

Les codes d'éthique: de la déontologie à  
la responsabilité sociale  
Les cahiers de la Chaire – collection recherche  
No 03-2005  
Par Corinne Gendron



**Les codes d'éthique: de la déontologie à  
la responsabilité sociale**

**Les cahiers de la Chaire – collection recherche**

**No 03-2005**

**Par Corinne Gendron\***

\* **Corinne Gendron** est professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Note : Ce texte a été présenté dans le cadre du congrès Éthique et relations industrielles : Quels dilemmes ?, LXe CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES, 25 et 26 avril 2005, Hilton Québec.

Nous tenons à remercier le programme INÉ du CRSH qui a financé les recherches à la base du présent article, de même que Madame Emmanuelle Champion pour son support aux étapes de la recherche ainsi que de la mise en forme finale du manuscrit.

## Table des matières

Introduction _____	7
Quelques exemples de codes d'éthique _____	8
L'éthique au-delà du droit et de la déontologie _____	13
Une éthique à géométrie variable _____	15
Une éthique palliative à un droit déficient? _____	18
Les codes de conduite à travers le monde : résultats d'une étude de l'OCDE _____	20
Le code de conduite comme outil de régulation _____	25
De la convergence à la conjonction entre codes de conduite et mouvements sociaux ____	27
Bibliographie _____	32



## **Introduction**

On a assisté au cours des dernières années à une véritable prolifération des codes d'éthique au sein des entreprises. En 2001, l'OCDE recensait pas moins de 256 codes issus autant d'entreprises individuelles que d'organisations sectorielles; il ne s'agit là en fait que d'une fraction de l'ensemble des codes promulgués et mis en œuvre dans les entreprises. Aux États-Unis, on estime en effet que 80 à 93 % des grandes entreprises possèdent un code ou une Charte éthique, et ce pourcentage s'élèverait à 77 % pour le Japon et à 62 % pour la France (Ballet et De Bry, 2002, p. 372). Cette multiplication des codes semble liée à une véritable vague éthique suscitant dans le monde des affaires des comportements inusités; en avril 2000, une étude réalisée auprès des 500 plus grandes sociétés mondiales révélait que 35 % d'entre elles ont préféré stopper un projet d'investissement en raison d'atteintes aux droits de la personne, et que 19 % ont même choisi de désinvestir et de quitter le pays (Bartoli, 2003, p. 25).

Les codes d'éthique à proprement parler ne sont pas nouveaux. Même si leur ton et leur vocabulaire diffèrent de ceux des chartes contemporaines, les règlements d'ateliers en vogue au XIXe siècle énonçaient déjà une série de valeurs et d'obligations auxquelles les employés devaient se conformer (Salmon, 2002). On ne saurait néanmoins réduire le phénomène actuel des codes de conduite à une évolution des règlements d'ateliers, pas plus qu'on ne peut assimiler le courant de la responsabilité sociale aux politiques paternalistes de l'ère industrielle. Si leur multiplication constitue en soi un phénomène inédit, nous souhaitons montrer ici que l'adoption de chartes ou de codes d'éthique témoigne aussi de transformations profondes dans la pratique des affaires et la gestion des organisations, mais surtout quant à la régulation de l'entreprise mondialisée. Pour articuler notre propos, nous nous pencherons dans un premier temps sur trois exemples de codes d'éthique adoptés par des entreprises québécoises et canadiennes. Ces exemples nous donneront l'occasion de discuter de la dimension éthique des engagements corporatifs, et de la logique qui sous-tend réellement la multiplication des codes au cours des dernières années. Enfin, après avoir présenté les résultats d'une importante étude sur les codes de conduite réalisée par l'OCDE en l'an 2000, nous avancerons la thèse que pour assurer leur pérennité, les codes de conduite devront nécessairement s'arrimer aux autres initiatives de la société civile, et plus spécifiquement à celles des nouveaux mouvements sociaux économiques.

## Quelques exemples de codes d'éthique

Au sein des grandes entreprises du Québec et du Canada, les codes d'éthique sont la norme plutôt que l'exception. Les entreprises figurant au palmarès des groupes les plus importants de la revue Commerce ou du Journal Les Affaires disposent toutes de codes d'éthique, de codes de déontologie ou de codes de conduite. Afin d'avoir une idée plus précise de la nature et du contenu de ces codes, nous présentons dans ce qui suit trois exemples : le code de déontologie de Noranda, le code de conduite de La Baie élaboré par le groupe Hbc, et le code d'éthique et de déontologie du Mouvement Desjardins.

### Tableau 1: rubriques du code d'éthique de Noranda

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Message du chef de la direction</li><li>2. Nos principes directeurs</li><li>3. Nos engagements envers la société</li><li>4. Nos engagements envers les intervenants</li><li>5. La création du code de déontologie de Noranda</li></ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Le code de déontologie de Noranda se divise en cinq sections : le message du chef de la direction, les principes directeurs, les engagements envers la société, les engagements envers les intervenants et le processus de création du code de déontologie. Dans son message, le chef de la direction explique qu' « agir de façon éthique joue un rôle important dans un rendement responsable et profitable » et que la croissance et le succès de Noranda dépendent « du climat de confiance qu'elle parvient à instaurer chez ses intervenants ». Bref, « l'éthique est garante du succès ». Tout en admettant les variations culturelles des normes éthiques, le chef de la direction rappelle que « quel que soit l'endroit, Noranda sera jugée d'après les normes nord-américaines de ce qui est bien et ce qui est mal ». Enfin, il encourage la dénonciation des pratiques non conformes au code.



Le code s'appuie sur plusieurs principes directeurs tels que le respect de la vie, des droits et de la propriété d'autrui, le souci de l'environnement, la sécurité de l'environnement de travail, l'écoute des préoccupations des intervenants ou le respect des lois applicables. Basée sur l'idée que l'activité économique repose sur une permission implicite de la société, l'entreprise se reconnaît une responsabilité sociale qui se décline en cinq thèmes. Le premier concerne la concurrence loyale et dénonce la fraude, l'espionnage industriel, les transactions d'initiés et les pratiques anticoncurrentielles. Le code proscrit dans un second temps les pots de vin de toute forme. Dans une troisième section intitulée *Respecter les droits de la personne*, l'entreprise reconnaît l'existence d'abus dans certaines parties du monde, et tout en se disant impuissante face à cette réalité, elle dit appuyer et prôner la protection des droits de la personne au sein de sa sphère d'influence. Le quatrième thème est consacré au travail des enfants : plutôt que de l'interdire, le code reconnaît la complexité de la question, mais exclue néanmoins explicitement l'embauche d'enfants pour des travaux dangereux ou parce qu'ils constitueraient une main-d'œuvre moins chère. Enfin, le dernier engagement de l'entreprise envers la société concerne le respect des lois et règlements applicables à l'entreprise partout où elle oeuvre.

