



Institut pour la **Maîtrise des Risques**
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques

LES ENTRETIENS DU RISQUE 2019

PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION ETHIQUE POUR MIEUX MAITRISER LES RISQUES

Recueil des résumés

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de
l'Innovation

3 & 4 décembre 2019

Institut pour la Maîtrise des Risques :

Créé en 2002 grâce à l'appui de 14 grands groupes industriels¹, l'IMdR est une association à but non lucratif de type loi 1901. L'institut est une société savante qui fédère des professionnels, des étudiants et autres passionnés de la grande thématique des risques dans le but d'en améliorer les connaissances, de développer des méthodologies d'évaluation, d'analyse et de prévention etc.

Sa vocation consiste à aider les entreprises et les organismes publics à adopter, face aux risques, une démarche préventive pour correctement identifier, évaluer, quantifier, hiérarchiser, maîtriser et gérer les événements redoutés. Cette démarche se veut systémique et globale. Systémique, car la nature des dysfonctionnements peut être technique, documentaire, organisationnelle, humaine, environnementale. Globale, car elle doit embrasser toutes les fonctions de l'entreprise (technique, finance, juridique, ...).

Fort de son réseau et de ses membres issus de grands groupes industriels, de sociétés de service, de grandes écoles et d'universités, l'institut :

- Organise un congrès chaque année : **le congrès de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement « Lambda Mu » ($\lambda\mu$)** les années paires, qui rassemble 500 participants (industriels, scientifiques, universitaires, sociétés de service, pouvoirs publics) pendant trois jours ; **les « Entretien du risque »** les années impaires, qui rassemblent une centaine de personnes pendant deux jours.
- Propose régulièrement **des journées à thème et quelques formations innovantes**, l'IMdR étant homologué comme organisme de formation.
- Ouvre à ses membres des **Groupes de Travail et de Réflexion** (il y en a 25 actifs) qui sont des lieux de rencontre et d'échanges pour approfondir certains sujets et apporter des réponses concrètes aux préoccupations de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement de chacun dans sa spécialité. Ces groupes permettent de croiser les approches en abordant des sujets variés (domaine technique, facteur humain, facteur organisationnel, aspects économiques, ...). Ils se fixent eux-mêmes leur calendrier de travail et leurs objectifs puis publient leurs travaux.
- Propose aux industriels qui le souhaitent de mutualiser leurs ressources humaines et financières au sein de **projets** aussi appelés **« études multipartenaires »**.

Enfin, l'institut dispose d'un **centre d'Orientation, de Documentation et d'Informations Techniques** (CODIT) qui met une très riche documentation scientifique et technique à la disposition de ses membres.

Rejoignez le réseau français d'experts en maîtrise des risques !

¹ Airbus (EADS), Air liquide, CEA, CNES, Dassault Aviation, EDF, Ligeron, PSA, RATP, Renault, SNCF, TechnicAtome, Thales et Schneider.

COMITE DE PROGRAMME

Mmes & MM.

Laurence BAILLIF, ADVALEA – *Présidente du comité de programme*

Annie BERTRAND, SNCF

Christian BLATTER, SELF

Dominique FOUQUE, RATP

Sylvie GARANDEL, ATRISC

Claude HANSEN, IMdR

Clément JUDEK, IMdR

Jean-Paul LANGLOIS, IMdR

André LANNOY, IMdR

Philippe LE POAC, IMdR

Denis MARTY, IMdR

Myriam MERAD, CNRS

Jean-Pierre PETIT, IMdR

Guy PLANCHETTE, IMdR

Jean-François RAFFOUX, IMdR

3 décembre

- 8h30 Accueil
 9h Mot d'accueil
 Philippe LE POAC, Président de l'IMdR
 9h15 Ethique dans l'entreprise : pour le meilleur ou pour le pire ?
 Céline KERMISCH, Consultante en éthique des sciences et technologies,
 Maître de conférences à l'Ecole polytechnique de Bruxelles
 9h45 Présentation des Entretiens du risque 2019
 Laurence BAILLIF, ADVALEA, Présidente du comité de programme

SESSION 1 : ENTREPRISE ET ETHIQUE - HISTORIQUE ET TENDANCES ACTUELLES

Présidence de session : Laurence BAILLIF, ADVALEA

- 10h00 Entreprises-modèles et modèles d'entreprise depuis 1980
 Olivier FAVEREAU, Professeur émérite de sciences économiques, Université
 Paris Nanterre
 10h30 Toute décision éthique dépend des circonstances
 Marc GRASSIN, Enseignant-chercheur à la faculté de philosophie à l'Institut
 Catholique de Paris
 11h00 Responsabilité et parties-prenantes : d'une idée généreuse à la dure réalité
 Elisabeth GRESSIEUX, Enseignante en éthique des affaires et RSE
 11h30 Questions-réponses
 12h15 Déjeuner

SESSION 2 : A PPROCHES ETHIQUES DANS DIFFERENTS DOMAINES D'ACTIVITE

Présidence de session : Jean François RAFFOUX, IMdR

- 14h Éthique des pratiques en santé
 Jean-Marie FESSLER, Consulting Professor, Stanford University
 14h30 Prise en compte de l'éthique dans l'approche environnementale de
 l'entreprise
 Rita FAHD, Administratrice à France Nature Environnement
 15h Ethique et consommation
 Jean François TOTI, Maître de conférences, Université de Lille, IAE, LEM
 15h30 Pause
 16h00 Ethique et ressources humaines
 Anouk GUILLON, Consultante, Management agile du changement
 16h30 Ethique et gestion de crise
 Ludovic BLAY & Gilles MARTIN, Consultants ATRISC, Membres de l'association VISOV
 17h00 Questions-réponses
 17h30 Fin de la première journée

4 décembre

8h30 Accueil

SESSION 3 : ETHIQUE ET NUMERIQUE*Présidence de session : Guy PLANCHETTE, IMdR*

9h Ethique et véhicule autonome

Emmanuel ARBARETIER, Directeur technique, APSYS et Linda ZHAO, Directrice générale adjointe, SECTOR

9h30 Ethique et Intelligence artificielle

Jean MAGNE, Expert en gestion des risques Wavestone

10h Questions-réponses

10h15 Pauses

SESSION 4 : DEMARCHES ACTUELLES ET LEUR MISE EN OEUVRE*Présidence de session : Claude HANSEN, IMdR*

10h45 La notion de RSE, sa mise en œuvre et ses complexités

Michel CAPRON, Professeur émérite en sciences de gestion, Université Paris Saint-Denis

11h15 Les référentiels : normes et règlements

Yves MERIAN, Président de la commission normalisation et réglementation, IMdR

11h45 Normes comptables, éthique et risques

Jacques RICHARD, Expert-comptable et Professeur émérite, Université Paris Dauphine

12h15 La loi Pacte et le rapport Notat Sénard

Jean Baptiste BARFETY, Rapporteur du rapport Notat Sénard

12h45 Questions réponses

13h15 Déjeuner

SESSION 5 : T EMOIGNAGES*Président de session : Jean Paul LANGLOIS, IMdR*

14h15 Ethique et entreprise de taille intermédiaire (ETI)

Jean Christophe RODIER, Directeur risques et assurances CNIM et Frédéric FAVRE, Directeur Juridique Groupe, Conformité, Risques & Assurances et Responsabilité Sociale, CNIM

14h45 De la gouvernance de l'éthique à la gestion quotidienne

Patrice OBERT, Délégué général à l'éthique, Groupe RATP, Membre du Cercle éthique des affaires

15h15 Point de vue de la CFDT

Philippe PORTIER, Secrétaire national, CFDT

15h45 Questions réponses

16h Synthèse cindynique

Guy PLANCHETTE, Président d'honneur, IMdR et Jean François RAFFOUX, Délégué aux cindyniques, IMdR

16h30 Conclusion

Laurence BAILLIF, Consultante ADVALEA

16h45 Fin des rencontres

SOMMAIRE (1^{ère} journée)

Ethique dans l'entreprise : pour le meilleur ou pour le pire ? <i>Céline KERMISCH</i>	p8
Présentation des Entretiens du Risque 2019 <i>Laurence BAILLIF</i>	p10
Entreprises-modèles et modèles d'entreprise depuis 1980 <i>Olivier FAVEREAU</i>	p12
Toute décision éthique dépend des circonstances <i>Marc GRASSIN</i>	p14
Responsabilité et parties-prenantes : d'une idée généreuse à la dure réalité <i>Elisabeth GRESSIEUX</i>	p15
Éthique des pratiques en santé <i>Jean-Marie FESSLER</i>	p16
Prise en compte de l'éthique dans l'approche environnementale de l'entreprise <i>Rita FAHD</i>	p19
Ethique et consommation <i>Jean François TOTI</i>	p21
Ethique et ressources humaines <i>Anouk GUILLON</i>	p24
Ethique et gestion de crise <i>Ludovic BLAY & Gilles MARTIN</i>	p26

SOMMAIRE (2ème journée)

Ethique et véhicule autonome <i>Emmanuel ARBARETIER & Linda ZHAO</i>	p28
Ethique et Intelligence artificielle <i>Jean MAGNE</i>	p33
La notion de RSE, sa mise en œuvre et ses complexités <i>Michel CAPRON</i>	p40
Les référentiels : normes et règlements <i>Yves MERIAN</i>	p42
Normes comptables, éthique et risques <i>Jacques RICHARD</i>	p46
La loi Pacte et le rapport Notat Sénard <i>Jean Baptiste BARFETY</i>	p49
Ethique et entreprise de taille intermédiaire (ETI) <i>Jean Christophe RODIER & Frédérick FAVRE</i>	p50
De la gouvernance de l'éthique à la gestion quotidienne <i>Patrice OBERT</i>	p52
Point de vue de la CFDT <i>Philippe PORTIER</i>	p54
Synthèse cindynique <i>Guy PLANCHETTE & Jean-François RAFFOUX</i>	p
Annexe : Mieux comprendre la cindynique	p56

Ethique dans l'entreprise : pour le meilleur ou pour le pire ?

Céline Kermisch

Ingénieure mécanicienne et docteure en philosophie de l'Université libre de Bruxelles. Consultante en éthique des sciences et des technologies notamment pour l'Ondraf26, pour l'IMdR et pour la Commission Européenne. Maître de conférences à l'École polytechnique de Bruxelles, où elle dispense le cours d'épistémologie des sciences et des techniques, ainsi que le cours d'éthique de l'ingénieur.

Résumé

L'éthique, en tant que démarche réflexive en vue du bien agir, est par principe intimement liée à la maîtrise des risques. En effet, qu'est-ce que la maîtrise des risques sinon une stratégie de gestion motivée par les objectifs généraux de préservation de certaines valeurs comme la santé, la sûreté, la sécurité, le respect de l'environnement ou encore le bien-être ? D'ailleurs, il suffit de se pencher sur les outils mobilisés pour constater leur étroite intrication. Ainsi, pour effectuer des choix d'investissements, experts et décideurs ont typiquement recours à des outils tels que la cartographie des risques, l'analyse coûts-bénéfices ou l'analyse multicritères. Ces stratégies sont sous-tendues par l'éthique de la responsabilité qui se caractérise par une attention portée à l'efficacité des moyens mis en œuvre – ici pour identifier, hiérarchiser ou gérer les risques – et aux conséquences qui en découlent pour l'ensemble des parties prenantes.

Néanmoins, jusqu'il y a quelques décennies, la dimension éthique était bien souvent déconsidérée. Certes, santé ou sûreté comptaient parmi les valeurs prises en compte, mais bien souvent seules les valeurs quantifiables étaient intégrées. Ce qui n'a pas manqué d'entraîner un certain nombre d'accidents à l'origine de scandales qui ont ébranlé l'opinion publique. A cet égard, les années quatre-vingt constituent un tournant : la mise entre parenthèses de l'équité mène à la gestion désastreuse de l'accident de Bhopal, le manque de transparence des autorités soviétiques décourage la mise en place de mesures visant à protéger la population lors de la catastrophe de Tchernobyl, l'indifférence vis-à-vis de l'environnement conduit l'industrie pétrolière à provoquer une pollution extrême dans le détroit du Niger... Ce ne sont là que quelques exemples de défaillances éthiques à l'origine d'une réelle crise de confiance du public.

Cette crise a paradoxalement eu pour corollaire un impact positif : elle a entraîné la prise de conscience de l'importance de l'éthique, comprise non plus seulement comme attention portée aux valeurs chiffrables, mais comme attention portée aux valeurs que la société – et donc les entreprises – souhaite promouvoir. Pour assurer le succès d'une technologie – d'un produit, d'un procédé, d'un service – l'entreprise ne peut faire l'économie de la question de leur acceptabilité. Et pour que celle-ci soit acceptable, il convient désormais de respecter certains critères éthiques. Le rapport de l'entreprise à l'éthique en général, et à la maîtrise et à la gestion des risques en particulier s'est donc modifié. C'est d'un réel changement de paradigme qu'il s'agit. L'exemple peut-être le plus emblématique de cette évolution est celui de la gestion des déchets radioactifs, pour laquelle l'éthique apparaît comme une dimension constitutive de la recherche d'une solution. Sûreté, sécurité, responsabilité, équité intergénérationnelle, respect de l'environnement, etc. ne sont plus des à-côtés à intégrer en aval, mais des valeurs nécessairement intégrées au problème en amont. On peut se réjouir de ce changement axiologique car, in fine, c'est une transition qui renforce tous les acteurs – les entreprises, les consommateurs et les citoyens.

Au quotidien, comment les industries intègrent-elles la dimension éthique dans leurs pratiques de gestion des risques ? Quels impacts cette intégration présente-t-elle sur la structure de l'entreprise, son fonctionnement ? Quels en sont les bénéfices, mais aussi les contraintes ?

Présentation des Entretiens du Risque 2019

Laurence Baillif

Ingénieur, spécialiste de la gestion des risques et des crises au sein du cabinet de conseil Advalea, anime et développe les approches pluridisciplinaires de gestion des risques et des crises pour des sociétés et organismes appartenant à des secteurs variés - services, logement social, aéronautique, nucléaire, coopératives agricoles, transport des matières dangereuses, énergie, pharmaceutique, distribution et cosmétique, collectivités locales. A ce titre, elle contribue à la mise en place de la fonction « gestion des risques », accompagne l'implémentation d'outils de gestion et de suivi des indicateurs de risques, élabore et conçoit et réalise des dossiers de crise et notamment des Plans Communaux de Sauvegarde pour les collectivités locales (PCS).

