



Master Droit et Ethique des Affaires

3^e journée de l'Ethique du Groupe La Poste
14/11/2017

- **Lancement de la journée**

*Intervenants : **Patrick Widlhoecher** (Déontologue du Groupe La Poste) et **Marc-André Feffer** (Président de Transparency International France)*

Patrick Widloecher explique que le Groupe La Poste a débuté ses travaux par la mise en place d'un dispositif éthique structuré au début de l'année 2009, suite à la prise en compte des effets de la crise financière. La volonté était alors de passer d'une démarche éthique empirique et relevant de la seule responsabilité personnelle à un système intégré et organisé. Son premier système d'alerte sera validé par le COMEX en 2011.

La mise en place d'un tel dispositif est vu par le Groupe comme un élément essentiel alimentant un_cercle vertueux pour l'entreprise et ses collaborateurs. Le raisonnement est le suivant : l'instauration d'une culture éthique a pour principale conséquence une augmentation de la confiance des partenaires commerciaux débouchant sur une amélioration des résultats économiques.

La direction éthique de La Poste a pour ambition d'inculquer un comportement éthique à travers des actions de sensibilisation, de communication et de formation.

Le dernier mécanisme mise en place est une formation e-learning pour les managers sur des questions de conflits d'intérêts, de corruption et de concurrence ; il a vocation à être accessible à tous les collaborateurs à moyen terme.

Le baromètre 2016 du « climat éthique » a révélé que 95% des collaborateurs étaient confiants dans cette politique.

- **Table ronde n°1 : Conflits d'intérêts - détecter et traiter correctement**

*Intervenants : **Francois Hamet** (Directeur des relations avec les territoires du Groupe La Poste), **Marie Agnès Vietez** (Directeur de l'éthique de Faurecia), **Sophie Marlange** (DRH de Dassault Systèmes) et **Christophe Péron** (Responsable éthique du groupe EDF)*

Selon **Francois Hamet**, les relations entre le Groupe et les élus locaux entrent dans un nouveau paradigme.

Avant, le dialogue portait principalement sur la présence de bureaux de postes sur le territoire. Désormais, le cœur d'activité de l'entreprise étant en pleine mutation, celle-ci doit diversifier ses activités et le secteur public local devient en enjeu majeur et particulier.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Pour réussir ce pari, La Poste possède un atout dans son réseau de 2200 collaborateurs élus (conseillers municipaux, départementaux, ...) dont 400 maires. Afin de prévenir tout risque, elle a publié dans ce sens un « Guide éthique du collaborateur élu et de son manager », élaboré avec les personnes concernées.

Ce document identifie les risques spécifiques aux postiers élus : conflits d'intérêts, favoritisme, prise illégale d'intérêts, trafic d'influence, ... Ce dispositif spécial est complété par la mise en place d'un module de e-learning pour ces élus-postiers afin qu'il puisse obtenir les mises à jour législatives et réglementaires au quotidien. La principale difficulté pour lui réside dans l'animation du réseau pour entretenir cette éthique de la responsabilité.

Marie-Agnès Vietez précise que Faurecia est amenée à recruter des personnes ayant des liens familiaux ou matrimoniaux ce qui est une source de risques particuliers (divorce, ...). Dès lors, l'entreprise demande qu'on la tienne informé de ces changements afin de protéger directement les collaborateurs et indirectement ses intérêts.

Le processus pour traiter les conflits d'intérêts repose sur quatre étapes, les « 4D » :

- déclarer,
- discuter,
- prendre une décision,
- documenter la décision prise.

Sophie Marlange souligne l'importance de la formation des managers dans la prévention des conflits d'intérêts, ils doivent être notamment formés à la compréhension des problématiques et règles éthiques internes et avoir la capacité à les expliquer à leurs subordonnés.

Le département des Ressources Humaines doit « *éduquer et donner du sens* » à la politique de management et cette démarche doit commencer dès le recrutement.