Dans la partie concernant les engagements envers chacun des intervenants, le code statue tout d'abord sur l'importance de protéger les actifs de Noranda, qu'il s'agisse des fonds, des actifs matériels ou du capital intellectuel, et demande d'éviter les conflits d'intérêts. De façon plus spécifique, le code précise les engagements de l'entreprise envers les actionnaires - qui se traduisent par un rendement de premier quartile - et envers les partenaires commerciaux qui sont assurés d'un partenariat juste et honnête. L'engagement envers les employés réfère à un traitement équitable, digne et respectueux, à un milieu de travail sain et sécuritaire, à une embauche et une rémunération équitable et non discriminatoire, au respect de la vie privée et à la condamnation du harcèlement et de l'intimidation sous toutes leurs formes. Enfin, le code énonce des engagements envers les collectivités locales qui concernent à la fois la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie, à travers notamment une contribution au développement local et l'instauration d'un dialogue avec la collectivité.

Dans la dernière partie, on explique que l'adoption du code s'inscrit dans la foulée de l'internationalisation des activités de l'entreprise. Il a été élaboré avec l'aide de l'équipe multidisciplinaire d'une firme-conseil en étudiant notamment les pratiques des entreprises-chefs de file, en consultant des experts et des groupes de pression et en consolidant le processus par des groupes de discussion internes.

**Tableau 2: Rubriques du code de conduite du fournisseur Hbc**

Normes éthiques et commerciales à respecter
Exigences juridiques
Normes d'emploi:
Pas de travail forcé
Pas de main d'œuvre enfantine
Pas de harcèlement ou d'abus
Liberté d'association et de négociation collective
Pas de discrimination
Santé et sécurité
Rémunération et avantages sociaux
Heures de travail et temps supplémentaire
Règlement des différends
Exigences environnementales
Transbordement

Développé par Hbc, le second code est destiné à des fournisseurs, et non plus à l'entreprise elle-même comme dans l'exemple précédent. C'est dans le cadre de sa politique d'approvisionnement responsable, que La Compagnie de la Baie d'Hudson a adopté le code de conduite du fournisseur Hbc. Outre deux paragraphes généraux concernant les Normes éthiques et les Exigences juridiques, ce code énonce une série d'exigences auxquelles les entreprises partenaires doivent se conformer pour faire affaire avec La Baie. Les Normes éthiques et commerciales à respecter permettent à la compagnie de mener ses affaires de manière socialement responsable, et celle-ci « ne traite qu'avec les entreprises qui s'engagent à contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans leur communauté et à respecter les exigences énoncées dans le (...) Code de conduite ». Dans le paragraphe concernant les Exigences juridiques, le Code statue que « Tous

les partenaires commerciaux de Hbc, de même que leurs employés, sont tenus de respecter toutes les clauses du contrat, ainsi que les exigences et les normes établies par les lois et règlements locaux, régionaux et nationaux des pays dans lesquels ils sont actifs ». Le Code précise également qu' « En cas de conflit entre la réglementation et les normes de l'industrie, les partenaires commerciaux et leurs employés doivent se conformer aux exigences les plus élevées du pays dans lequel les produits sont fabriqués ». La section relative aux normes d'emploi contient une série d'interdictions claires, telles que celles du travail forcé, du travail des enfants, du harcèlement ou de l'abus et de la discrimination, notamment pour des motifs d'activité syndicale. Le code reconnaît explicitement le droit d'association et de négociation collective, et exige que les conditions de travail des employés soient saines et sécuritaires. Il invite les partenaires de l'entreprise à offrir les meilleurs niveaux de salaires de manière à permettre notamment la satisfaction des besoins de base des employés et de leur famille. Il demande également à maintenir les heures de travail à un niveau acceptable, en établissant à 48 heures par semaine le seuil au-delà duquel le travail correspond à des heures supplémentaires qui doivent être rémunérées comme telles, et à soixante heures le nombre d'heures de travail maximal. Le code prévoit que les partenaires commerciaux instaurent un système de règlement des différends permettant aux employés de faire des griefs sans crainte de représailles. Enfin, ces partenaires doivent se conformer aux lois concernant les importations ainsi qu'à celles se rapportant à l'environnement, et la compagnie « traite de préférence avec les entreprises qui, progressivement, adoptent des pratiques qui permettent de préserver et de protéger l'environnement et qui prennent des mesures actives à cet effet ».

**Tableau 3: Rubriques du Code d'éthique et de déontologie du Mouvement Desjardins**

1. Introduction
Valeurs (Alliance coopérative internationale et Mouvement)
2. Principes
Respect des personnes; de l'intérêt commun; de l'organisation
3. Règles
Obligations légales
Conflit d'intérêts
Gratifications
Contrats
Fonctions incompatibles
Activités extérieures
Devoir de réserve
Confidentialité
Protection des données
Consultants et fournisseurs
Signalement
Modalités d'application (engagement, supervision, consultation, dérogation)

Cette fois destiné à l'organisation elle-même, le code d'éthique et de déontologie du Mouvement Desjardins est pour sa part divisé en trois grandes sections : l'introduction, les principes et les règles. En introduction, le code énonce les valeurs de l'Alliance coopérative internationale auxquelles adhère le mouvement : la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité et une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. On y énonce aussi les valeurs organisationnelles du mouvement : l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur, et enfin la solidarité avec le milieu. Le code est destiné à éclairer le jugement personnel et complète les obligations déontologiques professionnelles des individus. La section suivante énonce trois séries de principes. La première, relative au respect des personnes, exige d'éviter le harcèlement ou la discrimination, de traiter les personnes avec respect et courtoisie, d'observer le devoir de confidentialité, de répondre aux besoins le plus adéquatement possible et de fournir une information exacte en vue d'assurer des prises de décisions éclairées. La deuxième série de principes intitulée Respect de l'intérêt commun demande d'agir avec honnêteté, intégrité et transparence, de respecter les encadrements juridiques, de subordonner les intérêts personnels à ceux des membres et des clients, de favoriser

la liberté de jugement et d'appréciation dans la prise de décision et de sauvegarder l'indépendance du Mouvement à l'égard des formations politiques ou religieuses. Enfin, dans une section intitulée Respect de l'organisation, le code demande de faire preuve de loyauté, d'être solidaire des décisions démocratiques, de préserver la confidentialité, de ne pas porter préjudice au mouvement et de contribuer à son rayonnement et à son efficacité.

La dernière partie du code énonce les règles que doivent respecter les dirigeants, employés et composantes du mouvement. Ceux-ci doivent d'une part respecter les obligations légales, éviter de se placer en conflit d'intérêts et gérer les cadeaux ou gratification avec prudence. L'octroi de contrats à des personnes liées doit se faire selon les règles. Les dirigeants et employés ne peuvent occuper un emploi ou une fonction nuisible pour le mouvement, et ils ne doivent pas s'exprimer au nom du mouvement à moins d'y être autorisés. L'accès aux documents confidentiels est restreint aux exigences des fonctions assumées, et le code exige que la confidentialité soit préservée et que les droits d'auteurs soient respectés. Enfin, les consultants ou fournisseurs doivent être informés des règles déontologiques.