Résumé

L'éthique en entreprise : un sujet d'actualité

L'éthique n'est certes pas un sujet nouveau. Les réflexions éthiques ont en effet accompagné le développement des sociétés occidentales depuis plus de 2 000 ans.

Pour autant, l'impact croissant de la financiarisation, de la mondialisation et de la protection de l'environnement a fait apparaître, depuis les années 80 de nouvelles dimensions à la réflexion éthique pour l'entreprise ; le débat entre responsabilité envers les actionnaires et responsabilité élargie envers les autres parties prenantes est aujourd'hui, potentiellement un sujet d'actualité potentiellement source de risques.

Mais que recouvre l'éthique en entreprise ?

L'éthique en entreprise pose la question des principes moraux dans les domaines économiques, environnementaux et sociaux et concerne l'adhésion aux valeurs, l'application des règles et l'arbitrage que doit effectuer au quotidien chaque salarié. Deux approches se distinguent : l'approche anglo-saxonne proche de la notion de morale et l'approche qualifiée d'européenne qui se veut être une éthique plus pratique.

Bien que la tendance soit d'intégrer toujours plus ces notions au sein de l'entreprise de façons normative et réglementaire, de nombreuses entreprises développent une éthique et « jonglent » entre démarche volontaire et impératifs réglementaires.

Éthique formelle ou informelle ?

Selon les cas, l'éthique d'entreprise sera formalisée sous la forme d'un code, d'une charte, ou encore d'une lettre d'engagement par exemple. Le plus souvent élaborée à l'initiative de la direction générale, la charte ou le code éthique diffuse la philosophie de l'entreprise, qui grave en quelque sorte ses propres tables de la loi pour que chacun, dans une structure décentralisée, connaisse la doctrine et s'y réfère.

Si la formalisation concerne principalement les grandes entreprises, l'éthique n'est pour autant, pas absente de petites et moyennes entreprises. Dans ce cas, elle se fonde sur la transmission « informelle » des valeurs et sur la culture de l'entreprise. De plus, certains secteurs travaillent sur une démarche éthique spécifique telle que l'éthique numérique, les ressources humaines, la santé, etc.

Fondement et efficacité d'une démarche éthique

Quelle que soit la formalisation ou la codification de l'éthique au sein de l'organisation, la question du fondement et de l'efficacité de la démarche se pose. Assiste-t-on à une banalisation du code éthique, à une réponse relevant de la compliance, à l'utilisation de l'éthique comme effet cosmétique, à du greenwashing ou à un mouvement de fond qui donnera un avantage concurrentiel, à long terme, aux entreprises engagées ? Si certaines structures se cachent derrière

Entreprises-modèles et modèles d'entreprise depuis 1980

Olivier Favereau

Professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre. L'un des promoteurs de l'économie des conventions, un courant d'analyse en sciences sociales qui valorise l'environnement institutionnel, notamment juridique, des comportements économiques. Ses travaux portent plus particulièrement sur la question de l'emploi et du chômage, et débouchent sur un renouvellement de la théorie de l'entreprise, domaine où la crise de 2008 a montré les faiblesses de la pensée économique dominante.

Résumé

La question de l'éthique dans le fonctionnement des entreprises (avec un accent sur la maîtrise des risques) se heurte à l'immense diversité des entreprises (3,8 millions en France, selon les critères de l'INSEE) même si cette diversité est elle-même ordonnée selon la taille des effectifs et le niveau du Chiffre d'Affaires ou du bilan : 287 grandes entreprises, 5800 entreprises de taille intermédiaire, 140 000 PME, et 3,7 millions de micro-entreprises.

La clé de lecture adoptée dans l'exposé combinera un point de vue analytique (pour éviter le syndrome de la carte à l'échelle 1) et un point de vue historique (pour éviter des schémas théoriques, détachés des perceptions communes)

On s'interrogera donc sur le rapport, avant et après 1980, entre

- la pratique dominante en matière de gestion et de management dans les entreprises (« les modèles d'entreprise »)
- et les discours normatifs sur l'entreprise exemplaire (« les entreprises-modèles »).

Le résultat auquel on s'attend a priori est que les « entreprises-modèles » tirent vers le haut l'ensemble des entreprises, et que, régulièrement, le modèle dominant d'entreprise change de contenu - dans le sens d'un progrès, non seulement économique mais éthique.

Appliqué à partir des années 1980, ce schéma révèle un phénomène très différent. Pour la plupart des observateurs, la période qui va de 1980 à la crise financière mondiale de 2008 (crise dont le coût économique et social n'a pas encore été totalement acquitté) est marquée par la montée en puissance simultanée

- d'un modèle d'entreprise « financiarisée », avec suprématie des actionnaires, d'ailleurs associé à un déplacement spectaculaire dans la recherche et l'enseignement en économie, finance et gestion
- et d'un discours normatif complètement opposé et de surcroît novateur (par rapport à la période avant 1980) sur la responsabilité sociale des entreprises et la théorie dite des parties prenantes.

La contradiction entre ces deux éléments est si forte (et si dommageable) qu'elle demande à être examinée de plus près, ne serait-ce que pour éviter qu'un discours normatif aussi respectable ne puisse être interprété comme un habillage hypocrite d'une réalité qui le dément, au risque de susciter une réaction de rejet du travail en entreprise – sans parler d'autres réactions, d'ordre politique.

Une telle investigation (qui ne s'imposait pas avant le tournant de la financiarisation) fait émerger le problème structurel originel de l'entreprise, : l'immense organisation économique qu'est « l'entreprise », cet entrelacs de relations entre de multiples parties prenantes, est « gouverné » par le seul sous-ensemble qu'est la « société », cette personne juridique créée par les actionnaires.

Cet écart, constitutif du droit des sociétés, quels que soient les systèmes juridiques, en Europe continentale aussi bien que dans le monde anglo-américain, heurte l'exigence démocratique croissante du monde développé, mais aussi la recherche d'une efficacité économique, de plus en plus interactive, à mesure de la complexification des processus de croissance.

Géré de façon pragmatique et coopérative pendant les trente glorieuses, cet écart a été au contraire exacerbé par la financiarisation au tournant des années 1980, conduisant à une mise à l'écart grandissante du facteur travail dans l'orientation des stratégies d'entreprise.

Éthique des pratiques en santé

Jean-Marie Fessler

Docteur en éthique médicale et en économie de la santé, il est l'auteur de *Cindyniques et Santé* (Economica, 2009), notamment. Certifié en gestion des risques en santé par l'Université de Chicago, professeur associé de Stanford depuis 2005 et membre de l'académie internationale d'éthique, médecine et politiques publiques, a été directeur d'hôpital et directeur des établissements de soins de la Mutuelle générale de l'Éducation nationale.

Résumé

Il y a vingt-cinq siècles, le médecin grec Hippocrate posait les principes de l'éthique médicale. « Ne pas nuire », « Combattre le mal par son contraire », « Mesure et modération », « Chaque chose en son temps ». Ces principes étaient largement partagés en Asie, en médecine traditionnelle chinoise, notamment.

Partout dans le monde, médecins et soignants ont été et demeurent confrontés aux mêmes situations : la souffrance et la mort des malades, chacun d'eux étant unique, singulier ; décisions et gestes sont à effet immédiat et massivement irréversibles ; médecins et chirurgiens ont à assumer la pleine maîtrise de gestes, technologies, produits et dispositifs complexes ; la sûreté de la logistique, des réseaux techniques, des équipements et de l'hygiène est incontournable ; l'équité et la qualité sont dues à chaque malade, que sa prise en charge ait été préparée ou qu'elle relève de l'urgence.

En santé, temporalités, spatialités et savoirs présentent des formes et des contraintes qui génèrent des dilemmes éthiques quotidiens. Il en va ainsi, par exemple, du devoir d'informer son patient et de ne pas détruire ce qui lui reste d'espoir - ne pas mentir ou être bienveillant. En matière de santé, tout particulièrement à l'hôpital, situation et contexte réels de chaque personne sont déterminants.

Dans la mouvance du Comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie et de la santé, créé en 1983, de nombreux espaces éthiques locaux ménagent aux professionnels de santé des temps de respiration éthique. On s'y exprime sur la souffrance, la fin de vie, l'échec thérapeutique, le poids des contraintes quotidiennes et techniques jusqu'au burn-out des soignants, les problèmes d'organisation et de gestion économique, et al.

Les enjeux portés par le monde de la santé et celui des établissements de soins et l'étreinte du réel des maladies et du réel des combats contre elles sont tels que l'éthique cosmétique, le formalisme vertical et ses prescriptions incantatoires, l'étalage de dissentiments théoriques et de fictions conceptuelles, l'exhibitionnisme des bonnes intentions et encore la violence idéologique y sont insupportables.

En médecine, les mots - diagnostics, actes, prescriptions - appellent des actions et non des commentaires.

Dans ce monde-là, cette définition prêtée à Socrate (-470 à -399) semble appropriée : « L'éthique est la capacité à prendre une décision juste et efficace dans une situation donnée, en respectant les acteurs de la situation. »

C'est dire que les professionnels de santé sont attachés aux preuves d'éthique, à l'effectivité de l'éthique, à la responsabilité et à l'exemplarité, à distance de discours hyperboliques et de règles prétendument parfaites qu'il faudrait simplement appliquer.

Cet attachement et cette position sont certainement partagés par bien d'autres métiers et domaines d'activité.

Au sein d'académies, cercles et espaces éthiques, une démarche, celle de l'éthique des pratiques a été récemment proposée.

Dans une situation quotidienne et sur un périmètre d'activité, l'éthique des pratiques - *The Ethics of Practices* - peut se définir comme un exercice de discernement embrassant et examinant à la fois les buts, les valeurs, les données, les modèles et les lois impliqués, dont on sait qu'ils façonnent largement nos relations avec les autres et nos décisions.

Ainsi, l'éthique des pratiques sera la résultante agissante de cet exercice de discernement et de l'engagement des acteurs.

A l'expérience, le repérage cursif des oublis, blocages, déficits, dissonances, distorsions, absences de hiérarchisation entre les cinq axes de l'hyperespace du danger a une forte portée

opérationnelle. Il s'agit de détecter, le plus tôt possible, les deltas qui contribuent à fabriquer des inéthiques.

A celles et ceux qui pratiquent les cindyniques, l'influence de Georges-Yves Kervern (1935-2008) sera évidente. Lui rendre ainsi hommage s'imposait, à maints égards.

Certains de ces axes - données, modèles, lois - relèvent de référentiels puissants et construits par la coopération, l'évaluation des pairs, le débat, le fonctionnement des institutions démocratiques. S'agissant des valeurs et des buts, il peut y avoir des distorsions entre nos buts réels et nos buts affichés ou encore entre nos buts réels et les valeurs proclamées. Les penseurs de l'éthique, dans toutes les civilisations, ont été durement confrontés aux problématiques du mensonge et de la malignité tactique.

Du grec « actif, efficace », le nom féminin « pratique » vise l'application, l'accomplissement, la façon d'agir, l'expérience et donc les comportements.

En proposant cette réflexion sur l'éthique des pratiques, nous souhaitons contribuer à diminuer l'emprise de risques certains : confiner l'éthique dans l'exceptionnel, un discours ou une exclusivité de sachants, une culture dédiée, un langage philosophico-technique qui peuvent nous conduire à des ruptures avec les autres et la démocratie.

L'éthique des pratiques n'est pas un ensemble de postures morales et de représentations flatteuses imposées aux autres.

Elle inspire nos vies quotidiennes, à distance de la bonne conscience. Ethique, valeurs républicaines et bien commun doivent être incarnés. A défaut, la production d'ersatz précèdera leur disparition.

L'éthique des pratiques et son cadre de visualisation des tensions et torsions possibles et réelles peuvent agir sur les racines de nombre de situations personnelles, familiales, affinitaires, professionnelles, sociales et politiques.

Le fait même d'appeler le plus souvent possible les cinq axes qui jouent dans la plupart des actions humaines et des constructions sociales permet d'éviter de nous enfermer dans des bulles cognitives et des automatismes de pensée, d'action et de discours, dans des séquences qui ont souvent conspiré au pire.

Cette voie de l'éthique des pratiques ne vaut-elle pas d'être débattue, enrichie et surtout empruntée, de manière sereine et ferme ?

Bibliographie

Livres

1. Fessler J-M., Grenon A., La comptabilité des dépenses engagées à l'hôpital, Collection Gérer la Santé, Editions ESF, Paris, 1983.
2. Fessler J-M., Geffroy L-R., L'audit à l'hôpital, Collection Gérer la Santé, Editions ESF, Paris, 1988.
3. Frutiger P., Fessler J-M., La Gestion Hospitalière Médicalisée, Collection Gérer la Santé, Editions ESF, Paris, 1991.
4. Bourdeau F., Marcou I., Leclerc D., Fessler J-M., Maîtriser l'évolution du Système d'Information à l'Hôpital. Contribution au développement d'une norme de service pour l'hôpital, Collection du CIHS, Editeur CNEH, Paris, 1995.
5. Fessler J-M., Pierre B., Violeau K., Faure-Poitout H., Les cartes de santé, Collection du CIHS, Editeur CNEH, Paris, 1996.
6. Barbin B., Boissier Rambaud C., Champion-Daviller M-N., Fessler J-M., Nebesarova J., Hôpitaux, cliniques : de l'accréditation à la qualité, Lamarre, Paris, 1997. 2ème édition, 1998.
7. Fessler J-M., Frutiger P., La tarification hospitalière à l'activité. Eléments d'un débat nécessaire et propositions, Lamarre, Paris, 2003.
8. Coauteur du Guide Plan Blanc et gestion de crise. Guide d'aide à l'élaboration des schémas départementaux et des plans blancs des établissements de santé, Ministère de la Santé, 2004 : <http://www.sante.gouv.fr/>
9. Fessler J-M. (dir), L'hôpital que nous aimons, Lamarre, Paris, 2004.
10. Fessler J-M., Infoéthique et santé publique, http://www.ethique.sorbonne-paris-cite.fr/sites/default/files/fessler_2004_-_infoethique_et_sante_publique.pdf, 2004.
11. Fessler J-M., Cindyniques et Santé, Economica, 2009.