Elle note une évolution des mentalités sur les questions éthiques mais celle-ci reste insuffisante. L'obstacle majeur, selon elle, est la dimension culturelle : en effet, les salariés français n'ont pas pour habitude de parler et faire remonter des problèmes internes à l'entreprise par peur d'être pris pour des délateurs ou se faire sanctionner en cas d'erreur ; alors que chez les anglo-saxons cela est culturellement admis et renforcé par les lois UKBA/FCPA.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Enfin, **Christophe Péron** donne la définition du conflit d'intérêts retenue par EDF : « *c'est la situation dans laquelle l'intérêt personnel d'un salarié interfère ou est susceptible d'interférer, ou peut laisser croire qu'il peut interférer avec la décision de la personne.* »

A l'instar de La Poste, EDF embauche 1000 salariés-élus. Conformément à la loi Sapin 2 et au code éthique de la société, ceux-ci doivent obligatoirement mentionner leur « double-casquette » et bénéficient de facilités de la part de l'entreprise (réunions aménagées, ...) Il considère que cette démarche préventive est nécessaire afin de préserver la marque EDF.

L'entreprise est également inscrite au registre des représentants d'intérêts de l'Assemblée Nationale, du Sénat et du Parlement Européen.

Selon lui, le personnel se rend de plus en plus compte que les dispositifs éthiques visent en priorité à le protéger et ne servent pas uniquement à dénoncer ou à être contraignants. Par exemple, une clause du code éthique stipule qu'un salarié peut refuser un ordre illégitime ou contraire à ses dispositions ou celles du règlement intérieur.

- **Table ronde n°2 : Traiter les alertes au niveau du Groupe La Poste et quelle protection du Lanceur d'alerte ?**

Intervenants : **Patrick Widlhoecher**, **Christine Martin** (Référente anticorruption de la Branche colis du groupe La Poste), **Eric Moitié** (Déontologue de la Banque Postale), **Nicolas Foissier** (lanceur d'alerte) et **Marc-André Feffer**

Patrick Widlhoecher note qu'en 2016, 146 signalements ont été effectués : 95% correspondaient à des demandes d'informations et 5% visaient un fait litigieux.

Fait étonnant, les collaborateurs estiment que l'incitation financière est inutile pour un lanceur d'alerte (moins de 10% sont d'accord avec cette idée selon le dernier baromètre du « climat éthique »).

La réussite du système d'alerte repose sur trois piliers :

- des sondages réguliers effectués au niveau des collaborateurs et par branches afin d'apprécier leur confiance dans le dispositif éthique et le système d'alerte. Cela permet de relever les disparités entre les secteurs et surtout la connaissance de leur existence et fonctionnement.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

- faciliter l'accès au système d'alerte : boîte mail éthique, application, ligne téléphonique et rencontre avec le déontologue référent,
- instaurer un climat de confiance, la garantie d'une stricte confidentialité en constitue le meilleur levier : seul le déontologue est habilité à recevoir et à traiter l'alerte,

Pour les alertes sensibles, il insiste sur le fait de rappeler le lanceur d'alerte pour savoir si ses conditions de travail ne se sont pas dégradées.

Concernant la sensibilisation, la direction éthique du groupe envoie une lettre mensuelle au top management qui est également disponible sur l'intranet du Groupe et une lettre trimestrielle axée sur une thématique particulière. L'application smartphone est également un support utilisé et ouvert à tous avec des quizz et des cas pratiques.

Pour conclure, cette démarche qui consiste à montrer aux collaborateurs que le dispositif éthique est déployé dans leur intérêt personnel constitue un levier de performance sur le plan concurrentiel.

Pour **Christine Martin**, le premier soutien et interlocuteur privilégié du collaborateur en difficulté doit être son manager qui peut déjà agir à son niveau et remédier à la situation. Si cela s'avère impossible, il convient d'alerter le déontologue référent de la branche ; celui-ci doit répondre dans un délai de 48h et éventuellement se concerter avec le référent anti-corruption.