Les dirigeants et employés doivent signaler les manquements au code, et une dérogation peut « entraîner des sanctions ou des mesures disciplinaires selon la gravité de la situation et des conséquences de celle-ci ».

## **L'éthique au-delà du droit et de la déontologie**

Ces trois exemples sont typiques des codes adoptés par les grandes entreprises de partout à travers le monde au cours des dernières années. Ils couvrent une variété de sujets et prescrivent, recommandent ou tout simplement formulent des principes et des règles d'action applicables aux dirigeants, aux employés ou aux partenaires commerciaux de l'organisation. Plutôt que d'arborer le titre peu enviable de règlement interne, qui siérait pourtant bien à plusieurs d'entre eux, ces politiques corporatives sont indistinctement qualifiées de codes d'éthique, de codes de déontologie ou de codes de conduite comme l'illustrent bien nos trois exemples. Or, si l'on peut comprendre l'utilisation des appellations « code de conduite », ou « code de déontologie », on

peut se demander si l'intitulé « code d'éthique » est véritablement approprié pour désigner ce type de document.

Dans un article récent, Simard et Morency avancent qu'il existe une véritable confusion entre l'éthique, le droit et la déontologie particulièrement palpable dans le milieu des affaires (Simard et Morency, 2002, p. 13-14). Ils expliquent tout d'abord que le droit est « un ensemble minimal d'obligations et de devoirs pour les gestionnaires », « en deçà duquel la paix sociale, et par conséquent la sécurité des citoyens, serait sérieusement compromise » Simard et Morency, 2002, p. 14); il ne s'agit donc pas d'un idéal à atteindre, mais bien d'un minimum obligatoire. La déontologie pour sa part, renvoie à un ensemble de règles visant à déterminer les devoirs et les obligations des membres d'une profession envers le public, le client et la profession en général (Simard et Morency, 2002, p. 15). Les codes de déontologie énoncent les valeurs propres à la profession et les traduisent en obligations sanctionnables par un comité de discipline. Par définition, l'éthique va au-delà des règles pour cheminer vers un « idéal pratique » pour reprendre l'expression de Legault (1996). Il ne s'agit donc plus seulement de respecter le droit et les règles de déontologie, mais d'interroger sa pratique quotidienne en regard d'idéaux non codifiés de justice et d'égalité par exemple. Or, comme le mentionnent Simard et Morency (Simard et Morency, 2002, p. 16), « on constate que même si des entreprises adoptent des codes d'éthiques, ces derniers se ramènent le plus souvent à de simples guides d'information sur des règles de droit existantes » (Ibid).

Si l'on jette un coup d'œil aux trois codes que nous venons de présenter, on constate en effet que peu importe leur intitulé, ils reprennent en grande partie des règles de droit : chez Noranda, on interdit les pratiques anticoncurrentielles, la fraude, les transactions d'initiés et de façon générale, on prône le respect des lois. Le code de Hbc exige le respect des lois concernant les importations ou l'environnement, et le code de Desjardins invite de façon plus générale à respecter les encadrements juridiques et les obligations légales, tout en rappelant certaines règles plus précises concernant par exemple les conflits d'intérêts, la confidentialité ou les droits d'auteurs.

Le fait de reprendre des obligations juridiques dans un code d'entreprise n'est pas sans intérêt; en effet, cela permet à la direction de rappeler à toute l'organisation les lois applicables, éventuellement de les expliquer, et d'en faciliter ainsi le respect. Mais comme l'expliquent Simard et Morency, un véritable code d'éthique « doit dépasser l'application du droit étatique et s'intéresser par exemple à des conduites qui, sans être nécessairement illégales, pourraient s'avérer discutables sur le plan humain » (Simard et Morency, 2002, p. 16).

Si l'on s'attarde à nos trois codes, on peut constater que le contenu qui ne reprend pas le droit étatique renvoie notamment à deux éléments distincts : l'énoncé de valeurs organisationnelles d'une part, et des engagements volontaires vis-à-vis certaines normes sociales d'autre part. La question qui se pose en regard de ces deux éléments est la suivante : a-t-on affaire ici à de l'éthique?

### **Une éthique à géométrie variable**

Le code d'éthique et de déontologie développé par Desjardins consacre une large part à l'énoncé de valeurs organisationnelles. Souhaitant compléter les obligations déontologiques professionnelles des individus, le code rappelle dans sa première partie les valeurs du mouvement coopératif dans son ensemble et du Mouvement Desjardins en particulier, qu'il s'agisse de la démocratie, de l'égalité ou de la solidarité. Même si ces dispositions visent à « éclairer le jugement personnel », on peut se demander si le fait de codifier des valeurs particulières n'est pas précisément contradictoire avec l'idéal d'une pensée éthique qui laisse à l'individu l'autonomie d'une démarche visant le juste, le vrai et le bien.

Il s'agit ici d'une autre confusion entourant cette fois le terme d'éthique : si, comme l'entendent Simard et Morency, le terme peut renvoyer à une démarche morale dont le résultat ne saurait être arrêté a priori, l'éthique peut aussi référer à des systèmes de valeurs particuliers, telles que l'éthique protestante ou l'éthique du capitalisme (Weber, 1922). Entendus en ce sens, les codes d'éthique corporatifs sont partie intégrante de ce que l'on appelle la culture d'entreprise, et ont souvent des visées organisationnelles telles que le développement d'un système de référence

commun ou la motivation des employés vers des objectifs à moyen et long termes. Ils ne visent pas à susciter une réflexion éthique entendue comme démarche morale. C'est ce qui fait dire à certains que « dans la majorité des cas, c'est à une instrumentalisation de l'éthique à des fins de gestion des ressources humaines que l'on assiste » (Salmon, 2002, p. 7; Bartoli, 2003, p. 26). Mais aussi, pourrait-on ajouter, à une instrumentalisation à des fins commerciales et financières si l'on se fie par exemple au code de Noranda où le chef de la direction explique qu' « agir de façon éthique joue un rôle important dans un rendement responsable et profitable ». Or, l'éthique intéressée, l'éthique calculée, bref l'éthique rentable est-elle toujours de l'éthique?

Le deuxième cas de figure des contenus allant au-delà des prescriptions légales correspond à des énoncés ou à des engagements qui dépassent le droit étatique et les obligations auxquelles l'entreprise est assujettie sur son territoire, et c'est en ce sens que plusieurs les qualifient d'éthiques. Pourtant, cette qualification sous-tend un paradoxe, car c'est moins par leur nature qu'en raison du lieu où ils trouvent application que ces engagements dépassent les normes étatiques et peuvent dès lors être qualifiés d'éthiques. En effet, l'interdiction du travail des enfants que reprennent de nombreux codes, et que l'on trouve sous des formulations différentes chez Hbc et Noranda, ne saurait être qualifiée d'engagement éthique au Québec ou au Canada. Mais elle le deviendrait uniquement du fait que le code s'applique ailleurs dans le monde. Pour comprendre ce paradoxe, il est nécessaire de se pencher sur la configuration particulière de l'économie et des systèmes de régulation à l'ère de la mondialisation.