Prise en compte de l'éthique dans l'approche environnementale de l'entreprise

Rita Fahd

Adhérente à Nature & Société, Rita Fahd est administratrice de France Nature Environnement, fédération au sein de laquelle elle a en charge les questions de responsabilité sociale des entreprises. Elle est membre titulaire de la Plateforme RSE, rattachée à France Stratégie et vice-présidente du Conseil Paritaire de la Publicité. Elle est, en outre, l'auteure de l'ouvrage *Le Marketing Durable*, publié aux Editions Vuibert en 2013.

Résumé

1. Les impacts environnementaux de l'activité des entreprises

Présentation de quelques chiffres clés, permettant de mesurer l'importance des enjeux et de mettre en évidence le nouveau pouvoir de l'homme sur la nature, défini par le terme anthropocène

2. Vers une nouvelle conception de l'entreprise

Des transformations technologiques, environnementales et sociales sont en œuvre en ce 21ème siècle. En raison des risques que certaines de ces mutations font courir à l'humanité, elles tendent à interroger le rôle des acteurs économiques dans la société.

Une nouvelle conception de l'entreprise émerge ; elle implique qu'en plus des objectifs économiques et sociaux, l'entreprise doit identifier des objectifs environnementaux, pour réduire et prévenir ses impacts, et les traduire dans son modèle économique. L'intégration de la RSE permet, en particulier de diminuer l'exposition au risque de l'entreprise. En préservant le bien commun, elle protège, par la même, son potentiel de développement à long terme, gagne en légitimité et donc en acceptabilité sociale de ses activités.

Un renouveau du modèle d'action s'impose, de plus en plus, aux entreprises, mais ce dernier ne peut réellement se concrétiser que par un renouvellement de l'approche éthique de l'environnement, permettant de construire une nouvelle relation de l'homme à la nature.

3. Ethique et environnement, les conditions de la compatibilité dans l'entreprise

La prise en compte de l'environnement par l'entreprise supposerait de renouveler notre approche éthique occidentale. Jusqu'à présent, l'éthique distinguait l'homme et la nature, cette dernière n'ayant qu'une « valeur instrumentale ». Dans cette perspective, l'unique bénéficiaire de la nature est l'homme, la nature n'ayant pas de « valeur intrinsèque ».

« Reconnaître une valeur intrinsèque à chaque entité vivante contraint pratiquement à ne plus pouvoir en disposer de manière arbitraire, et donc rend exigible une justification de la part de ceux qui proposent de nouvelles activités, potentiellement dangereuses, devant ainsi apporter la preuve que l'importance des bénéfices retirés justifie le sacrifice d'une chose qui aurait une valeur intrinsèque », Ethique de l'environnement.

L'éthique et l'environnement est un sujet qui a été largement débattue, il n'est pas l'objet de cette intervention de rentrer dans ces considérations (cf ouvrage), mais il est certain qu'une approche éthique renouvelée est un préalable à l'intégration des enjeux environnementaux dans l'action humaine de manière générale et plus spécifiquement dans l'activité économique des entreprises.

La vision du monde anthropocentrique n'évacue pas nécessairement les liens entre la rationalité technique, le progrès et les crises environnementales, elle attend des sciences et de la technique de réparer et d'améliorer les processus naturels. Il s'agit donc de renforcer le pouvoir de l'homme sur la nature. Jusqu'où où est-ce possible, sans réduire la liberté des hommes ? Ce sont les enjeux et les difficultés de cette vision du monde et de la nature.

4. Ethique et environnement : comment y parvenir en entreprise ?

Tenir compte de l'environnement dans l'activité économique de l'entreprise suppose d'intégrer dans ses actions et ses décisions les dimensions temporelles, d'espaces, et de distance.

La question des générations : comment intégrer dans les prises de décisions actuelles, essentiellement de court terme, les intérêts des générations futures ?

La question de la compensation : Comment envisager de compenser ce que la nature a mis des siècles et des siècles à construire, alors que l'horizon d'une entreprise est de 5, 10, 15 ans ?

Ethique et consommation

Jean-François Toti

Maître de conférences en sciences de gestion-marketing à l'IAE35 de l'université de Lille. Ses travaux portent sur l'éthique en marketing et en comportement du consommateur et ont été publiés dans des revues académiques telles que : Journal of business ethics, Recherche et application marketing ou encore Revue interdisciplinaire management homme & entreprise.

Résumé

La responsabilité sociale est un concept bien connu aujourd'hui, tant au niveau académique qu'auprès des entreprises ainsi que des autorités gouvernementales. Cependant, force est de constater la récurrence des affaires (scandales) mettant en cause la transparence, la bienveillance, l'honnêteté, l'équité et parfois même le bon sens de certaines organisations. Malgré les efforts fournis par les entreprises pour tenter d'intégrer ces notions d'éthique et de responsabilités dans leurs activités, et malgré les contraintes législatives mises en place par les pouvoirs publics, les comportements irresponsables des entreprises sont pléthores : Abercrombie & Fish et le management discriminatoire, Dove et les stéréotypes de race, Actimel de Danone et les allégations trompeuses, le cas du Médiateur et l'avidité financière, Altéo et les boues rouges destructeurs de l'environnement (Parc National des calanques), les prothèses mammaires PIP et l'utilisation de produits nocifs, Findus et la tromperie à la viande de cheval, etc.

Dans tous les cas, l'entreprise prend un risque, qu'elle en soit consciente ou pas. Certains auront un retentissement plus ou moins important dans l'opinion publique et donc des conséquences sur le comportement des individus-consommateurs. Dans le domaine de la consommation, le risque est une problématique d'une grande importance. De fait, en ce qui concerne les individus-consommateurs (clients et non-clients), le risque devient crise dès lors que les conséquences d'une décision (ou d'une non-décision) deviennent visibles et que l'information devient publique. Les travaux académiques font souvent le même constat : d'un côté, de nombreuses pratiques (marketing) dans les organisations soulèvent des problématiques /questionnements éthiques. Et de l'autre, les individus-consommateurs sont plus exigeants envers les entreprises et les marques, plus informés sur leurs pratiques, plus sensibles aux questions d'éthique et de morale.

Les conséquences sur les consommateurs de ces comportements irresponsables dépendent de plusieurs éléments comme le type de produit ou le secteur d'activité de l'entreprise. Cela est d'autant plus problématique lorsque les conséquences touchent directement les individus : les produits alimentaires, et de santé par exemple. Aujourd'hui le groupe Lafarge est soupçonné d'avoir financé le terrorisme, le secteur d'activité (matériaux de construction : ciment béton etc.) fait que l'impact des perceptions négatives des consommateurs sur l'entreprise est moins néfaste (moins visible directement) pour celle-ci. Mais globalement, cela dépend de l'intensité éthique de la situation, défini par Jones (1991) comme les éléments qui permettent d'évaluer l'impératif moral d'une situation. Il s'agit principalement de l'ampleur des conséquences, la probabilité des effets, la proximité ressentie, l'immédiateté temporelle, du consensus social et de la concentration des effets.

Aujourd'hui la RSE est en vogue dans les entreprises. Mais cela s'explique, en grande partie par la montée de considérations éthiques chez les consommateurs. L'éthique des consommateurs a été étudiée sous plusieurs angles plus ou moins complémentaires : on parle de consommation biologique (Remy E., 2004), consommation écologique (Gierl & Stumpp, 1999) ou responsable (Lecompte, 2004), la vertu (Gurviez, 2003), le boycott (Smith, 1990). Mais il faut noter que la consommation éthique ou durable et le marketing éthique/durable vont de pair. Il serait quasiment impossible de consommer de façon éthique s'il n'y avait pas des initiatives d'entreprises allant dans ce sens. De même, beaucoup d'entreprises seraient en difficulté si elles ne prenaient pas en considération cette demande des consommateurs.

La consommation éthique est définie comme « une manière d'acquérir et d'utiliser des produits et services épousant autant que possible ses principes et valeurs morales » (Toti, 2015) Le consommateur éthique ne veut pas être marginal, il fait partie de la société et veut rester dans la société. Simplement, « les consommateurs éthiques n'ignorent pas le prix et la qualité, mais considèrent en plus d'autres critères (parfois prioritairement) dans leurs processus de prise de

décision » (Harrison et al., 2005). La motivation qui accompagne le comportement est primordiale. Par exemple, un individu qui prend les transports en commun plutôt que la voiture pour faire des économies ne peut pas être considéré comme un consommateur éthique puisqu'il le fait dans son propre intérêt avant tout. Par contre, un autre individu qui préfère les transports en commun plutôt que sa voiture pour des raisons environnementales (émission de CO₂, consommation de carburant (énergie fossile), etc.), peut être qualifié de consommateur éthique/responsable. Ce qui introduit la notion de sensibilité éthique dans la définition du comportement éthique. La sensibilité éthique est « une prédisposition d'un individu à considérer un ou plusieurs aspect(s) éthique(s) dans ses prises de décision » (Toti, 2017). Plus simplement, c'est la tendance d'une personne à faire des choix de consommation en s'appuyant sur des valeurs et principes, en vue du bien-être individuel et collectif. Cette définition fait ressortir trois aspects essentiels : (1) la reconnaissance du contenu éthique d'une situation, nécessaire pour faire appel à l'éthique et la morale, (2) l'importance de la question éthique dans la situation, (3) ce qui conduit à une prise de décision consciente s'appuyant sur des principes et valeurs morales.

La consommation éthique peut prendre plusieurs formes. La première dimension concerne des aspects politiques de la consommation éthique, l'idée d'utiliser son pouvoir d'achat pour changer les choses en récompensant les pratiques et les comportements jugés « bons et corrects ». C'est aussi une forme de contestation, voire de boycott de produits, de marques ou d'enseignes qui ne correspondent pas aux attentes de ce type de consommateurs éthiques. La seconde dimension sociale du comportement éthique est relative à l'altruisme, à l'idée du bien être des autres. La dimension sociale remet la solidarité au cœur des échanges entre les individus et vient contrebalancer la tendance actuelle du « repli sur soi » (crise économique, chômage, individualisme). La 3ème dimension reflète les aspects environnementaux de la consommation éthique. Ici, c'est l'engagement des consommateurs pour la protection de l'environnement et l'incertitude relative à l'avenir de l'humanité sur la planète qui sont mis en avant. Cela est visible avec le développement de l'agriculture biologique, des énergies renouvelables, la recherche de plus de simplicité dans la vie quotidienne, le recyclage, etc.

Cet engouement des consommateurs oblige les marques et entreprises à être plus vigilantes et plus attentives aux questions d'éthique dans leur décision. Le risque doit désormais être évalué en considérant ce nouveau paramètre. Le plus intéressant c'est que l'on peut poser des actions complètement légales qui, pourtant, peuvent poser des questions d'éthique.

De mon point de vue, les managers ne sont pas suffisamment formés à ces questions d'éthique dans leurs décisions quotidiennes. Car pour être en mesure de prendre la décision la plus éthique, il faudrait être capable d'identifier le contenu éthique de la situation ou de la décision. Il arrive donc que ceux-ci prennent des décisions sans imaginer qu'il y aurait des conséquences aussi graves ou que cela susciterait une controverse d'une telle ampleur.

Bibliographie :

Publications dans des revues à comité de lecture :

- Toti, J. F., & Moulins, J. L. (2017). Sensibilité éthique: conceptualisation et proposition d'un instrument de mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, OnlineFirst: doi: 10.1177/0767370116689242 [CNRS 2 / HCERES A]
- Toti, J. F., & Moulins, J. L. (2016). How to measure ethical consumption behaviors?. *RIMHE International: Management & Human Enterprise*, 2016/5 (n° 24), p. 45-66. Traduction d'une précédente publication en 2015. [FNEGE 4 / HCERES C]
- Vitell, S. J., King, R. A., Howie, K., Toti, J. F., Albert, L., Hidalgo, E. R., & Yacout, O. (2016). Spirituality, Moral Identity, and Consumer Ethics: A Multi-cultural Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 139 Issue 1, p147-160 (Publié en ligne en 2015). [CNRS 2 / HCERES A]

Ethique et ressources humaines

Anouk Guillon

Consultante bilingue diplômée en management, gestion des ressources humaines, coach professionnel certifié en agilité managériale, formatrice en management, spécialisée dans le développement des potentiels individuels et de l'intelligence collective. Crée, organise et anime des séminaires sur le management et la cohésion des équipes à partir des besoins de l'entreprise. Forte d'une expérience confirmée de 28 ans dans les entreprises de tous secteurs, dans des environnements internationaux, comme manager et coach de comités de direction, accompagne aujourd'hui les entreprises prêtes à anticiper la conduite des changements, sur les aspects humains et organisationnels.

Résumé

Comment prendre en compte les risques liées à la non-anticipation et adaptation des entreprises aux nouvelles générations ? Donc mise en place d'une Ethique managériale avec prise de conscience des risques liées à la non-gestion de l'Agilité dans l'entreprise.

a) La génération alpha : les modes de fonctionnement : les moins de 20 ans = génération « verre », immédiateté.

Une génération de la transparence totale, qui hait les rigidités pyramidales, qui interagira avec le virtuel. C'est surtout la génération qui aura accès, au plus grand nombre de connaissances que l'humanité ait maîtrisées, grâce à toutes sortes d'applis qui lui permettront d'être savants sans même avoir à apprendre, (traducteurs de langue étrangère automatiques favorisant les conversations avec le monde entier). Ils auront une relation différente au savoir, plus utilitaire et opportuniste. Plus autonome, elle créera sa propre pédagogie. Les experts imaginent qu'à 10 ans, beaucoup auront déjà lancé leur propre start-up... Leur mission sera «de réparer le monde », et non de la transformer (Rémy Oudghiri). Raymond Kurzweil, ingénieur Google, affirme que « L'homme pourra télécharger son cerveau dans un ordinateur en 2030.»

b) Ethique du manager : Quelle posture du nouveau manager face à ce défi ? Quel profil ? Quels objectifs ?

