte de Bureau Veritas (code d'éthique, p. 24)

- Il peut être utilisé uniquement pour signaler des allégations de violation des lois anti-corruption (notamment en vue d'assurer l'intégrité de nos services) ou des allégations de violation des réglementations dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.
- Seules les informations objectives, ayant un lien direct avec ces types spécifiques de violations effectives ou alléguées, ou qui sont strictement nécessaires à la vérification des faits rapportés, seront considérées dans l'évaluation des rapports reçus.
- La remontée d'informations sous couvert d'anonymat est possible sauf si elle est interdite par les lois locales, mais elle n'est pas encouragée. Toutefois, l'identité du dénonciateur, ne sera révélée que dans le cadre du dispositif d'alerte professionnelle de Bureau Veritas et restera confidentielle dans tous les autres cas. Le fait de vous identifier lorsque vous signalez un fait permet à l'entreprise de vous protéger d'éventuelles représailles, et de vous demander un complément d'information.
- Toute personne à qui serait reproché d'avoir commis une violation sera informée de ces accusations, mais pas de l'identité du dénonciateur, dès lors que Bureau Veritas aura vérifié les allégations et pris des mesures pour éviter toute destruction des preuves pertinentes.
- La conservation des rapports de dénonciation établis sera traitée conformément aux lois ou réglementations applicables.

Bibliographie

- CHAMPEYRACHE, C. (2004), *Entreprise légale, propriétaire mafieux : Comment la mafia infiltre l'économie légale*, CNRS éditions.
- COURCELLES, D. (de) (2012), « La lutte contre la corruption : Un impératif catégorique ? », *La Revue du Grasco*, septembre.
- LEFEBVRE-DUTILLEUL, V. (2012), *Code de bonne conduite, charte éthique*, Lamy.
- MERCIER, S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, « Repères », 3^e édition.
- VERNIER, E. (2013), *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, Dunod, 3^e édition.