Après la seconde guerre mondiale et avec les accords de Bretton Woods, la production industrielle s'est développée dans chacun des territoires nationaux et est demeurée à la fois encadrée par un système législatif national contraignant et supportée par les politiques de l'État providence. À partir des années 1960 s'est amorcé un mouvement de multinationalisation de la production, auquel s'est juxtaposée une déréglementation des marchés financiers pendant les années 1980. Ces deux phénomènes ont présidé à la consolidation d'un espace économique mondial dans lequel ont commencé à évoluer des entreprises de plus en plus transnationales. Des accords commerciaux multilatéraux dont l'OMC est le point culminant ont libéralisé les flux d'investissements et de marchandises, facilitant d'autant la mobilité des entreprises tout en leur



offrant une extension sans précédent de leur marché. Ce qui caractérise cette nouvelle époque de la mondialisation, c'est que les entreprises ont développé des stratégies leur permettant de tirer profit d'une mobilité inédite, s'adonnant à un véritable magasinage des cadres législatifs et fiscaux offerts par les différents pays. C'est ainsi que beaucoup d'entreprises ont choisi de s'installer dans des pays ayant peu ou pas de cadre juridique, et ont pu jouir d'une véritable autonomie législative (Moreau, 2003). En cherchant à bénéficier de conditions de production avantageuses, plusieurs entreprises transnationales se sont même associées à des régimes dictatoriaux et corrompus, tout en tolérant des pratiques jugées répréhensibles par les populations de leurs pays d'origine. Bref, les entreprises ont déployé des stratégies de plus en plus controversées qui n'ont pas tardé à éveiller une société civile choquée par leurs agissements.

S'il peut paraître étrange que des entreprises qui se sont délibérément affranchies d'un cadre juridique contraignant - et qui ont même combattu les tentatives de réglementation internationale - s'empressent aujourd'hui d'adopter des codes d'éthique ou de conduite, la dynamique sociale des dernières décennies explique très bien cet engouement soudain pour l'éthique et les comportements socialement responsables. L'entreprise faisait déjà face à des contestations pendant les années 1970, mais les formes de pressions sociales se sont intensifiées avec le processus de mondialisation économique au point de remettre en question la légitimité d'une institution dont les bénéfices pour l'ensemble de la société semblaient de plus en plus aléatoires. En lançant des campagnes de boycott, puis en impulsant des mouvements de désinvestissement, les nouveaux mouvements sociaux économiques, qu'il s'agisse de consommateurs ou d'actionnaires, ont par surcroît touché les entreprises au cœur même de leur mission de rentabilité. Le boycott organisé par Greenpeace suite à l'affaire du Brent Spar a fait perdre à Shell d'importantes parts de marché, alors que les bénéfices de Nike accusé de faire affaire avec des sous-traitants peu scrupuleux relativement aux conditions de travail ont chuté de 49 % entre 1997 et 1998 (Bartoli, 2003, p. 26).

Cette double fragilisation économique et sociale a forcé les entreprises à s'ouvrir à de nouvelles préoccupations débordant le cadre de leurs impératifs financiers et économiques immédiats. Si

bien qu'à partir des années 1990, les entreprises ont développé un véritable discours social faisant état de leur contribution au bien-être de la société, rompant du même coup avec l'éthique smithsonite, pourtant à la base du capitalisme, selon laquelle le bien-être est assuré non pas par l'engagement vers le bien-être collectif, mais bien par la poursuite des intérêts individuels de chacun des agents économiques. Pour pouvoir continuer à bénéficier de leur autonomie législative et retarder l'avènement d'un cadre juridique contraignant à l'échelle internationale, les entreprises ont donc commencé à adopter des codes d'éthique et de conduite « volontaires », à travers lesquels elles prétendent respecter des engagements qui dépassent leurs obligations légales (Gagnon et al., 2003).

Le qualificatif « volontaire » doit être toutefois nuancé, car les engagements corporatifs dits « éthiques » sont presque toujours le résultat de pressions sociales drastiques; l'adoption du code de conduite Hbc par exemple, fait suite à une campagne d'actionnaires activistes ayant déposé des résolutions en ce sens lors de deux assemblées d'actionnaires consécutives très médiatisées. C'est à la suite de plaintes d'associations humanitaires et de l'ouverture d'une enquête par l'État que Levi's s'est dotée d'un code de bonne conduite sociale (Bartoli, 2003, p. 25). Quant au groupe GAP, l'adoption de son code en 1995 fait suite aux dénonciations du National Labour Committee qui l'accusait de recourir à une main-d'œuvre salvadorienne embauchée à des conditions inacceptables (Bartoli, 2003, p. 25). Bref, ce qui est présenté comme une démarche éthique est en fait bien souvent la réponse à des pressions sociales plus ou moins institutionnalisées auxquelles l'entreprise n'a pas vraiment le choix de répondre.

Il n'en reste pas moins que les engagements contenus dans les codes de conduite sont généralement présentés comme des démarches éthiques parce qu'ils vont au-delà de la loi, c'est-à-dire au-delà des contraintes juridiques du pays où l'entreprise opère.

## **Une éthique palliative à un droit déficient?**

Or, il est intéressant de faire remarquer que le droit ne s'arrête pas aux frontières de l'État-nation ; si elles ne possèdent pas de caractère contraignant faute de mécanismes de sanction, les

conventions internationales n'en demeurent pas moins des textes de nature juridique. En refusant de se soumettre à l'ensemble du corpus juridique international et en se bornant à ne respecter que les lois et règlements nationaux, comme le fait le code de Hbc par exemple, les entreprises préservent l'autonomie législative que leur permet la navigation entre les systèmes juridiques nationaux. Et dans les rares cas où on y fait explicitement référence, les conventions internationales ne sont reprises qu'en partie, et sont bien souvent reformulées. À titre d'exemple, plutôt que d'interdire le travail des enfants et d'offrir des alternatives pour éviter que ceux-ci ne se retrouvent à la rue, Noranda se limite à reconnaître la complexité de la question. Le code de Hbc est ici beaucoup plus exigeant en interdisant clairement le travail des enfants. Il fait aussi explicitement référence aux droits à la syndicalisation et à la négociation collective, que vont jusqu'à nier certains codes de conduite. Bartoli rapporte en effet que dans certains codes « Des entreprises jugent qu'il est préférable qu'il n'y ait pas chez elles de syndicats, à moins que la loi ou la tradition ne l'exige, ou encore encourage les salariés 'dans le respect de la loi' (sic) 'à ne pas avoir de représentation syndicale', tout en ajoutant que si pourtant ils décidaient de se faire représenter par une telle organisation la direction 'traiterait de bonne foi avec celle-ci' » (Bartoli, 2003, p. 27).

Bref, pour revenir à notre paradoxe, doit-on considérer qu'interdire le travail des enfants ou le travail forcé est une mesure éthique sous prétexte que les lois du pays d'accueil ne le prévoient pas? Et peut-on véritablement considérer de telles mesures comme allant au-delà des lois alors qu'elles ne font, au mieux, que reprendre des conventions internationales adoptées de longue date, mais non transposées en droit interne dans un pays d'accueil sans ressources?