- 1) Redonner aux RH une place centrale dans l'entreprise, capacités à intégrer les différences, sciences humaines, sociologie, aideront les managers à jeter des ponts entre les tribus.
- 2) Développer une culture digitale dans les organisations, sans la subir, il faut au contraire animer des communautés et cultiver une relation humaine plus proche et plus riche
- 3) Repenser les modes managériaux : un leadership humain équilibré entre cerveau droit et gauche. LEADERSHIP : des managers exemplaires et transparents, faisant preuve d'autorité sans être autoritaire, PASSIONNES, SOUPLES, en PROXIMITE AFFECTIVE, Rigoureux et respectueux des règles et du code de conduite

PISTES de TRAVAIL

- a) Intégrer la dimension « soft intelligence émotionnelle dans les objectifs (Daniel Goleman) – Axe RH et axe résultat.
- b) Ancrer les pratiques managériales : stratégie, mission, rôles, valeurs, – Faire grandir, pas comme un expert mais comme un manager. La charte de l'entreprise, de l'équipe : cerner les situations à risques, développer la confiance.
- c) Comment amener l'équipe à être en basse énergie ? ou mieux travailler la cohésion ? La « zone verte »
- d) Comment développer la dimension « Plaisir » au travail en conservant l'Ethique de l'entreprise : la aussi la maîtrise des risques ? Réinventer l'entreprise
- c) **Les 6 postures privilégiées des managers agiles** : les leviers de l'Agilité : définition : mesure et courbes profilaires

Ethique et gestion de crise

Ludovic Blay

Docteur en gestion de crise, chercheur associé à la chaire « Gestion de crise dans la proximité » de l'UTT16, consultant indépendant qui intervient dans les sphères publiques et privées. Doctorat sur la gestion de crise à l'UTT et à l'École des mines de Paris, expérience de 10 ans auprès de l'agglomération du Havre. Interventions de conseils tant en amont pour la préparation des acteurs et leur entraînement, que lors d'événements de crise : crise de réputation, continuité d'activité, veille médias sociaux, événement naturel ou technologique, menaces, le spectre de crise est large et le conseil vise une approche de la sécurité globale. Au niveau associatif, Co-fondateurs de Visov17 dont le rôle est de mettre une veille médias sociaux à disposition des autorités lors des crises.

Gilles Martin

Consultant associé de la société Atrisc29. Riche d'un parcours atypique, ses 25 ans d'expérience opérationnelle, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger, dans un environnement interservices et interministériel lui ont permis d'acquérir des compétences certaines dans la gestion de l'urgence et l'évitement de crise. Expert dans l'utilisation des médias sociaux lors des situations d'urgence (MSGU) et des nouvelles technologies, il a œuvré lors des principales crises au profit du ministère de l'intérieur français et de diverses institutions dans des fonctions de crowdsourcing et de conseil.

Résumé

Notre intervention se présentera comme une discussion, une volonté de se « challenger » l'un et l'autre sur nos positions éthiques respectives. Puis nous ouvrirons la discussion sur la façon dont nous envisageons l'éthique au sein de notre agence ATRISC.

Quand nous nous sommes rencontrés pour discuter de notre intervention, nous souhaitions tous les deux avancer sur ce « concept » d'éthique, et essayer de formaliser les choses pour notre agence. Mais, au fil de nos échanges, même si nous nous retrouvions sur le fond, nous n'étions pas toujours d'accord sur certains cas. « Et si un industriel pollue les eaux et qu'il te demande de cacher la pollution aux autorités : est-ce que tu l'accompagne ? » « Est-ce que tu serais prêt à te placer sous le statut du lanceur d'alerte contre un client qui irait trop loin ? » « Est-ce que tu continuerais de travailler avec un client qui prend des positions inverses de celle que tu recommandes ? » ...

Au-delà de ces questions qui impliquent des réponses personnelles en fonction de nos différentes expériences, c'est la position de chacun qui a évolué au fur et à mesure de nos échanges. En effet, de même qu'ATRISC travaille sur le rôle des facteurs humains et sur les organisations à haute fiabilité (HRO), nous avons organisé au sein de notre agence le principe de la « variété requise ». Aucun des consultants de l'agence n'a une position neutre et mesurée sur les dossiers. Nous sommes tous des passionnés, des engagés, des consultants avec des expériences... Quand l'un de nous travaille sur un dossier sensible, il en parle en amont avec les collègues pour obtenir d'autres avis et pour voir si l'un de nous émet des remarques éthiques.

Sans que nous ayons une réelle charte éthique écrite au sein d'ATRISC, nous partageons certaines valeurs et c'est un prérequis pour entrer dans l'équipe. Ce sont ces valeurs partagées et le fait d'en discuter régulièrement entre nous qui sont des garde-fous en matière d'éthique.

Ainsi, lors de notre présentation, nous reprendrons deux cas concrets que nous expliquerons à la salle et sur lesquels l'un et l'autre prendront positions. Nous expliquerons ainsi que nos « éthiques » respectives sont différentes et variables selon nos vécus et nos expériences. Ensuite, nous expliquerons notre fonctionnement collectif au sein d'ATRISC pour mettre en avant le rôle de la discussion dans l'équipe, puis enfin nous ouvrirons les échanges vers les « chartes éthiques » et vers les « ordres professionnels »...

Bibliographie

ALAA-EL-DIN Awad, Questions éthiques en gestion de crise. Observations québécoises et défis égyptiens, in « Ethique préventive », Vol 4 N°2, 2002

Ethique et véhicule autonome

Emmanuel Arbaretier

Emmanuel Arbaretier began his career in Thales (formerly Thomson) where he was in charge of the adaptation of Rams and ILS US military standard to the French group; then he participated in the creation of Sofreten where he developed two Model based workbenches in the field of Dependability and logistic support analysis; he has been CTO of Sofreten for 5 years between 1997 and 2003. Hired in EADS/Apsys in 2004, he developed a Simulation workbench department, where he redeveloped Simfia performance simulation workbench based on Altarica language, Simlog workbench for maintenance optimization, and Life cycle cost simulation and management, and Diagsys supporting real time / embedded model-based troubleshooting and diagnosis process. He was then responsible for Innovation and software department and especially works on Model based system engineering and safety analysis, as well as Integrated information system for Operational performance follow up and enhancement. Currently he has in charge New business unit including Innovative consultancy and services, Decision making workbenches and their applications to railway, automotive, and energy issues.

Linda Zhao

Directrice générale-adjointe de Sector, dirigeant responsable des Évaluations agréés au titre du STPG37, assure la supervision des activités de la société en Sûreté de fonctionnement et maîtrise des risques ainsi que la veille de l'évolution du métier. Docteur en mathématiques de l'École nationale des ponts et chaussées et de l'Université Paris VII, s'implique particulièrement dans le cadrage R&D et dans les démarches d'analyse à adopter pour les systèmes présentant des interactions importantes. Elle intervient particulièrement dans les domaines de l'énergie (nucléaire, renouvelable) et des transports (ferroviaire, fluvial, portuaire, automobile ...).

Résumé

1. Introduction

La problématique « éthique et innovation » nous offre une illustration particulièrement éloquentes à travers le cas du « véhicule autonome ».

Nous nous proposons à travers cette présentation de développer différents axes de réflexion autour desquels se pose cette question éthique de la responsabilité notamment de l'industriel (concepteur de produit) :

- La pression du marché précède toujours l'ajustement des réglementations : comment faire évoluer une offre innovante, se désolidarisant progressivement du cadre d'applicabilité d'une réglementation existante, alors même que les parties prenantes poursuivent leurs réflexions en parallèle ;
- Vis-à-vis d'une acceptabilité sociétale en devenir, comment gérer en même temps la recherche accrue du confort et de la facilité d'utilisation, le respect d'exigences imposées par l'environnement et la délégation d'enjeux de sécurité à une machine « intelligente » qui aura à trancher entre des alternatives aux conséquences parfois redoutables, en fonction de règles préprogrammées ?
- Comment mettre en service un système, notamment basé sur l'IA, qui générera des situations éventuelles de risque, complètement inattendues, dans le cadre desquelles les tenants et aboutissants sont méconnus et mettent en présence des parties prenantes aux intérêts contradictoires ?

Ces réflexions ont été menées initialement dans le cadre d'un projet mené avec l'IRT-SystemX, concernant les enjeux de sécurité du véhicule autonome, et notamment l'élaboration de méthodes permettant l'établissement de propriétés de sécurité d'architectures de véhicules

autonomes, mais également la mise en œuvre d'approches de validation par simulation, sur la base de plateformes de simulations multi-physiques et fonctionnelles.

2. Impact de l'avancée technologique ou transformer les expériences de la vie pour l'homme

Plus généralement, les innovations technologiques, notamment dans le domaine de la digitalisation, ont pour objet de transformer les expériences de la vie pour l'homme, notamment à travers des supports de confort, de facilitation, d'assistance plus ou moins automatisée. Cela mène souvent au remplacement des actions/manœuvres imitables par les algorithmes / machines, au basculement voire à une délégation complète des pouvoirs ou capacités humaines, dans un contexte d'optimisation des besoins de satisfaction individuelles par rapport aux fonctions collectives, tout en s'harmonisant avec des exigences de respect des intérêts publics.

Plusieurs axes sont naturellement adressés par ces innovations technologiques :

- Le premier concerne l'augmentation de la qualité de vie des usagers, notamment à travers la production de bénéfices individuels et sociétaux, tout en respectant des valeurs éthiques, telles que l'équité, le respect de la diversité et la non-discrimination, mais aussi le respect de la vie privée à travers la protection des données personnelles ;
- Le deuxième axe inclut toutes les dimensions de responsabilisation dans le déploiement de ces innovations : la satisfaction d'impératifs de sécurité et de robustesse, d'exigences de transparence et d'explicabilité, mais plus généralement la prise en compte du facteur humain dans sa globalité, et donc la mise en œuvre de processus de contrôle dans le développement de ces innovations qui doivent par exemple rester au service de l'homme...
- Enfin, pour prendre plus de hauteur, les multiples innovations sont en voie de transformer les différents éco systèmes où elles sont déployées, et l'on ne peut nier son influence à terme sur les fondements anthropologiques de nos sociétés, et le devenir de l'homme dans l'univers...

3. Volet éthique sous l'angle de la qualité de vie

Les promesses d'augmentation de la qualité de vie liées aux innovations sont incontestables : il s'agit par exemple de la diminution des efforts physiques : multiplication des assistances à la personnes via la robotisation pour tous ; mais elles permettent également l'élargissement (enhancement) de nouvelles accessibilités difficiles ou inexistantes auparavant : réduction du risque pour humains dans des milieux hostiles ou à travers des opérations critiques, et plus généralement l'élargissement de l'accessibilité et du confort des usagés (handicapés, personnes âgées, mobilité spatiale).

Plus généralement, à travers la multiplication des orthèses, elles génèrent une facilitation de la plupart des aspects pratiques du quotidien. Elles produisent une « augmentation du temps libre » à travers une explosion des divertissements « holistiques » dans toutes les tâches du quotidien. Plus concrètement, elles permettent de mettre en réseau des silos de population isolées auparavant, elles opèrent une délégation de tâches précises à des robots stables et indéfectibles. Et enfin, elles augmentent l'impression de prospérité favorisée par les avancées technologiques et partagée au plus grand nombre.

Ces bénéfices immédiats pourraient cependant être atténués par des effets ou impacts indirects sur nos éco systèmes et leur durabilité : l'apport immédiat écologique des véhicules autonomes ou de l'utilisation des blockchains ne saurait masquer la problématique déportée des besoins énergétiques associées (approvisionnement des batteries, des terres rares, ...). Certains viennent même à invoquer l'imminence d'un effondrement écologique en face de ces dynamiques de développement technologique, avec de nombreux impacts sur le climat, la chute de la biodiversité, l'épuisement des ressources (environnement). Enfin, on assiste également à une

transformation profonde et évolution du statut de « lanceurs d'alerte » via l'écosystème, voire à une dissolution individuelle des leaders d'opinion dans la « matrice numérique » civilisationnelle, où la puissance de conditionnement du système est supérieure à sa propre capacité à conscientiser, à dénoncer des dérives sur la base d'opinions personnelles muries dans un référentiel local lié à des critères géographiques, sociologiques, culturels... L'autre conditionnement concerne les dynamiques d'extrémisation accentuées liées aux bulles de filtrage par exemple configurées par Face Book.

Deux exemples illustrent la réalité des effets « secondaires » ou « indirects » sur notre civilisation : le philosophe Gaspard Köenig évoque une véritable mutation neurobiologique du cerveau humain, de la « digitalisation » à la « nudgitalisation » se traduisant par une évolution du « Mind Map » dans le temps (humain profond) et de ses systèmes de représentation mentale ; à un niveau plus macro-économique, la généralisation de la mobilité autonome (STPA - systèmes de transport public autonomes ou robot taxis autonomes par exemple) fait poser des questions par rapport à la fameuse dialectique « schumpetérienne » de destruction créatrice, concernant la notion d'employabilité, mais aussi l'émergence de nouvelles formes d'intelligences rentrant en compétition avec la valeur de travail humain.

4. Volet éthique sous l'angle de la responsabilisation

Une synthèse est toutefois possible entre l'enthousiasme initial suscité par ces innovations, et les craintes liées à l'impact de leurs évolutions sur l'homme ; un processus de contrôle efficient devrait assurer que ces innovations restent au service des progrès civiques et humanitaires : elles devraient également permettre à terme de vaincre la capacité de survie (faim, maladie, alphabétisation...) en œuvrant par exemple à de véritables mutations, multiplication et généralisation des différentes formes d'accès à l'apprentissage ; ces innovations contribuent à améliorer les processus civiques, favorisent les usages compatibles avec les valeurs humaines et idéaux éthiques, et donc contribuer à produire l'émergence d'une intelligence collective efficace...

On ne fera pourtant pas l'économie d'un processus d'évolution conjointe de l'espèce humaine dont la forme la plus pessimiste correspondrait à une « addiction » technologique conduisant à une fin de l'individu « homo-sapiens » (non connecté, indépendant,...) soumis à d'autres schémas de représentation et de pensées ; et c'est ce dont alertent de nombreux philosophes, en dénonçant l'émergence d'un cyber-individu, « cyber-citoyen », « homo-connecticus » qui remplacera l'homo-sapiens, pour le meilleur et pour le pire ?