Le traitement de l'alerte s'effectue de manière confidentielle et en interne et une fois l'enquête terminée, le déontologue se charge de faire un compte-rendu au lanceur d'alerte.

Nicolas Foissier raconte qu'il est un ancien auditeur inspecteur d'UBS et qu'il a découvert un vaste système de fraude fiscale au sein de son établissement français.

Sa profession étant règlementée, il lui a semblé naturel de révéler ces faits conformément à ses obligations légales et sous peine d'engager sa responsabilité pénale. Il explique également que si la situation se représentait, il agirait de la même manière au regard de ses convictions personnelles et la gravité des faits.

Il insiste sur le fait qu'il faut garantir l'anonymat du lanceur d'alerte, car, après avoir utilisé à deux reprises le dispositif interne à UBS pour dénoncer ces faits, il avait été identifié et licencié deux jours après.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Selon lui, le lanceur d'alerte doit être de bonne foi et bénéficier d'un accompagnement en interne et en externe pour ne pas qu'il ne soit seul face à cette situation. Il est totalement opposé à l'incitation financière. Par exemple, un de ses ex-collègues, qui pourtant avait participé au système de fraude, a gagné plusieurs millions de dollars après l'avoir dénoncé.

Marc-André Feffer rappelle que le système de protection du lanceur d'alerte institué par la loi Sapin 2 repose sur deux piliers : la bonne foi et la protection de l'intérêt général.

Il préconise le recours à une personne externe à l'entreprise pour traiter l'alerte et éviter de mettre en porte-à-faux le déontologue interne. Le cas contraire, il faudrait assurer l'indépendance de ce dernier au sein de l'entreprise.

Sur le problème d'accompagnement soulevé par M. Foissier, il explique que Transparency International a créé des centres d'action juridique et d'assistance citoyenne dans tous les pays où l'association est présente.

- **Table ronde n°3 : Comment gérer les cadeaux et invitations dans une entreprise française ? Quid de l'international et des différences culturelles ?**

*Intervenants : **Pascal Cescon** (Déontologue de La Banque de France), **Emmanuel Bloch** (Directeur développement responsabilité d'entreprise de Thales), **Maxime Goualin** (Businnes Ethic Manager de Schneider) et **Francine Ruellan** (Responsable éthique et conformité de la Française des Jeux)*

Pour **Pascal Cescon**, la clé pour prévenir tout litige est de se rendre compte qu'on est dans une situation à risque ou créatrice de risques même si l'on agit de bonne foi.

C'est pour cela que la Banque de France insiste pour inculquer une méthode de questionnement fondée sur deux questions à ses collaborateurs :

- « Le test du journal » : si demain j'ouvre le journal, pourrais-je assumer mon acte ?
- Est-ce que mon comportement peut mettre l'entreprise en péril ?

Comment différencier la convivialité à la française d'un acte de corruption ?

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Selon lui, on oppose une chose positive et négative ce qui n'est pas mobilisateur. Le problème est la zone grise qui fait passer de la convivialité à la connivence puis à la « capture » qui peut mener à réaliser des actes de corruption.

La répétition et l'apparence sont deux facteurs de risques majeurs selon lui.

En pratique, un collaborateur de la Banque de France dispose d'un montant maximum de cadeau ou équivalent : 250 euros sur l'année. Il existe également des restrictions selon les postes considérés (ex. interdiction stricte pour un contrôleur bancaire) ou selon la situation (ex. en cas de procédure d'appel d'offres).

Toute acceptation ou offre d'un cadeau d'un montant supérieur est soumise à une autorisation de la part du déontologue et doit être déclarée.

En tant qu'institution publique, la Banque de France doit se demander si la présence de l'un de ses représentants, suite à l'invitation d'une entreprise privée, porte atteinte à son image de neutralité (ex. on refuse une réunion d'une banque à destination de ses clients).