En regard de ce que nous venons de présenter, il semble que les codes soient moins le reflet d'une nouvelle préoccupation éthique des entreprises transnationales vers le juste, le vrai et le bien, que la réponse stratégique à des contestations sociales qui en appellent à une régulation de l'entreprise mondialisée. Ainsi, le code d'éthique ou de conduite propose une auto, et parfois même une corégulation entre plusieurs partenaires prétendant fixer un cadre juridique contraignant, mais privé, dans l'environnement législatif diffus et incertain de la sphère internationale. Compte tenu des défis que pose l'autonomie législative des entreprises

transnationales à l'ère de la mondialisation, il faut s'interroger sur le potentiel régulateur de ces codes brandis par les entreprises comme autant de preuves de leur responsabilité sociale, et mieux comprendre leur fonctionnement.

## **Les codes de conduite à travers le monde : résultats d'une étude de l'OCDE**

Le phénomène des codes de conduite a d'ailleurs acquis une telle importance que l'OCDE y a justement consacré une étude d'envergure afin de dresser les contours et de comprendre les implications de ce que plusieurs qualifient de soft law (ou droit mou). Elle a publié un premier inventaire des codes de conduite effectué à partir d'une enquête auprès de ses pays membres vers la fin de l'an 2000.

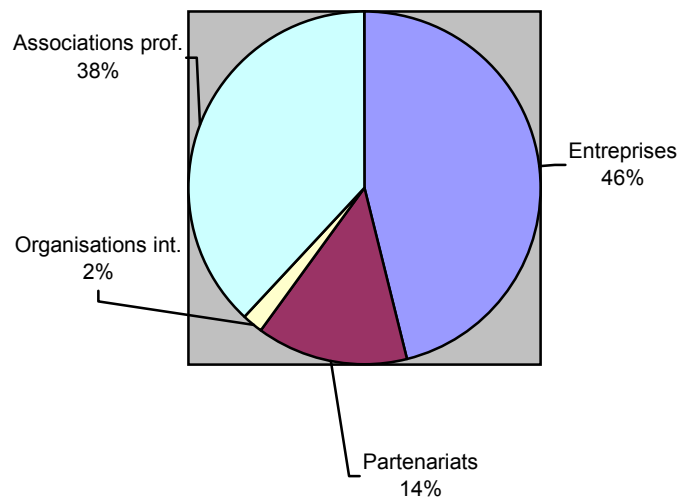
**Tableau 4: définition d'un code de conduite par l'OCDE (2000)**

Code de conduite d'entreprise

les engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché

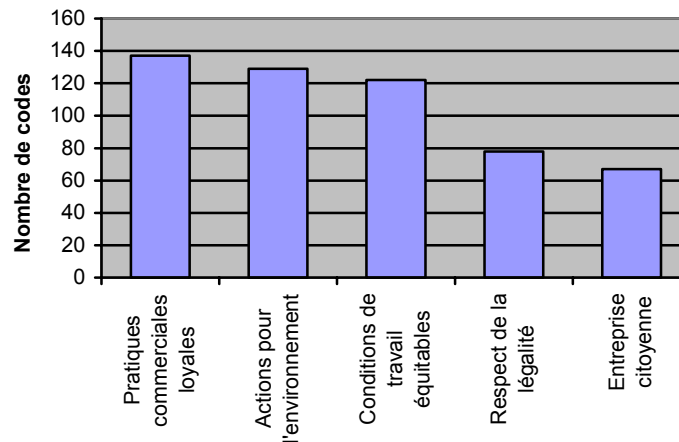
Cet inventaire recense pas moins de 233 codes, dont une majorité est issue d'entreprises individuelles (46 %), mais aussi d'associations professionnelles (38 %) et de partenariats d'intérêt, c'est-à-dire de regroupements avec des syndicats, des ONG, des groupes d'intérêt ou des centres universitaires (14 %). Seuls 2 % proviennent d'organisations intergouvernementales.

**Figure 1 : initiateurs des codes de conduite**

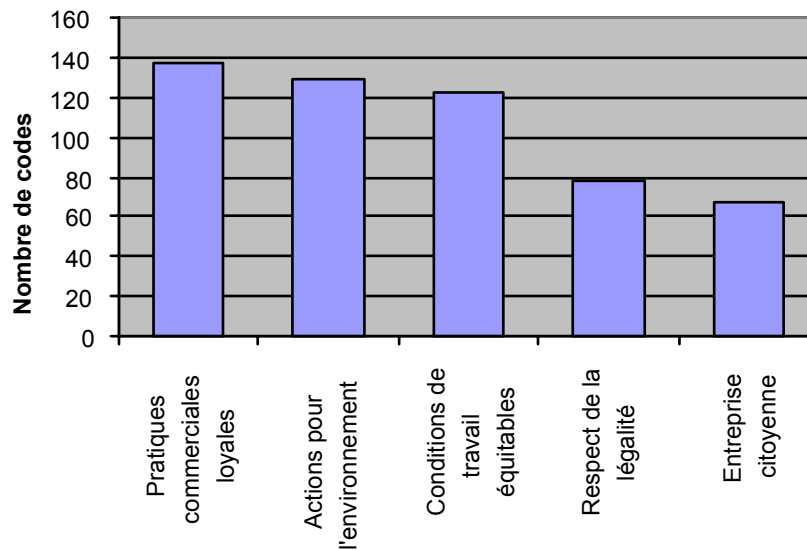


Selon l'inventaire de l'OCDE, les codes s'appliquent en majorité aux salariés directs de l'entreprise ou de ses composantes (82 %), et ils s'appliquent aux activités partout à travers le monde. Les codes s'appliquent aussi aux fournisseurs de l'entreprise (50 %) ainsi qu'à ses sous-contractants (22 %) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ces codes en particulier réfèrent surtout aux conditions de travail et à l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Mais alors que certains codes précisent que l'entreprise ne traitera pas avec les organisations qui ne respectent pas ces exigences, d'autres indiquent simplement qu'ils favoriseront les organisations qui les respectent.

**Figure 2: destinataires du code**

L'analyse du contenu de l'ensemble des codes inventoriés révèle qu'on se préoccupe d'abord et avant tout des pratiques commerciales loyales, c'est-à-dire du respect des obligations contractuelles, du respect des droits de propriété intellectuelle, de la qualité et de la sécurité interne des produits, et de la déontologie interne de l'entreprise notamment en matière de conflit d'intérêts ou de conformité aux réglementations commerciales et douanières (60 % des codes). Ajoutons qu'un tiers des codes (33 %) font référence au respect de la légalité concernant les pratiques commerciales restrictives ou la corruption dans les transactions commerciales, ainsi que la protection de la propriété privée. En abordant les thèmes des pratiques commerciales et la légalité des activités, les entreprises cherchent surtout à s'assurer que les salariés se conforment à la politique de l'entreprise, que la concurrence soit loyale et que les clients soient protégés. Comme le souligne l'étude de l'OCDE, on se préoccupe plus rarement du public en général. Mais l'étude note aussi qu'en s'intéressant aux conditions de travail, à la protection de l'environnement et aux collectivités locales, les entreprises semblent s'ouvrir peu à peu à une compréhension plus large de leur responsabilité sociale.