C'est pourquoi un processus de responsabilisation multi factorielle et couvrant de nombreuses thématiques devra être mis en œuvre, à commencer pour couvrir des exigences dont le contenu n'est plus à rappeler : la gouvernance des données est un sujet récurrent qui mène à distinguer les données publiques des données à caractère privé, mais aussi de celles relevant de l'intérêt public...

La problématique d'explicabilité des logiques est aussi un enjeu majeur, lorsqu'on assistera de plus en plus à une déshumanisation des décisions prises, lorsque celles-ci seront qualifiées d'irrationnelles ou moins rationnelles ; les humains devront pouvoir choisir comment et s'ils veulent reléguer des décisions de leur choix aux intelligences artificielles. D'autre part, la société bénéficiait d'une certaine forme d'« acceptation historique » de la « contingence » des erreurs humaines, ou plutôt de la marge d'erreur consentie : l'exemple des jurés lors d'un procès est fortement illustré par le film de Sydney Lumet « 12 hommes en colère » où après un débat de 2h, une décision de condamnation 12 contre 1 est transformée en une décision d'acquiescement 12 contre 1 ? Qu'aurait décidé une intelligence artificielle ? Quels seront les critères d'acceptation sur les décisions prises par un algorithme, voire une intelligence artificielle ? Le principe de la « garantie humaine », est-il applicable ?

Des règles simples devraient être imposées, par rapport à toute décision rationnelle ou moins rationnelle prise par une intelligence artificielle, à commencer le droit de refuser la délégation de la décision humaine à une machine :

- Transparence en cas de problème : Dans le cas d'une blessure provoquée par une IA, il est nécessaire d'en trouver la cause,
- Transparence judiciaire : Toute implication d'un système autonome dans une décision judiciaire devrait être accompagnée d'une explication satisfaisante contrôlable par un humain,
- Relations entre les scientifiques et les législateurs : Un échange constructif entre les développeurs d'IA et les législateurs est souhaitable.

Cependant, ces enjeux de maîtrise et contrôle du développement, devraient également se poser à un niveau politique et sociétal. Le développement de l'innovation ne doit pas servir à créer une intelligence sans contrôle mais une *intelligence bénéfique* et il faut, pour ce faire, une adaptation des mécanismes de contrôle aux développements rapides.

Par ailleurs, les investissements doivent être soutenus par le financement de recherches visant à s'assurer de leur *usage bénéfique*, qui prend en compte des questions épineuses en matière d'informatique, d'économie, de loi, d'éthique et de sciences sociales : par exemple, le pouvoir obtenu en contrôlant des innovations très avancées devrait être soumis au respect et à *l'amélioration des processus civiques* dont dépend le bien-être de la société plutôt qu'à leur détournement.

Enfin, la sauvegarde d'un esprit de recherche vertueux et bienveillant pour la collectivité doit être cultivée : à ce sujet, un esprit de coopération, de confiance et de transparence devrait être entretenu entre les chercheurs et les scientifiques en charge des innovations technologiques. Une mention spéciale doit être effectuée, concernant l'influence des technologies sur les enjeux culturels : d'une part, les technologies doivent prendre en compte les diversités culturelles, comme en attestent les algorithmes de fonctionnement des systèmes autonomes, mais il est certain, qu'à terme, une technologie relaye et diffuse elle-même un corpus culturel de pratiques et de représentations susceptible de faire évoluer un individu ou un groupe d'individus...

A ce sujet, il serait naïf de nier l'existence d'un réel rapport de force caractérisant par exemple les enjeux suivants :

- Dans le cadre de délégation d'actions automatisées quelle capacité de contrôle subsiste-t-elle ?
- Comment garder la liberté de choix par rapport à ce basculement de délégation des pouvoirs ou des capacités individuels ?
- Comment sortir des bulles virtuelles de filtrage générées par les réseaux sociaux et participer à une véritable conscience cybercitoyenne ?

5. Champs d'investigation

En conclusion, il importe dans ces dynamiques d'évolution technologique, de pouvoir accompagner les différentes orientations en réinvestissant le champ de la responsabilité et du contrôle éthique :

- Compromis entre les besoins de satisfaction individuelle et les enjeux d'utilité publics
→ harmonisation d'intérêts bien compris
- Cadrage physique explicite : acceptation facile par l'Homme (par ex trajectoire individuelle cadrée dans une infrastructure routière)
- Cadrage virtuel et non explicite présenté par l'application numérique à travers la « nudgitalisation » et pour lequel le consensus est moins naturel.

Ethique et Intelligence artificielle

Jean Magne

Ingénieur de l'École navale et titulaire d'un Executive MBA de Paris Dauphine / UQAM28. Ancien commandant de sous-marins, il effectue des missions de conseil en sûreté, sécurité et maîtrise des risques, cybersécurité et conformité, auprès de nombreuses entreprises. Il forme également des cadres et les initie au management de terrain. En coopération avec Jacques Pignault et Bertrand Foy, il a publié à l'été 2019 « Fascinante IA » (éditions Boleine), une réflexion sur les bienfaits et les risques possibles de l'IA.

Résumé

Les progrès de l'informatique et l'explosion des données stockées ont ouvert à l'homme des perspectives étonnantes dans de multiples domaines : développement des sciences, robotique permettant d'explorer des domaines naturellement inaccessibles, amélioration du confort, de l'intercommunication, de la médecine... Ses manifestations les plus impressionnantes sont sans doute la reconnaissance d'images et l'apprentissage machine automatisé (deep learning), à tel point que les plus grands chercheurs avouent qu'à un certain point, ils ne peuvent plus savoir comment se configurent les algorithmes des machines. Si nous pouvons nous étonner à juste titre de l'ampleur de l'aide que la technique, que certains appellent intelligence artificielle (ou I.A.), nous apporte quotidiennement, force est de constater que l'I.A. suscite des peurs. Des films les traduisent (I robot, Terminator, Minority report, pour n'en citer que quelques-uns) en imaginant que la cohabitation entre robots intelligents et humains se détériore jusqu'à un affrontement où la machine pourrait prendre le dessus.

Nous n'en sommes heureusement pas encore là. En passant en revue de nombreux domaines d'application de l'I.A., nous devons examiner lucidement, tant les apports, que des risques qui pourraient survenir si nous n'y prenons pas garde. En effet, lors de sa conception, la machine intègre des biais humains (données, logique, modèles...) et reproduit souvent des décisions humaines. Or, l'homme est intrinsèquement ambigu : ses intentions et décisions oscillent entre bien et mal, et parfois, les meilleures intentions se concluent en débâcle. Enfin, une machine est le produit d'une conception, de spécifications, d'une utilisation dans un environnement soumis à changement. Les hommes sont présents à chaque étape et donc, une longue chaîne de responsabilités peut apparaître où chacun peut agir bien ou mal. La question de l'éthique dans l'utilisation de la machine se pose donc dès le début : jusqu'où l'homme exerce-t-il sa responsabilité ? La machine peut-elle en exercer à son tour ? et si oui, peut-on la récompenser ou la punir ?

Au cours de l'atelier, nous chercherons à poser le problème de l'éthique liée à l'I.A. et nous réfléchirons aux questions à nous poser depuis la conception d'une I.A. jusqu'à son utilisation, qu'elle soit légitime ou détournée de l'usage initialement prévu.

1 Quelques définitions

Éthique (c'est l'équivalent grec de morale en latin), et c'est l'art de discerner le bien du mal. D'après le Larousse :

- 1 Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un : Ensemble de règles de conduite, considérées comme bonnes de façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie : Obéir à une morale rigide.
- 2 Science du bien et du mal, théorie des comportements humains, en tant qu'ils sont régis par des principes éthiques.

« Intelligence artificielle » : « Faire faire aux machines des activités que l'on attribue généralement aux animaux et aux humains » (Yann LeCun)¹ . La plupart du temps, on sous-entend des branches particulièrement impressionnantes que sont le Machine Learning et la reconnaissance d'images. Mais on entend également parler de « smart cities », « d'armes intelligentes », etc. Donc, on fait référence à l'intelligence humaine.

Aussi, nous considérerons que tout objet capable d'effectuer des tâches à la place des hommes, et avec une part d'autonomie, est doté « d'intelligence artificielle ». Exemples : les smartphones, les véhicules à pilotage autonome, les analyseurs de bases de données, les automates de surveillance, etc.

2 Revue de systèmes utilisant « l'intelligence artificielle »

2.1 Les automobiles et le transport terrestre

L'idée générale est de permettre à des hommes ou femmes de voyager à la demande sans conduire. Il existe déjà de nombreuses applications permettant de simplifier les tâches, voire d'en décharger les conducteurs pour une part appréciable :

- L'aide à la conduite (limiteurs et régulateurs de vitesse, aide à la tenue de la trajectoire...)
- L'aide à la navigation (Suivi GPS de l'itinéraire, conseil pour contourner les bouchons...)
- L'aide à la manœuvre (créneau effectué automatiquement)
- Dans les transports en commun, nous sommes à présent habitués aux rames de métro automatiques. Des expérimentations de navettes routières automatiques ont cours actuellement.

Des difficultés techniques se posent cependant :

- La différence de concept entre Google et Tesla est forte : véhicule autonome privé que je peux parfois prêter à des personnes de confiance (Tesla) ou véhicules autonomes partagés avec des inconnus (collectivisme Google) ? Tesla peut répondre à un besoin de disponibilité immédiate et un besoin de sécurité / vie privée quand Google peut répondre à un problème d'optimisation du trafic, d'accessibilité des coûts mais peut être davantage exposé à de la dégradation (j'ai payé un service, je fais ce que je veux et peu importent les autres).
- Comment résoudre le dilemme du tramway ? C'est-à-dire qu'en situation dangereuse, quel choix la machine doit-elle faire pour limiter l'impact d'un accident ? Tuer telles personnes plutôt que telles autres ? et sur quels critères ? De façon plus générale, comment la machine doit-elle réagir en situation « non conforme », qui signifie non prévue, voire même non envisagée ?
- Qui est responsable ? Dans le cas de l'accident de la voiture UBER (un cycliste traversait dans une zone d'ombre, les capteurs de la voiture l'ont détecté mais qualifié de « fausse alarme » et le conducteur n'a pas eu le temps de réagir en freinant. Les responsabilités peuvent revenir pour tout ou partie aux personnes suivantes :
 - o Conducteur (il aurait pu anticiper en reprenant la main dans une zone mal éclairée)
 - o UBER qui a spécifié les logiciels et défini les conditions de travail
 - o Constructeur automobile qui a spécifié le logiciel et les capteurs,
 - o Concepteur du logiciel qui a conseillé le constructeur et élaboré les règles de conduite,
 - o Cycliste qui a traversé à pieds dans une zone dangereuse.

Ce qui est mal, donc non éthique, c'est la mise en danger des humains. Comment s'y prendre ? L'IA est-elle capable de comprendre cela ? en a-t-elle conscience d'ailleurs ? John Searle ne le pense pas (Problème de la chambre chinoise qui permet de conclure qu'une machine n'a pas

¹ In Intelligence artificielle – enquête sur ces technologies qui changent nos vies - Flammarion

besoin de penser pour agir). Pour les juristes qui se soucient d'éthique, le problème est d'importance. Va-t-on vers une « personne robot », à l'instar de la « personne morale » ?

2.2 Le transport aérien

L'accident de AF 447 (vol Rio-Paris le 1^{er} juin 2009 est très intéressant de ce point de vue : la mise en place d'automatismes remarquables et redondés ont permis d'augmenter fortement la sécurité aérienne. De nombreuses situations à risques sont envisagées et permettent de maintenir les avions modernes dans un domaine de vol acceptable, en sécurité.

Cependant, les pilotes ont-ils encore les moyens d'exercer leurs responsabilités ? En effet, si les automates corrigent toutes les actions du pilote, ce dernier ne perd-il pas en compétences ? Et s'il décide de mettre l'avion dans un environnement dangereux (par méconnaissance), comment les automates réagissent-ils ? Sont-ce les pilotes qui ont été responsables de la perte des vies humaines ? Ou la compagnie ? Ou encore, le constructeur ? Nous sommes dans une situation non conforme (décrochage de l'avion) que l'automate ne traite pas ici et qui rend la main aux pilotes dans les conditions les pires.

2.3 Les « armes intelligentes »

Les applications de l'IA aux armes sont les suivantes (liste non exhaustive) :

- Protéger le combattant (leurres, cacher le combattant, ...)
- Partager les informations venues du terrain et les présenter
- Décupler les forces du combattant (exosquelettes)
- Traiter les données (identifier les amis et les ennemis)
- Réagir en protection (lancement d'armes d'autodéfense avec une grande efficacité)
- Déjouer les parades de l'adversaire (trouver la cible parmi les leurres, brouiller les systèmes intelligents de l'adversaire)
- Améliorer le tir au but (bombes guidées, pilotage des missiles ...)

Si les armes sont faites pour attenter à la vie humaine, on admettra cependant qu'il existe (ou existait) une éthique de la guerre. Il n'y a pas si longtemps, après un combat naval, les bateaux recueillaient les survivants, même ennemis. L'apparition du sous-marin a supprimé cette règle. Le bombardement aérien était à l'origine semblable à l'artillerie : il fallait détruire les armes ou les protections de l'armée adverse. Peu à peu s'est imposée la terreur par la destruction aveugle de cités ennemies, emplies de civils (femmes, enfant, vieillards) et ça se poursuit actuellement.

Les armes intelligentes (drones, missiles de croisière, mines anti-personnelles...) permettent certes de menacer davantage les forces adverses, mais on constate qu'elles tuent aveuglément des non combattants. Qui n'a pas lu des récits d'attaques par drones, pilotés par des soldats américains tranquillement installés chez eux en Floride et procédant comme si c'était un jeu vidéo ? Que penser de l'éthique dans ces conditions ? L'armée Française s'interdit pour le moment une telle utilisation d'armes, mais on sait que ce n'est ni le cas des Russes, ni des Chinois, ni des Américains. Sans parler des terroristes, rebelles de toutes sortes ou gouvernements peu regardants.