Enfin, il insiste sur le fait que la sensibilisation des collaborateurs doit se faire de manière régulière et non pas seulement lors du processus d'embauche.

Maxime Goualin soulève la difficulté que pourrait provoquer le refus d'un cadeau dans le cadre d'une relation d'affaires avec des partenaires étrangers. Pour pallier cette difficulté, il suggère de l'accepter puis de l'inclure dans les actifs de l'entreprise ou de le donner à une association.

Ces pratiques sont naturelles dans le monde des affaires mais il faut savoir où tracer la limite afin d'éviter que ces cadeaux soient considérés comme des pots-de-vin.

Le Groupe Schneider n'a pas mis de montant maximum dans sa politique groupe mais uniquement des principes généraux qui ont vocation à s'appliquer partout ; subsidiairement, certaines filiales locales ont fixé des plafonds.

La direction éthique innove également en assistant les collaborateurs dans leur choix de cadeaux. Elle leur conseille de chercher à se différencier des concurrents en offrant des cadeaux « éthiques » différents des traditionnelles bouteilles de vin ou boîtes de chocolat.

Comment s'assurer que les sous-traitants appliquent cette politique ?

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Un programme spécifique de formation a été élaboré pour les acheteurs et il est demandé aux fournisseurs « stratégiques » (60% CA de l'entreprise) d'adopter la norme ISO 26000.

Francine Ruellan explique que la FDJ est très présente au côté du monde du sport et effectue de nombreuses opérations de parrainage et de mécénat, dès lors, il est nécessaire d'avoir une politique cadeaux et invitations cohérente et transversale impliquant tous les services.

Son élaboration suppose de prendre en compte à la fois la réception et l'offre d'un cadeau ou d'une invitation.

Par exemple, l'entreprise est amenée à signer des contrats de parrainage important en contrepartie de milliers de places pour des manifestations sportives. Ces dernières ont vocation à être distribuées mais pour cela il faut un processus évitant qu'elles le soient à la même personne ou à des élus qui auraient des liens d'intérêts avec le groupe.

La sécurisation du processus d'attribution des places s'effectue par le biais d'une grille de lecture basée sur plusieurs critères ainsi qu'une tombola.

Les personnes invitées ont nécessairement un rapport avec notre activité sociale et sont accompagnées par des collaborateurs du Groupe lors de l'événement sportif. Leur identité, ainsi que celle de leur accompagnant, est également vérifiée.

Enfin, on note une tendance de la part des entreprises et des élus à refuser toutes invitation ou encore à en demander le montant au préalable.

Enfin, **Emmanuel Bloch** revient sur la politique cadeaux et invitations de Thales qui repose sur les « 4R » : réglementation, raisonnable, responsable, répertorié :

- « Réglementation » : conformité à la réglementation locale,
- « Raisonnable » : en l'absence de réglementation précise il faut revenir au questionnement éthique,
- « Responsable » : il faut s'appuyer sur son bon sens, son professionnalisme et surtout ne pas hésiter à en parler à ses collègues ou managers,
- « Répertorié » : toute transaction de cadeaux significative, que ce soit une offre ou une acceptation.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Il existe également des règles intangibles selon lesquelles il faut refuser toutes offres qui ne seraient pas en lien avec un événement professionnel, prendre en charge sur le compte de l'entreprise les frais de voyage et d'hébergement et éviter tout repas d'affaire en cours d'appel d'offre.

- **Interview n°2 : prévenir la corruption, un enjeu concurrentiel, comment y faire face ?**

*Intervenant : **Nicola Bonuci** (Directeur Juridique – OCDE)*

Les premières règles en matière de lutte contre la corruption ont d'abord concerné les relations inter-étatiques et leurs effets sur les entreprises étaient ignorées. C'est la publication en 2010 des « Principes de lutte contre la corruption » qui marquera la prise en compte des intérêts des entreprises en la matière.