**Figure 3: questions traitées dans les codes**

La protection de l'environnement figure en deuxième place des thèmes les plus fréquemment abordés, qu'il s'agisse de préserver la biosphère, de l'utilisation durable des ressources, de la réduction ou de l'élimination des déchets, ou encore des économies d'énergie, de la réduction des risques et de la remise en état de l'environnement (55 % des codes). L'étude précise toutefois que dans plusieurs cas, le code se borne à indiquer que l'on respecte les réglementations en vigueur, sans consacrer de longs développements sur l'importance de protéger l'environnement.

Les conditions de travail semblent tout aussi importantes que les questions environnementales puisqu'elles sont mentionnées dans 52 % des codes. Elles renvoient à la non-discrimination, au respect de la liberté syndicale et du droit d'organisation et de négociation collective, aux mesures contre le travail des enfants ou le travail forcé et à la salubrité et à la sécurité du lieu de travail. Enfin, près de 30 % des codes contiennent des engagements à l'amélioration du bien-être

économique et social du pays d'accueil et des populations locales (que l'étude désigne par les mesures « d'entreprise citoyenne »).

Il est intéressant de noter que les normes contenues dans les codes se fondent sur des sources très diversifiées allant de la réglementation locale aux normes reconnues au niveau international. Toutefois, à l'instar de ce que nous faisons remarquer plus tôt, l'inventaire de l'OCDE révèle qu'à peine « 18 % des codes renvoient explicitement aux normes internationales telles que les conventions de l'OIT ou les déclarations des Nations Unies ».

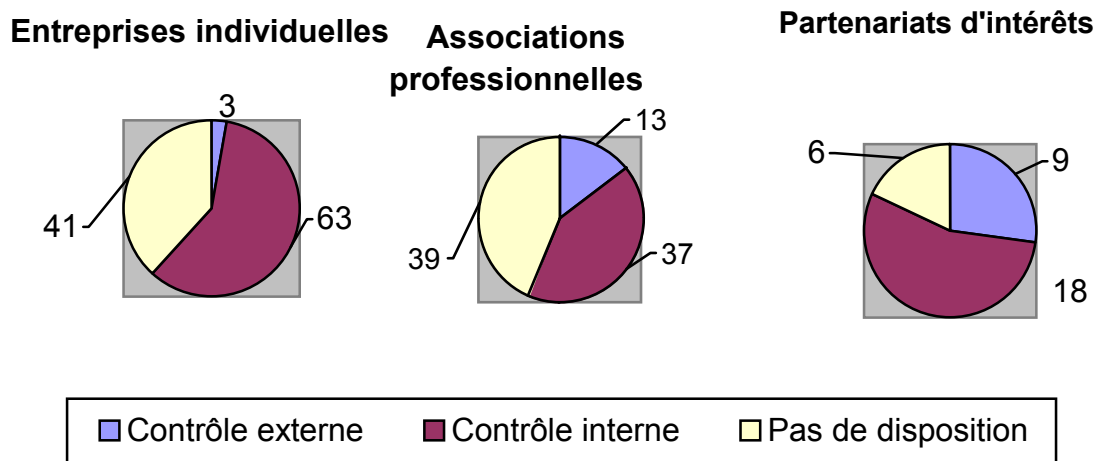
**Tableau 5: Conventions de l'OIT citées par les codes de conduite**

No 29 Travail forcé ou obligatoire
No 87 Liberté syndicale
No 98 Droit d'organisation et de négociation collective
No 100 Égalité de rémunération
No 105 Abolition du travail forcé
No 111 Discrimination en matière d'emploi
No 122 Politique de l'emploi
No 138 Âge minimum d'admission à l'emploi

Les mesures d'application et de respect des codes sont très variables. Dans de nombreux cas (37 %), aucun dispositif de contrôle n'est prévu. La moitié des codes font néanmoins référence à des contrôles internes, alors qu'à peine 10 % prévoient un contrôle externe, de telle sorte que les tiers ne sont guère mis à contribution dans la mise en œuvre des codes. Le recours à des contrôles externes est toutefois nettement plus élevé dans le cas des codes de partenaires d'intérêt où il avoisine les 27 %, ainsi que dans le cas des codes d'associations professionnelles où il atteint les 15 %. Parmi les codes d'entreprises, 2 % seulement prévoient des contrôles externes.



Figure 4: Type de contrôle selon l'initiateur du code



Le non-respect du code est généralement assorti de mesures correctives (22 %) ou d'autres mesures (25 %). Un bon nombre de codes d'entreprises prévoient d'ailleurs une rupture des relations d'affaires advenant le non-respect de certains principes contenus dans le code. En fait, certains codes semblent faire partie intégrante des obligations contractuelles avec un fournisseur ou un sous-contractant. D'autres constituent une condition à l'adhésion d'une association professionnelle ou à l'utilisation d'un label ou d'un logo.

Bref, l'OCDE conclut que : « les caractéristiques et la transparence des codes sont très variables, et qu'il est donc difficile de procéder à une analyse ».

## Le code de conduite comme outil de régulation

Ce portrait peut laisser songeur quant au potentiel régulateur des codes de conduite, et nous convainc difficilement de la capacité auto-régulatrice des entreprises. Leur contenu met l'accent sur des questions directement liées aux intérêts économiques et financiers de l'entreprise, alors que les engagements sociaux et environnementaux sont très variables. Peu de codes prévoient des mesures de contrôle, et plus rares encore sont ceux qui envisagent une vérification externe de leur application. En fait, il est pratiquement impossible d'évaluer le potentiel régulateur de ce type de

documents tellement ceux-ci sont variés. Or, comme l'avance un groupe de travail de l'Organisation internationale du travail :

lorsque des règles légalement contraignantes (ou quelque autre processus normatif solide) n'existent pas dans l'environnement externe de l'entreprise, et lorsque la direction a le pouvoir de dicter les normes à l'intérieur de l'entreprise, le mécanisme des codes de conduite devient un instrument significatif, et peut-être le seul instrument permettant d'atteindre les normes minimales de travail (Querenghi, 1995, p. 5).

C'est pourquoi l'OCDE en appelle à un cadre permettant de définir certaines balises pour formuler, implanter et vérifier les codes de conduite, permettant de distinguer du même coup les bons des moins bons codes.

Selon Jill Murray (1998, p. 6-7), pour être efficace un code de conduite devrait notamment reposer sur les éléments suivants :

1. Le contenu du code et le processus par lequel il est déterminé et implanté, implique et habilite les travailleurs
2. Le code reflète les besoins locaux des travailleurs et les normes de l'Organisation internationale du travail constituent un minimum absolu garanti
3. La compagnie qui adopte le code est véritablement impliquée dans son implantation et offre les ressources, la formation, et les mécanismes de surveillance et de reporting qui en assurent le bon fonctionnement.
4. Le comportement de l'entreprise vis-à-vis ses employés est transparent et l'adhésion au code fait l'objet d'une vérification indépendante par des vérificateurs qualifiés.