Les questions éthiques que l'on est amené à se poser sont finalement les mêmes qu'avant l'irruption de l'IA dans les armes :

- La vente d'armes n'est jamais très éthique, mais n'accroissons-nous pas les différences entre pays riches et pays pauvres qui ont autant le droit de se défendre ?
- La lutte est-elle à armes égales ? Quid des mines intelligentes anti-personnelles qui arrachent des membres ? Quid des drones qui permettent de tuer à distance sans prendre de risques ?
- Quid du droit de tuer ? Une machine ne se pose pas, comme un homme, des cas de conscience. Un homme peut avoir pitié... et la guerre n'est pas un jeu de « game boy ».

- L'IA peut être leurrée comme les hommes sont leurrés : c'est ce qui s'est passé avec le croiseur Vincennes qui a abattu le vol civil Air Iran au-dessus du Golfe persique. Quelle est ici la responsabilité du commandant du Vincennes, de l'État Américain, de l'État Iranien qui a leurré le système de combat américain ?

2.4 La médecine

Les développements des machines assistant les médecins sont extraordinaires. On peut :

- Diagnostiquer des tumeurs ou des lésions mieux qu'un médecin (machine learning débouchant sur de la reconnaissance d'images, radiographie ciblée et 3D...)
- Opérer plus finement et plus précisément (microchirurgie, ...)
- « Réparer des humains » avec des prothèses qui s'adaptent (prothèses de jambes, redonner la sensation du toucher en connectant la main artificielle au cerveau par des puces, ...)
- Suivre des patients à distance (par exemple, des opérés du cœur) et avoir un relevé de leurs pulsations cardiaques, de leurs efforts et des éventuels « ratés » dans le temps,
- Prédire la propagation d'épidémies (grippe par exemple, ainsi que le fait Google) par l'analyse des données personnelles qui circulent sur internet
- Entraîner des chirurgiens sur des corps « virtuels » et mener ou suivre à distance des opérations très pointues...

Un peu comme pour les pilotes, plusieurs risques apparaissent, notamment celui de perdre la main, celui de devenir davantage technicien des réglages de la machine que médecin, celui d'opérer à tout va...

L'éthique surgit très vite derrière ces questions. En effet :

- Si l'on peut suivre précisément les patients à distance, leurs données seront-elles suffisamment protégées contre :
 - o Les tentations d'assureurs qui pourraient ajuster les primes en fonction du risque présenté par le patient. On perd la notion de mutualisation du risque pour « faire payer aux patients le fait d'être en mauvaise santé » ;
 - o Les tentations de banquiers qui pourraient refuser des prêts à des personnes présentant des risques ;
 - o Les pirates tout simplement qui monnayeront les données volées...
- Si la machine devient plus fiable que le médecin dans les cas courants, n'imposera-t-elle pas un traitement standard ? Or, dans de nombreux cas, le protocole est un compromis entre le patient, la famille et le médecin, ce dernier apportant son expertise technique et proposant plusieurs options avec avantages et inconvénients. Traiter un patient de façon standard, n'est-ce pas le rabaisser à n'être qu'une chose et non une personne ?
- La facilité des diagnostics et des opérations ne peut-elle se transformer en marchandisation et présenter l'inconvénient d'opérer systématiquement ou de prescrire abusivement des médicaments ? Dans les Forces Sous-Marines françaises, il y a eu dans les années 1970 un mode d'opérer de l'appendicite pour prévenir un éventuel risque en mer. C'était parfois abusif.
- Des accidents ont eu lieu dans certains hôpitaux (Toulouse, Épinal) parce que les techniciens et les médecins maîtrisaient mal les réglages des appareils, provoquant des surdoses de rayonnements. Quid de leur responsabilité ? et quid de celle des constructeurs des machines médicales ?

3 Questions éthiques

Notre panorama est certes incomplet, mais permet de soulever des questions éthiques :

- 1) Derrière toute avancée technique, on découvre toujours des bénéfices, mais également des dangers (le bien, le mal, au centre des questions éthiques). En effet, par nature, l'homme est ambigu ; les outils qu'il construit ont des usages bons ou mauvais (le couteau

sert autant à beurrer la tartine qu'à blesser). C'est le principe des technologies « duales ». Aussi, peut-on se poser les questions suivantes :

- a. Quels usages veut-on donner aux machines « intelligentes » ? Est-ce parce que nous maîtrisons la technique que son usage est systématiquement éthique ?
 - b. Qui en bénéficie ? Qui sont les laissés pour compte ? Par exemple, les technologies permettant d'augmenter la mémoire, la force de l'humain bénéficieront-elles seulement aux sachants, aux riches ? Les autres hommes seront-ils davantage asservis ?
 - c. Ainsi, les ingénieurs qui conçoivent une machine « intelligente » ont-ils le droit de ne pas se poser ce type de questions ? (Pensons à Oppenheimer, à Von Braun, au docteur Mengele par exemple qui incontestablement firent avancer la science).
- 2) Bien souvent, des machines permettent de remplir des fonctions répétitives et cependant variées et ciblées. Au point qu'elles permettent de se passer des hommes (tenue des comptes en banque, achats en ligne...) et ce peut être tant mieux compte tenu du peu de valorisation de ces tâches. Cependant, ne condamne-t-on pas des humains au chômage ? Une certaine littérature préconise de prévoir des allocations chômage à partir d'impôts prélevés sur le travail fourni par les machines :
- a. N'y a-t-il pas une question éthique dans ce type de débat, quand d'aucuns affirment que le travail contribue à la dignité humaine ?
 - b. Est-il sain, voire juste, de construire des machines sans se demander comment remplacer les métiers que l'on désorganise ou détruit ? Ne serait-il pas judicieux de former les hommes à maîtriser les tâches que les machines remplissent de façon à déceler des dysfonctionnements et à les corriger, voire réparer les machines ou les régler mieux ? Cela implique une formation adéquate qu'on ne peut improviser.
- 3) Les machines travaillent à partir de règles. John Searl montre qu'elles n'ont pas besoin de penser ni même d'être conscientes pour exécuter bien mieux que nous et plus vite de nombreuses tâches. Cependant, ces règles sont établies par des hommes, les logiques également et les données ont été sélectionnées par des hommes. Tout cela comporte des biais qui dépendent des concepteurs (culture, points de vue, formation, etc.). Et bien souvent, on constate des erreurs parfois graves dans l'exécution (dues à un changement d'environnement, une erreur d'interprétation, un défaut de capteur, etc.). Les questions éthiques qui surgissent sont les suivantes :
- a. Est-ce parce qu'une machine présente un résultat qu'il faut le prendre pour argent comptant ? Ne faudrait-il pas faire l'effort de prendre du recul et considérer le résultat d'un œil critique ? Et comment déceler une panne ? Est-il éthique de ne pas envisager le cas ?
 - b. Quelle confiance peut-on accorder à la machine ? Si elle s'acquiert dans des cas courants d'utilisation, n'est-il pas imprudent de modifier l'environnement, les paramètres ou règles d'utilisation ?
 - c. Jusqu'à quel point peut-on laisser une machine décider ? N'y a-t-il pas des situations où l'homme doit se réserver la décision (situations ambiguës, cas limites, cas non conformes...) ?
 - d. Cela n'implique-t-il pas une formation adéquate pour déceler ces cas limites ? Et n'est-il pas éthique de former alors les hommes pour leur éviter de se trouver dans une situation dangereuse pouvant causer du préjudice ?
 - e. Nous revenons inexorablement à la question de la responsabilité (celle des Américains dans le cas du Vincennes et du vol Air Iran)
- 4) Est-il éthique de laisser des hommes devenir trop dépendant de machines (smartphone, GPS...) ? À partir de quand peut-on parler d'asservissement (auto-asservissement ou asservissement d'autres hommes) ? On en vient à la question de la définition de la liberté... Très éthique...
- 5) Augmenter les capacités physiques et mémorielle des hommes peut être séduisant. Mais l'éthique oblige à se demander jusqu'à quel point : certains ne vont-ils pas en abuser, conduisant à l'épuisement physique des personnes ? Et que dire de la capacité qu'ont les machines à s'introduire dans la vie privée, voire l'intimité des humains ? Ne sont-ce pas

certaines privilégiés qui bénéficieraient des techniques d'homme augmenté au détriment de nombreuses personnes n'en ayant pas les moyens ?

- 6) On constate que des machines « intelligentes » permettent de déceler des fraudes (analyse de comportements). Cependant, si ces mêmes machines sont utilisées par des fraudeurs, on comprend qu'elles se retournent contre les intentions des concepteurs. L'aspect éthique est évident.
- 7) Sans aller jusqu'à la fraude, on constate que des machines « intelligentes » peuvent causer de l'embarras : WAZE permet aux automobilistes de contourner les bouchons, mais il arrive que cela se fasse au détriment de quartiers urbains jusqu'à présent tranquilles... Dans quelle mesure l'éthique impose-t-elle d'en tenir compte ?
- 8) Une machine dont on maîtrise la construction coûte finalement moins cher que les humains qu'elle remplace. Doit-on cependant tout subordonner à des questions de coûts ?

4 Conclusion

Toutes les questions éthiques qu'on peut se poser ci-dessus ont sans doute des points communs : l'humanité des concepteurs des machines, de leurs raisonnements et de la sélection des données. L'homme est un être ambigu, sans cesse tiraillé entre le bien et le mal. Lui seul se pose des questions d'ordre éthiques, et les esquiver peut conduire à la pire des brutalités (les totalitarismes nous l'ont prouvé).

La confiance en un homme et celle en une machine sont de nature différente :

- La confiance dans un homme suppose l'établissement d'un lien, d'une complicité, d'un vrai échange ;
- La confiance dans une machine relève davantage de la confiance en lui de l'utilisateur.

L'homme agit avec une intention (bonne ou mauvaise), pas la machine qui n'agit qu'à partir d'une perception et des règles qui lui ont été ordonnées.

L'homme donne un sens à son action, et c'est au cœur de sa décision. Ce sens, il le puise dans un fonds de valeurs auxquelles il croit. En principe, ces valeurs devraient être partagées par tous, du moins toute la société dans laquelle on vit. L'homme dispose d'une volonté que n'a pas la machine. Ainsi, les actions conduites par des hommes et celles conduites par des machines ont des natures bien différentes : derrière l'action de la machine, de pure exécution de règles, se cachent le sens et la décision d'un ou plusieurs hommes responsables.

L'éthique de la machine révèle en fait l'éthique du concepteur ou de l'utilisateur (utilisation conforme ou détournement d'utilisation). Déjà, certains grands groupes industriels ou organisations étatiques réfléchissent à l'encadrement nécessaire à mettre en place pour « maîtriser » l'éthique des I.A. Les axes principaux de la réflexion tournent autour des notions suivantes :

- La responsabilité (respecter par conception les règles juridiques et éthiques en vigueur)
- La validité (réaliser exactement ce qu'on attend de la machine et interdire des usages détournés)
- L'explicabilité (permettre de comprendre ou de reproduire le raisonnement de la machine pour gagner ainsi en confiance).

La notion de RSE, sa mise en œuvre et ses complexités

Michel Capron

Professeur émérite des Universités en sciences de gestion, a publié notamment avec Françoise Quairel-Lanoizelée) : « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » (La Découverte, 2004), « La responsabilité sociale d'entreprise » (La Découverte, 2007) ; 3ème édition en 2016), « L'entreprise dans la société. Une question politique » (La Découverte, 2015). Ancien président du RIODD18 et ancien président du Forum citoyen pour la RSE19.

Membre de la Plateforme nationale française pour la RSE dont il a été vice-président.

Résumé

Emergeant aux Etats-Unis dans les années 1950, la notion de RSE, au cœur de la problématique de la maîtrise des risques, s'est internationalisée et institutionnalisée à travers le monde au cours des trente dernières années. La définition de la Commission européenne (2011) qui s'inspire de plusieurs textes internationaux reconnus constitue aujourd'hui une référence pouvant servir de base commune :

« (...) responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base (...) »

Si des textes internationaux lui donnent aujourd'hui des bases normatives assez solides et des domaines d'exercice universellement acceptés, la RSE donne encore lieu à des interprétations et des pratiques diverses susceptibles de remettre en cause les finalités des entreprises et du modèle économique dominant.

Le mouvement d'où découle la notion est donc en tension, notamment entre deux conceptions : celle du monde des affaires et celle de la société civile organisée, les autorités publiques se trouvant en situation d'arbitre entre ces deux pôles. Ces conceptions reflètent deux visions différentes de la place des entreprises dans la société.

Pour les milieux d'affaires, les entreprises en économie de marché concurrentiel ont leurs propres objectifs de performances économiques et financières, la RSE étant un moyen (et non une fin) permettant de conforter leur légitimité et leur réputation, de réduire les risques pour elles-mêmes et éventuellement d'améliorer leur compétitivité. Les milieux d'affaires considèrent qu'il ne peut s'agir que de démarches volontaires et s'opposent généralement à toute mesure contraignante. Si les entreprises intègrent des préoccupations sociales, sociétales et environnementales, elles veulent en fixer les règles, les modalités d'exécution et même les procédures d'évaluation. En prônant ainsi l'autorégulation, elles visent à éviter une intervention des pouvoirs publics qui pourrait leur imposer des normes plus contraignantes, voire coercitives.

La société civile organisée considère qu'au-delà de leurs intérêts propres, les entreprises qui sont encadrées dans la société doivent être attentives aux enjeux globaux de cette société et qu'elles doivent non seulement répondre de leurs actes mais aussi de leurs impacts, particulièrement lorsque ceux-ci portent préjudice aux populations, à la nature et à la biosphère. Cette vision conduit à souligner les externalités négatives produites par les activités économiques et à exiger des pouvoirs publics des réglementations permettant de contrôler ces activités, dans le but d'en éviter les effets les plus néfastes, les démarches volontaires étant estimées trop limitées pour généraliser des comportements jugés socialement responsables.

En France, un grand nombre de textes législatifs sont allés, ces dernières années, dans le sens d'une plus grande prise en compte de leur responsabilité par les entreprises dans les champs couverts par la notion de RSE. Trois, en particulier, sont emblématiques de cette tendance :

- l'obligation de reporting extra-financier depuis 2002 pour certaines entreprises, obligation qui n'a cessé de s'étendre et a gagné l'ensemble des pays membres de l'Union européenne avec la déclaration (publique) de performance extra-financière ;

Les référentiels : normes et règlements

Yves Mérian

Président de la Commission normalisation et réglementation de l'IMdR, travaille sur l'évolution de la normalisation nationale et internationale dans le domaine des risques.