Ils ont été complétés par un guide en anglais de 2013 qui recueille tous les standards internationaux en matière de contrôle interne et de conformité, les compare, et en dégage les traits communs.

La prévention de la corruption peut impliquer pour les entreprises des choix économiques difficiles comme le fait d'éviter ou de quitter certains marchés à risque.

Afin de pallier ces externalités négatives, il préconise la coopération entre entreprises faisant parties d'un même secteur mais également par « thématique ».

Par exemple, il y a une possibilité pour celles-ci de contrebalancer les pouvoirs publics notamment en signalant à un Etat que ses services douaniers, en exigeant des paiements de facilitation de manière récurrente, entravent la libre circulation des marchandises ; dès lors, ces entreprises seront amenées à cesser leurs relations commerciales avec les entreprises du pays.

Le degré de collaboration entre les Etats à évolué de manière significative avec une circulation de l'informations en plein essor (cf. Congrès annuel de l'OCDE à Paris). Le grand point d'achoppement reste les enquêtes transnationales et un projet est en cours afin d'établir un cadre visant à les consolider.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

- **Table ronde n°4 : Lobbying éthique, quels changements avec la loi Sapin 2 ?**

*Intervenants : **Timothé de Romance** (Directeur associé d'Anthenor), **Philippe-Olivier Rousseau** (Directeur des affaires publiques France du Groupe BNP Parisbas), **Smara Lungu** (Déléguée aux affaires territoriales et parlementaires du Groupe La Poste) et **Jean-Pierre Vigouroux** (CEA)*

Timothé de Romance explique que la perception de la corruption dans le lobbying est amplifiée car cette activité touche à la décision publique et plus largement au processus démocratique. Cependant, celle-ci serait due en raison de la complexité des règles gouvernant l'élaboration de la Loi. (ex. Polémique sur le glyphosate)

Il reconnaît certaines dérives dans le milieu pour autant celles-ci restent extrêmement minoritaires.

Il indique que le récent renouvellement de l'Assemblée Nationale a fait émerger deux tendances : une totalement réfractaire à la représentation d'intérêts car sensible « au dogme » de la transparence et une autre qui serait plus réceptive.

Il insiste sur le fait qu'un travail de pédagogie doit être entrepris envers les médias et relais d'opinions.

Il émet une réserve sur le volet « transparence » de la loi Sapin 2 ; selon lui, les principes posés sont excellents mais les textes d'application sont inadéquats. En effet, le registre en ligne accessible au public dans lequel doivent s'enregistrer les représentants d'intérêts ne fournirait aucune information pertinente et pourrait même donner une image déformée de la réalité de l'activité.

Philippe-Olivier Rousseau précise que BNP a créé une direction de l'engagement de l'entreprise chargée de la politique de représentation d'intérêts du Groupe en action conjointe avec les services de ressources humaines, de conformité et des affaires publiques

Smara Lungu rend compte que pour le Groupe La Poste, cette activité consiste en la défense des intérêts du Groupe et participe au déploiement du plan stratégique du Groupe avec les parties prenantes.

La représentation d'intérêts est tournée vers l'extérieur mais également vers l'intérieur de l'entreprise et consiste à synthétiser les demandes et intérêts de toutes les composantes de l'entreprise.

3^e Journée Ethique du Groupe La Poste (14/11/17)

Selon elle, les qualités pour être représentant d'intérêts éthique sont le dialogue, l'organisation, la patience et la volonté d'aller de l'avant.

Jean Pierre Vigoroux décrit le Commissariat à l'Energie Atomique comme un organisme public qui entretient des relations soutenues avec les élus régionaux et européen. La politique de représentation d'intérêt du CEA est axée sur l'anticipation d'éventuels problèmes afférant à la décision publique.

Selon lui, les collaborateurs sont intéressés de savoir comment l'entreprise communique en externe, a fortiori au regard des activités du CEA (fabrication des ogives nucléaires, recherche fondamentale, ...).