Par contre, un code pourrait s'avérer dangereux et contreproductif dans les où :

1. Le code exige des résultats de la part des travailleurs de façon unilatérale, et réprime les processus de participation et de négociation sur les lieux de travail.
2. Le code contient des engagements flous et ignore les normes internationales
3. Le code n'est qu'un document publié par le siège social sans impact sur les opérations, les politiques ou le personnel de la compagnie
4. Les conditions de travail sont fermées aux vérifications externes.

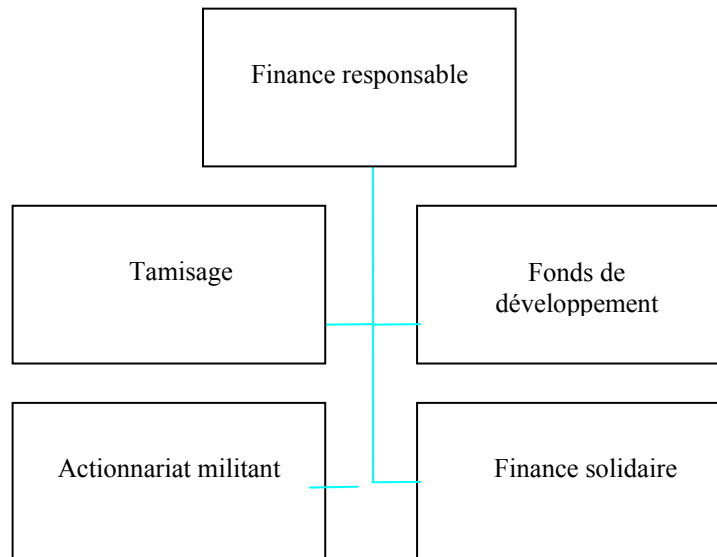
S'il serait certainement intéressant de prévoir des balises à ces documents, comme se propose d'ailleurs de le faire la Commission Européenne, une autre avenue donnant force aux codes de conduite reste à explorer; c'est celle de leur conjonction effective avec les mouvements sociaux, et plus particulièrement avec les nouveaux mouvements sociaux économiques.

## **De la convergence à la conjonction entre codes de conduite et mouvements sociaux**

Au cours de la dernière décennie, l'action sociale a pris une forme particulière; elle a fait incursion dans la sphère économique à de multiples niveaux, donnant souvent lieu à des confrontations directes, mais aussi à des dialogues entre des acteurs autrefois médiatisés par l'État : syndicats, ONG et entreprises. Cette incursion prend divers visages, dont ceux de la finance responsable et de la consommation éthique.

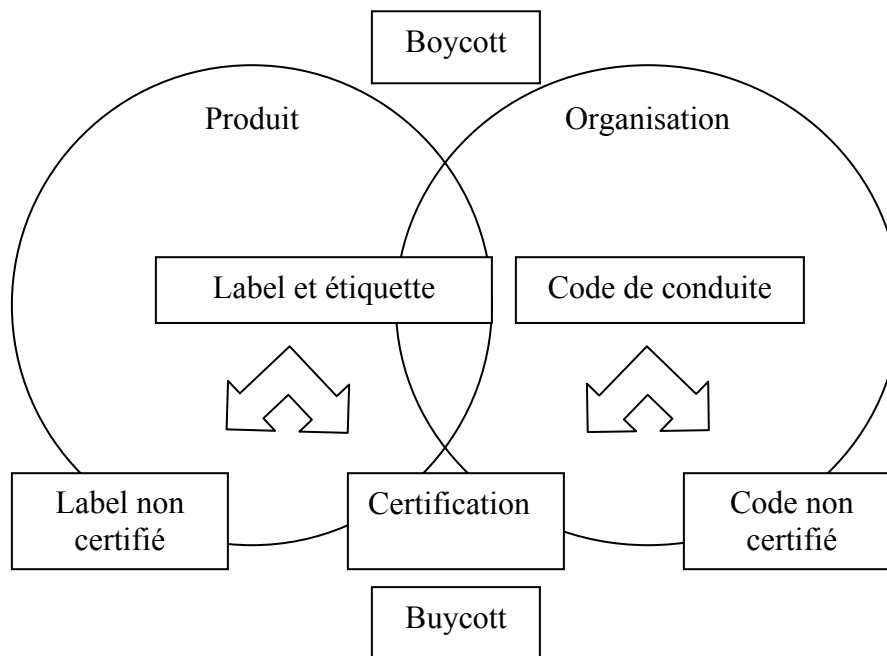
La finance responsable regroupe un ensemble d'activités ayant pour objectif d'instrumentaliser ou encore de domestiquer la finance à des fins de développement social (Gendron et Bourque, 2003). En ce qui concerne les investissements tout d'abord, la finance responsable cherche à concrétiser le lien postulé entre investissement et développement, en assortissant les investissements de critères de performance non plus seulement financiers, mais bien sociaux et économiques. Au chapitre des placements, la finance responsable prend deux formes spécifiques de plus en plus notoires : le tamisage et l'engagement (ou activisme actionnarial). Pratiqué depuis longtemps par les communautés religieuses, le tamisage des titres financiers s'est aujourd'hui complexifié dans une diversité de pratiques allant de l'utilisation de filtres négatifs à l'élaboration de filtres positifs, en passant par l'approche *Best of sector*. La pratique de l'engagement est plus récente, et ne se répand qu'au gré des possibilités qu'offre le cadre législatif du pays où l'on souhaite y recourir. L'activisme actionnarial, qui consiste à utiliser son statut d'actionnaire pour faire valoir des revendications sociales ou environnementales dans le cadre de l'assemblée annuelle, suppose en effet que de telles résolutions puissent être légalement reconnues et acceptées.

**Figure 5: la finance responsable**



Ce bref survol des différentes manifestations de la finance responsable permet d’entrevoir comment des pratiques autrefois exclusivement structurées en fonction d’une logique économique sont désormais investies par des considérations d’ordre moral, social ou environnemental par des groupes sociaux en vue d’influer sur le comportement de l’entreprise.

La consommation responsable pour sa part, a atteint un haut degré de complexité depuis ses premières manifestations sous la forme du boycott et du commerce de solidarité. En traitant isolément la pratique spécifique du boycott, on peut classer les mécanismes sur lesquels repose la consommation responsable en trois types : les labels ou étiquettes, les certifications et de façon plus spécifique les codes de conduite. Ils permettent tous au consommateur de pratiquer une consommation « responsable », c’est-à-dire consciente de ses impacts sociaux et environnementaux et s’entremêlent bien souvent dans un système où les uns renvoient aux autres, les complètent ou se concurrencent sans pour autant être de même nature.