Ancien membre du ministère de l'économie et des finances, il eut la charge de la « continuité économique » au service du haut fonctionnaire de défense et de la sécurité des ministères économiques et financiers (planification et gestion de crise, normalisation Iso)

Résumé

L'objet de la communication est de cerner l'apport des référentiels collectifs pour la prise en compte de la dimension éthique dans les organismes. De façon générale, les référentiels collectifs sont des repères utiles pour la pratique des organismes (au-delà des référentiels internes). Ces référentiels sont principalement de deux sortes : la réglementation et la normalisation.

En préalable, pour la bonne compréhension de ces propos, il convient de préciser que « norme » a ici le sens précis de document volontaire émanant d'acteurs privés sous l'égide d'un monopole national (en France l'AFNOR), qui se distingue de la réglementation émanant des pouvoirs publics et ayant en principe un caractère obligatoire. Ce n'est pas le sens commun (règle de conduite qui s'impose à un groupe social, souvent utilisé en France, de façon explicite ou implicite, pour couvrir à la fois le droit dur (la réglementation) et le droit souple (la norme ici entendue) et qui donne au terme norme un sens étendu, commun à ces deux notions (Conseil d'Etat, 2013).

Ethique, risque et concepts fédérateurs

Ethique, dualité des organismes et risque

L'éthique peut être conçue comme liée à la résolution des **dilemmes** (conflits entre des valeurs, entre des règles ou entre des valeurs et des règles), dans un but de conciliation entre des valeurs universelles et des règles humaines (sociales).

Les organismes, singulièrement les acteurs économiques, sont soumis à deux forces vitales : la résilience (qui est la capacité à survivre et à sauvegarder son activité cœur et qui est donc focalisée sur l'organisme lui-même) et l'éthique (capacité à tenir compte également **d'autrui** - autres parties prenantes incluant la société et l'environnement - pour résoudre les éventuels dilemmes liés aux conséquences de son activité).

L'enjeu est d'arriver à concilier la volonté de résilience qui vise à saisir les risques positifs pour l'activité de l'organisme et un comportement éthique qui consiste à maîtriser les éventuels risques négatifs de l'activité pour autrui.

Les concepts fédérateurs

Normalisation et réglementation s'appuient sur des concepts fédérateurs similaires pour fonder les approches éthiques dans l'activité des organismes.

En normalisation, c'est la norme ISO 26000 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, publiée en 2010, qui fonde l'approche éthique des organismes à partir du concept de « **responsabilité sociétale** » des organismes. C'est une norme « chapeau » qui à la fois développe des principes et des processus génériques et présente les « questions centrales » à traiter, déclinées en domaines d'application possibles sous forme d'une véritable cartographie des risques (6 questions centrales : droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local).

Dans le domaine réglementaire (au sens large), différents documents internationaux ont commencé par définir des principes par grands domaines (droits de l'homme, sécurité au travail, développement durable, concurrence loyale ...). L'Union européenne a retenu le concept de « **responsabilité sociale des entreprises** » (RSE) que la Commission a définie en 2011 comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et ce dans l'ensemble des champs identifiés par les principales normes internationales, en particulier ISO 26000. La directive de l'Union européenne dite RSE (2014) impose, sur cette base, la publication annuelle d'informations extra-financières par les grandes entreprises.

Problématiques

Les concepts fédérateurs du « pourquoi » sont donc présents dans les référentiels collectifs et sont cohérents entre eux. Comment faire passer ces orientations dans la pratique ?

L'adaptation du droit des entreprises pour permettre un système de gouvernance adéquat

L'ISO 26000 met au premier rang des « questions centrales » à traiter par l'organisme la mise en place d'un système de gouvernance adapté (càd une capacité à prendre des décisions en tenant compte effectivement de la responsabilité sociétale).

Les droits nationaux ont dû s'adapter pour rendre pleinement compatible le droit des entreprises, qui a pour finalité première l'intérêt social de l'entreprise (ou l'intérêt des actionnaires) avec la RSE qui implique de considérer les impacts (sous-entendus négatifs) de l'activité sur les tiers.

En France, deux novations sont intervenues récemment en ce sens :

(a) la loi PACTE introduit, à côté de l'intérêt social, la considération des conséquences de l'activité sur la société et l'environnement, et ajoute en option la possibilité pour l'organisme de se définir une « raison d'être » et de s'ériger en « entreprise de mission » ;

(b) le Code de commerce (article L225-102-4) impose aux entreprises d'une certaine taille un devoir de vigilance qui s'exerce à l'égard des filiales, fournisseurs et sous-traitants, nonobstant l'indépendance juridique de ces derniers et l'obligation de non-ingérence (l'ISO 26000 parle de « sphère d'influence »)

Ceci permet notamment à la jurisprudence, en cas de conflit entre l'intérêt social et l'intérêt d'autrui, d'éviter l'insécurité juridique de la RSE.

Désormais, en France, on peut considérer que la voie juridique de la RSE est pleinement ouverte.

La mise en œuvre concrète du comportement éthique

C'est bien entendu une démarche complexe, qui comporte plusieurs volets. Elle doit pouvoir être effectivement mise en œuvre, on doit pouvoir en estimer l'efficacité réelle, elle suppose un mix adéquat entre le comportement de l'organisme et le jeu des autres acteurs de la société, elle nécessite des outils.

L'intégration dans les systèmes de management

La norme chapeau ISO 26000 donne des orientations mais n'est pas directement opérationnelle. Son adoption ne suffit pas. Son application effective implique une intégration dans le ou les systèmes de management de l'organisme. Un document spécifique (IWA 26) a été adopté en ce sens pour faciliter l'intégration dans les normes de systèmes de management correspondantes.

Ainsi, la lutte contre la corruption peut s'appuyer sur la norme fille Iso 37001:2016 Systèmes de management anticorruption – exigences et recommandations de mise en œuvre, qui est une norme dite « certifiable » (elle comporte des « exigences » et pas seulement des recommandations, qu'on peut au besoin auditer). Parallèlement, la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite loi Sapin 2, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, a rendu obligatoires les plans de prévention de la corruption (pour les entreprises > 500 salariés et CA > 100M€) et créé une agence dédiée à leur contrôle (Agence française anticorruption (AFA)).

Des normes de système de management appartenant à d'autres familles ISO peuvent également contenir des dispositions relatives à l'éthique. C'est le cas de la norme CEN 17091 sur la gestion de crise. Des réflexions sont en cours en France pour améliorer en ce sens la norme sur la continuité de la chaîne d'approvisionnement (ISO 22318) en cours de révision.

L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance des organismes est une disposition systématique des normes ISO. Le choix du bon dispositif est une question d'ordre général, qui est sensible mais d'importance majeure. Dans le cas de la RSE, le Conseil d'Etat résume : « L'effectivité des engagements pris dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) est limitée par la difficulté d'évaluer leur mise en œuvre et de comparer les résultats des entreprises entre elles. » (Conseil d'Etat, 2013).

En matière d'évaluation de la performance, il existe un petit nombre de modes d'approche entre lesquels choisir :

- on invoque en général la « conformité » au référentiel (référentiel d'exigences), qui repose sur des enquêtes (publiques) ou des audits (privés) et que l'on pourrait qualifier d'approche dure (par analogie avec le droit dur) ;

- l'évaluation de la maturité ou de la trajectoire se veut plus proche du fonctionnement réel des organismes ; on peut la qualifier d'approche souple (par analogie avec le droit souple) ;
- la notation s'invite au débat, par exemple pour la lutte contre la corruption : on peut la voir comme une extension de l'approche souple, plus simple et répétitive, permettant de faciliter les comparaisons entre organismes ou dans le temps.

Le jeu des acteurs (parties prenantes, société)

Le mouvement vers l'éthique dépend à la fois de l'organisme et du milieu dans lequel il vit. Les principaux facteurs sont :

- la motivation de l'organisme (internalisation - par la construction et la défense de l'image et de la réputation - et mutualisation),
- la « culture » de la société (consommateurs, finance responsable, jeunes, concurrents...),
- l'accompagnement effectif des régulateurs (orientation, contrôle, loyauté de la concurrence)

La vie réelle montre que le jeu des acteurs n'est pas forcément apaisé (ex : boycott des consommateurs, mise en cause par les pays concurrents).

Le rôle des régulateurs peut être en particulier de créer des obligations afin d'égaliser les coûts pour les concurrents et d'éviter les comportements de passagers clandestins.

Les « outils »

Rapport de transparence, déontologie, comité d'éthique, code éthique, label, lanceur d'alerte ...

A la recherche d'un concept fédérateur sur le « comment »

Il reste que l'évolution du monde contemporain nous place devant un défi : comment saisir les risques positifs attendus du progrès technique sans perdre la maîtrise des risques négatifs (effets indésirables) qu'il est susceptible de générer ? Le risque positif est souvent le plus visible pour les organismes et il importe de participer au mouvement sous peine de sortir du marché, le risque négatif sur les tiers est plus difficile à cerner et sa maîtrise ne relève pas forcément de l'organisme qui le génère. Quel comportement éthique adopter ?

La cour de cassation (2011) retient deux principes distincts selon que le risque est connu ou inconnu :

- le principe de prévention quand le risque est connu
- le principe de précaution quand le risque est inconnu

Le principe de précaution est controversé en raison de ses difficultés d'application. Il prend des formes variées telles que : l'expérimentation (cas des médicaments, où l'expérimentation est menée par l'organisme lui-même) ; l'exploration réversible (cas historique de l'amiante, avec sortie par désamiantage). Il faut sans doute aller plus loin.

BIBLIOGRAPHIE

Cour de cassation, 2011, Rapport annuel 2011, « Le risque »

Conseil d'Etat, 2013, étude annuelle 2013, « le droit souple »

Commission européenne, 2012, Communication, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »

Directive 2014/95/UE entrée en vigueur le 6 décembre 2014 sur « le rapportage extra-financier »

Rapport Nicole Notat et Jean-Dominique SENARD, 2018, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »

AFNOR, 2019, dossier « Anticorruption, risques éthiques : normes et certification »

Normes comptables, éthique et risques

Jacques Richard

Professeur de gestion à l'université Paris-Dauphine, Co-directeur du Master développement durable et responsabilité des organisations, il donne des cours dans des universités étrangères, notamment aux universités de Kyoto, Changhai, Münster, Moscou, Saint Pétersbourg, Vienne. Expert-comptable et Commissaire aux comptes associé au Groupe Alpha spécialisé dans l'aide aux comités d'entreprise, il est membre du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

Résumé

Dans bien des cas la comptabilité passe pour une discipline neutre qui indique les coûts des entreprises au centime près. Le philosophe Comte-Sponville, dans son livre « Le capitalisme est-il moral ? » (Albin Michel) imagine un dialogue entre un Expert-Comptable et un quidam.

L'Expert dit : vous comprenez en comptabilité 2+2 cela fait 4. Le quidam répond : oui, oui, c'est bien joli mais si 2+2 pouvaient faire 5 on aurait plus à se partager ! Le philosophe intervient alors gravement en faisant référence aux ordres de Pascal. Il montre au pauvre quidam qu'il n'a pas compris que la comptabilité et l'économie relèvent de l'ordre de la science et non de la morale : le capitalisme est amoral. Ce philosophe, comme la plupart des gens, y compris de très nombreux économistes, au mieux ne connaît pas la comptabilité, au pire la travestit. En fait les comptables qui ont créé la comptabilité capitaliste moderne au 14^{ème} siècle pour leurs patrons ont décidé de ne conserver systématiquement dans leurs bilans qu'un seul capital : le capital financier. Les deux autres capitaux, humain et naturel, eux aussi nécessaires à toute entreprise, n'ont pas eu cet honneur. Ils ont été relégués au statut de simples moyens et d'objets de négociations sur des marchés. Ce ne sont pas des capitaux qui figurent au passif du bilan capitaliste en tant que capital à conserver mais de simples actifs à user.

Contrairement à pratiquement tous les économistes (y compris Marx avec son fameux circuit AMA'), le capital des comptables capitalistes n'est donc pas un actif (ou une ressource) à user mais une dette de l'entreprise envers la personne du capitaliste : la seule dette à devoir être vraiment remboursée intégralement, contrairement à l'emprunt des hommes et de la nature ! Cette décision égoïste, immorale, inique, et antiéconomique, ratifiée depuis des siècles par tous les gouvernements royalistes, libéraux et même socialistes est la cause profonde des graves problèmes écologiques et humains que connaît notre époque : c'est elle qui a engendré la société du risque dans laquelle nous vivons et la lutte des hommes contre les hommes dont parle Hobbes.

Alors que le droit du travail peine à se développer, et est même actuellement remis en cause, et que le droit international environnemental balbutie, il existe un droit international comptable peu connu : le seul vrai droit international. Il s'agit d'un droit drastique, inspiré par les Etats Unis et ratifié par quasiment tous les Etats y compris l'Union Européenne qui se pique de résistance face aux Etats-Unis alors qu'elle a démembré sa propre comptabilité pour laisser place à ce droit américain beaucoup plus dangereux. Ce droit comptable, appuyé par tous les grands organismes internationaux, impose la conservation systématique du capital financier (-et elle seule-) pour le bien être des capitalistes ceci sous la peine de sanctions pénales sévères en cas de manquement. Comme quoi le libéralisme adore certaines contraintes quand il y va de ses intérêts fondamentaux ! Comme quoi les Etats libéraux-socialistes peuvent se mettre d'accord pour quelque chose quand les intérêts vitaux des capitalistes sont enjeu ! Pas de faiblesse des Etats en ce domaine ! Il s'agit d'une véritable constitution comptable mondiale qui a instauré un droit bien caché du grand public qui domine toute l'économie mondiale. Pas de droit mou style RSE ou de droit « transnational » en matière de comptabilité mais un vrai droit international rigoureux.