**Figure 6: La consommation responsable**

Les *codes de conduite* on l'a vu, présentent les engagements que prend une organisation ou qu'elle impose à ses partenaires économiques. Ils sont souvent adoptés et publicisés par des entreprises victimes de boycott et de campagne de dénigrement telles que Nike. Les *labels* ou les étiquettes sont des signes visant à distinguer un produit ou un service sur la base de critères particuliers, qu'ils soient écologiques, biologiques ou sociaux. Ils sont fondés soit sur les qualités intrinsèques du produit soit sur le processus de fabrication, et peuvent être ainsi associés à des codes de conduite. Les labels du commerce équitable ou de l'agriculture biologique, tout comme les appellations d'origine contrôlée illustrent bien cet outil de la consommation responsable. La *certification* pour sa part, est octroyée à un produit ou à un organisme qui se conforme à des critères donnés, et dont la conformité a été vérifiée.

Les différents mécanismes sur lesquels repose la consommation responsable permettent au consommateur d'effectuer ses achats en fonction d'un nouvel ordre de considérations venant s'ajouter aux critères traditionnels du prix et de la qualité. La consommation responsable acquiert de ce fait la capacité de revisiter la transaction commerciale qui passe d'un échange répondant à

une logique typiquement économique de maximisation de l'utilité marginale, à une relation sociale investie d'un contenu moral et politique.

Ceci permet de constater que l'incursion de la nouvelle génération de mouvements sociaux dans la sphère économique a contribué à façonner une logique inédite de structuration du marché dans lequel évolue l'entreprise. Celle-ci est fondée non plus seulement sur les critères traditionnels de prix et de qualité, mais sur de nouvelles dimensions sociales et politiques du processus de production, envisagées par certains comme une redéfinition de la qualité. Bref, en investissant la sphère économique, les mouvements sociaux président à la redéfinition de pratiques autrefois exclusivement comprises, expliquées et interprétées en fonction d'un paradigme économique et forcent l'entreprise à se redéfinir, tout comme ses activités, sur ce nouveau registre socio-politique. Les codes de conduite adoptés par les entreprises sont partie intégrante de cette nouvelle configuration éthique ou sociale du marché.

En conclusion, on peut penser que les codes d'éthique sont donc appelés à prendre de l'importance à travers les mécanismes de consommation et d'investissement responsables, pourvu que leurs promoteurs soient disposés à en établir les termes avec d'autres acteurs sociaux et à ouvrir leur entreprise à des vérifications externes. Autrement, les codes risquent d'être dilués dans le sarcasme comme autant de tentatives trompeuses de la part d'entreprises qui derrière de beaux énoncés, continuent à tirer profit des inégalités à travers le monde. Pour l'instant, on peut avancer que les codes de conduite comme outil régulateur sont sur un banc d'essai. Ils offrent notamment une alternative intéressante pour imposer les normes internationales dans des pays sans véritable cadre législatif. Couplés aux initiatives des Nouveaux mouvements sociaux économiques, ils traduisent en quelque sorte une deuxième vague d'universalisation des droits humains, du travail et de l'environnement, non plus portée par les institutions internationales, mais par la société civile. La pérennité des codes de conduite comme outil de régulation est directement corrélée à leur crédibilité, et leur place au sein du paysage régulateur de l'économie mondialisée pourrait céder le pas à d'autres mécanismes s'ils ne deviennent pas plus convaincants pour l'ensemble des acteurs sociaux et des institutions. Entre-temps, ils comportent l'immense intérêt d'illustrer comment le rôle de l'entreprise a changé au sein de la société, et

démontrent la quête de légitimité à laquelle les acteurs économiques s'adonnent depuis les dernières années.

## Bibliographie

- Ballet, J., Bry, F. de. 2001. *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Seuil, 2001. 431 p.
- Bartoli, H. 2003. *Éthique et économie: médiation du politique*, Économie Éthique N°6. SHS-2003/WS/37, Unesco, 84 p.
- Bé, D. 2003. « Vers un référentiel européen de la responsabilité sociale de l'entreprise », Communication à l'Université de printemps *Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise*, Conférence IAE, Corse, 22 au 24 mai.
- Desjardins. 2004. *Code d'éthique et de déontologie du mouvement Desjardins*. 8 p.
- Gagnon, G., A. Macklin and P. Simons. 2003, *Deconstructing Engagement: Corporate Self-Regulation in Conflict Zones—Implications for Human Rights and Canadian Public Policy*.
- Gendron, C. et Bourque, G. L, *Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique*, Paris : *L'Économie politique*, No 18, p. 50-61, 2003.
- Gendron, C., Lapointe, A., et Turcotte, M-F., « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée »; Montréal, *Relations Industrielles*, Hiver 2004, 59-1; p. 73-100, 2004.
- Hbc. 2005. *Code de conduite du fournisseur Hbc*. Compagnie de la Baie d'Hudson-responsabilité sociale-approvisionnement responsable, 3p.  
<http://www.hbc.com/hbcf/socialresponsibility/sourcing/conduct/default.asp?pm=1> consulté le 22 avril 2005
- Legault, G. 1996. « Vous avez dit ... professionnel? », *Ethica*, vol. 8, No 2, 91-101.
- Moreau, M-A., « Allocution lors de la plénière L'État des lieux : volontaire ou obligatoire? Publique ou privée? Nationale, régionale ou internationale? Quel type de régulation? Symposium international organisé par le CRIMT, du 30 avril au 2 mai, HEC-Montréal, 2003.
- Murray, J. 1998. *Corporate Codes of Conduct and Labor Standards*, ACTRAV Working paper – Worker's activities, International Labor Organisation, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/codes.htm> consulté le 20 avril 2005
- Noranda. 2000. *Code de déontologie*. 12 p.
- OCDE (Direction des affaires financières, fiscales et d'entreprises). 2001. *Corporate Responsibility : Results of a fact-finding mission on private initiatives*, working papers on international investment, Number 2001/2, 23 p.
- OCDE (Direction des affaires financières, fiscales et d'entreprises). 2001. *Making Codes of Corporate Conduct Work : Management Control Systems and Corporate Responsibility*, working papers on international investment, Number 2001/3, 18 p.
- OCDE, *Inventaire des codes de conduite des entreprises*, Groupe de travail du Comité des échanges, OCDE, TD/TC/WP(98)74/FINAL, 13 octobre 2000, 121 pages.
- Salmon, A. 2002. *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*. Paris : CNRS Éditions, 203 p.



Simard, J. et M.-A. Morency. 2002. « Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion », *Organisations et territoires*, printemps été 2002, p. 13-18

Vallée, G. 2003. « Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale. Réflexions sur la contribution du droit étatique », *Relations Industrielles*, vol. 58, no 3

Vallée, G., Murray, G. Coutu, M. Rocher, G. et A. Giles. 2003. *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*, Rapport de recherche, 101 p.

Weber, M. 1922. *Économie et société*, Plon, 1971

**CHAIRE** de responsabilité  
sociale et de  
développement durable  
ESG UQAM

---

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal  
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2  
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885  
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca) | Site web : [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

---

ISBN 2-923324-24-2  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005