Les courbes d'offre et de demande qui découlent des marchés sont en effet dominées par ce droit comptable et sa conception tronquée du concept de coût. Elles ne jouent qu'un rôle secondaire. Adam Smith a vu la main invisible des marchés mais il n'a pas vu la main visible des comptables qui organisent ces marchés pour les besoins des capitalistes. Kant, le fils d'un riche sellier, a énoncé magnifiquement que l'être humain doit être traité comme une fin et non comme un moyen mais il n'a pas vu, ou voulu voir, que la comptabilité prussienne de son époque traitait les êtres humains comme de simples actifs dans les bilans des capitalistes.

Comme le dit Kapp, un des rares économistes à avoir compris l'importance de la comptabilité capitaliste, le capitalisme est un système économique qui, par sa conception comptable même, ne paye pas ses coûts humains et environnementaux et génère de gigantesques profits fictifs !

ajoute qu'on ne changera pas cette situation avec de seules armes économiques, le plus souvent d'ailleurs inspirées de l'économie néo-classique (taxations, prix du carbone, paiements pour services environnementaux etc). Ces instruments sont inefficaces et leur application fait perdre un temps précieux. Pour vraiment changer les choses il faut retourner à la source du mal : le terrible système comptable inventé au 14ème siècle qui sévit encore aujourd'hui et qui a été encore aggravé par les IFRS (normes comptables financières internationales). Il faut donc une nouvelle comptabilité humaine et écologique qui protège de la même manière les trois capitaux en inscrivant au passif du bilan les dettes envers la nature et êtres humains c'est-à-dire les coûts de leur conservation systématique sur la base d'indicateurs de résilience. Ceci n'a rien à voir avec l'objectif de donner un prix à la nature comme le proposent la plupart des économistes. Il s'agit de comptabiliser les coûts de l'homme et de la nature sans aucune marchandisation de ces capitaux : ne pas confondre monétisation et marchandisation !

Les économistes main-stream proposent un prix du carbone : ils ne peuvent s'empêcher de tout transformer en marchés. Le modèle CARE raisonne en termes de coûts du carbone individuels à chaque entreprise. Ces dernières agissent en 4 temps :

- 1/ Etablissement de bilans carbonés.
- 2/ Calcul des réductions d'émissions pour satisfaire aux objectifs du GIEC.
- 3/ Détermination du coût des mesures nécessaires pour parvenir à ces objectifs
- 4/ Inscription de ces coûts en dettes écologiques au passif du bilan et à l'actif entant que coût d'usage de la nature à amortir sur la période considérée.

Ceci est un traitement sérieux de la question à l'instar de la comptabilité classique qui amortit séparément chaque machine à son coût réel d'achat et non sur la base d'un prix mondial ! En outre ces trois capitaux vont être associés de façon égale à la marche des entreprises ce qui mettra fin à la prépondérance du capital financier. Ainsi naîtra une véritable cogestion écologique avec de nouveaux concepts de capital, de coût (écologique) et de profit, ce nouveau profit étant un profit commun aux trois capitaux. C'est la version comptable de la théorie des communs de Ostrom, un instrument qui complète et fortifie sa démarche. C'est aussi la version comptable de la théorie du don et contre don chère à Marcel Mauss. Grâce à une telle cogestion, basée sur une nouvelle comptabilité, on pourra en finir avec les dumpings humains et environnementaux actuels avalisés par l'OMC et donner aux personnels des entreprises une véritable possibilité de participer aux décisions qui les concernent.

Pour faire face aux risques et aux problèmes actuels il est donc proposé concrètement un nouveau modèle comptable pour une nouvelle économie de marché : le modèle CARE/TDL : CARE, Comprehensive Accounting in Respect of Ecology ; TDL : Triple Depreciation Line. L'expérimentation de ce modèle a été recommandée par le Rapport Notat-Senard et la commission agriculture du CESE pour pouvoir établir des coûts et prix complets susceptibles de faire vivre les agriculteurs. Ce sont des comptables qui sont à la source des risques qui affligent notre époque marquée par un capitalisme financier hyper-chrématistique appliquant sans vergogne un système immoral, inique et hyper dangereux. Ce seront peut-être d'autres comptables qui permettront de remplacer ce système par une autre comptabilité plus raisonnable.

Contrairement aux dires de l'école philosophique allemande (Weber, Adorno, Horkheimer, Schmitt, Habermas etc..) la cause des problèmes actuels ne réside ni dans la Rationalité comptable (avec un grand R) ni dans la Technique, ni dans les Nombres mais bien dans certains nombres comptables, ceux qu'a privilégiés le capitalisme avec sa comptabilité. Pour sortir de cette situation il faut opposer d'autres nombres au service de l'humanité en subvertissant la comptabilité capitaliste en partie double et en mettant au passif du bilan les dettes à l'égard de tous les capitaux : comme dans certains arts martiaux utiliser la force de l'adversaire pour la retourner contre lui !

Ethique et entreprise de taille intermédiaire (ETI)

Jean-Christophe Rodier

Dispose d'une expérience reconnue de plus de 25 ans dont 15 ans comme senior Risk-manager au sein d'entreprises à dimension internationale. Il a conçu et développé l'Enterprise Risk Management au sein de CNIM

Frédéric Favre

Directeur Juridique Groupe de CNIM depuis le 7 janvier 2019. Il supervise également la conformité, les assurances, le risk management, et la RSE. Il est membre du Comité des Directeurs du Groupe et secrétaire du Conseil de Surveillance. Avant de rejoindre CNIM, Frédéric Favre était depuis 2010 à la tête de la Direction juridique de RATP Dev, filiale de développement du Groupe RATP. Frédéric Favre est diplômé de la faculté de droit de Lyon 3 où il a également préparé un Diplôme d'Etudes Comptables et Financières (DECF). Il est également Président de la Commission affaires Internationales et membre de la Commission compliance et éthique du cercle Montesquieu

Résumé

Présentation de CNIM :

Fondée en 1856, CNIM est une ETI familiale. Elle réalise un CA de 690 M€ majoritairement à l'international dans les métiers de l'environnement et de l'énergie, de la défense, du nucléaire et des grands instruments scientifiques (ITER, Laser mégajoule...).

L'approche Ethique de CNIM : « dimension humaine » et stratégie de long terme :

- Le but de CNIM en tant qu'entreprise familiale est « se donner les moyens d'une stratégie de long terme et d'un développement durable ». S'inscrire dans la durée et être respectueux des enjeux sociétaux et environnementaux
- Notre modèle d'affaires : « apporter de solutions pour un monde plus sûr, mieux protégé, plus économe en énergie et respectueux de l'environnement »
- Compliance et Ethique : un outil de management juridique et des risques

Nos difficultés :

- Les contraintes des grandes entreprises pour une ETI avec des ressources humaines et financières proportionnelles à sa taille. Réflexion sur le principe de proportionnalité

Les risques à ne pas intégrer l'Ethique :

- Une perte des valeurs et de la fierté d'être CNIM.
- Les conséquences financières, pénales, civiles, réputationnelles
- L'écueil : une intégration pas aussi rapide que souhaitée et potentiellement « sanctionnable »

Les outils :

- Le socle documentaire de CNIM : Charte éthique, Code de conduite anticorruption, Code de déontologie, etc...
- La cartographie des risques de corruption : réalisée avec un conseil externe sur la base d'une démarche top down et faisant l'objet actuellement d'une mise à jour

La gouvernance :

- Organisation « compliance » : CCO Groupe, Compliance Officer Secteur, Référents éthique et compliance (filiale ou local) et COPIL « Compliance »
- Dispositif d'alerte : gestion par un « Référent Ethique » et une Commission Ethique interne
- RGPD : Un DPO, COPIL RGPD (composé RH, RSSI, juridique, RM)
- RSE : un responsable RSE Groupe avec des correspondants dans les entités.

Les difficultés de mise en oeuvre :

- La multiplicité des réglementations à mettre en oeuvre (Sapin 2, RGDP, devoir de vigilance) simultanément
- Des règles du jeu de l'AFA dont le détail est intervenu avec un certain délai
- La prise en considération de l'extraterritorialité de certaines réglementations étrangères

De la gouvernance de l'éthique à la gestion quotidienne

Patrice Obert

Diplômé de Science Po Paris, licencié en droit à Paris II Assas. Administrateur de la Ville de Paris (ENA Promotion droits de l'Homme), il a occupé différentes fonctions dont celles de directeur des moyens généraux, de délégué général à la modernisation, de délégué général à la coopération territoriale et de responsable de la Mission Campus. Il était depuis décembre 2014 Secrétaire général du Conseil de l'immobilier de la Ville de Paris. Il est depuis décembre 2015 Délégué générale à l'éthique à la RATP.

Résumé

Le regard porté sur l'éthique est différent selon le point de vue de l'observateur

Le directeur de la gestion des risques s'interroge sur le risque éthique. Nous en avons beaucoup parlé avec mon collègue. Ce risque porte-t-il sur les comportements inappropriés des hommes vis-à-vis des femmes ? ou sur les pratiques douteuses de tel gestionnaire de marché ? Ou tient-il aux habitudes de certains managers de proximité qui se font inviter à déjeuner par des entreprises au-delà du raisonnable ? Sans doute, il y a là dérive éthique, mais est-ce suffisant pour caractériser le risque éthique en soi et l'éthique de l'entreprise de façon générale ? Si on validait cette entrée, il reviendrait au responsable de l'éthique de s'occuper de tout. Or, ce n'est pas son rôle. Il revient au DRH de traiter les relations Hommes/femmes, au responsable des achats de veiller à la bonne exécution de la procédure des marchés et au responsable des travaux de surveiller ses équipes.

Le risque éthique est donc au-delà. En réalité, il est partout et nulle part précisément. Il porte sur les comportements individuels et collectifs et met en jeu **deux aspects vitaux de l'entreprise, sa réputation et, dans certains cas, son existence même.**

Le salarié de base s'interroge pareillement. A quoi ça sert l'éthique, demande-t-il en feuilletant le code éthique qui vient de lui être remis ? Rien ne le choque dans le rappel de bon aloi des valeurs de l'entreprise, dans les principes d'action mentionnés en bonne place, dans l'énumération des fonctions Conformité, RSE, Protection des données, diversité. Toutes ces recommandations, ces règles lui semblent aller de soi et n'avoir que peu de rapport avec son quotidien. Il oublie cette vérité essentielle que **l'éthique le protège et protège son entreprise.**

Le comportement des hommes et des femmes, quelles que soient leur position hiérarchique, leurs responsabilités, leur localisation dessine alors le champ d'intervention de l'éthique, non pas dans le respect formel de règles dont nous avons besoin, mais **dans la qualité de la décision qui sera prise par telle personne**, face à tel événement, dans telle circonstance, dans l'arbitrage entre des solutions dont aucune ne s'impose comme la meilleure. C'est à ce moment-là, en cet instant de la décision personnelle face à l'événement, que se joue la politique éthique développée par l'entreprise, transmise à tous les niveaux, articulée en formations et sensibilisations, instillée dans l'ADN de l'entreprise, assise sur l'exemplarité et la transparence du top management.

Après, après seulement, se posent des questions d'organigramme et de positionnement qui relèvent des dirigeants. Faut-il regrouper Ethique et Conformité ? La première vise à orienter positivement les comportements individuels et collectifs, la seconde est la gardienne du respect des règles et des procédures ; la première libère et fait le pari de la confiance, la seconde cadenasse la décision. Comment articuler la cartographie des risques et ces deux fonctions ? Quant à la RSE, dont le spectre n'en finit pas de s'étendre, faut-il la conjuguer avec l'une ou l'autre ou l'articuler de préférence avec la Diversité, qui vise à accueillir dans l'entreprise toute personne, quels que soient son âge, son sexe, sa couleur de peau, ses orientations sexuelles, philosophiques ou religieuses ? Sans oublier le gardien du RGPD, dont le rôle croît chaque jour et dont la vigilance

Point de vue de la CFDT

Philippe Portier

Après avoir été secrétaire général de la fédération de la métallurgie, est élu en 2018 à la commission exécutive de la CFDT où il est en charge notamment des questions de RSE et de gouvernance.

Résumé

- Contexte et nouvelles tendances
 - o Des attentes grandissantes en matière de transparence dans la société
 - o Besoin de sens de la part des travailleurs (cf enquête CFDT Parlons travail 2017, rapport Notat-Sénard)
 - o Instantanéité de l'information rend prévention des risques d'autant plus nécessaire : risque de réputation
 - o Cadre législatif récent (Sapin 2 et devoir de vigilance) des risques pour l'entreprise aux risques pour les tiers et pour l'environnement : de la matérialité à la prévention des risques en matière de droits humains
 - o Des enquêtes sur l'attractivité des métiers qui démontrent une recherche de sens dans le choix des entreprises.

- Au-delà de la conformité : l'éthique et la puissance des valeurs - Les valeurs de la CFDT, boussole de son action.

- Que faire ?
 - En matière de Gouvernance
 - o Mettre en place un comité éthique au sein du Conseil d'administration –avec participation AS
 - o Implication du management : l'importance de l'exemplarité
 - o Formation des cadres et personnels exposés
 - o Association des IRP, déploiement de la sensibilisation auprès des salariés

 - La méthode : 5 étapes (Sapin II et devoir de vigilance)
 - 1) Cartographie des risques
 - 2) Procédures et évaluation des risques
 - 3) Des mesures pour atténuer les risques et des actions correctrices
 - 4) Des mécanismes d'alerte
 - 5) Suivi de l'efficacité des mesures

- ⇒ Une démarche de progrès qui exige courage et volonté de traiter les sujets plutôt que de les ignorer ou les masquer
- ⇒ Une démarche structurée reposant sur dispositif organisationnel qui nécessite d'en vérifier régulièrement l'efficacité et la profondeur
- ⇒ Un état d'esprit qui promeut la responsabilité individuelle et collective : redevabilité (« accountability »)

Conclusion : faire coïncider une approche juridique (conformité aux lois) et une approche éthique stratégique : source de performance pour l'entreprise et de motivation pour les salariés.

Mieux comprendre les cindyniques

Guy Planchette

Ingénieur Arts et Métiers. Il a accompli sa carrière à la RATP où il a acquis des compétences en management des ressources humaines et en maîtrise des risques. Actuellement président d'honneur de l'Institut pour la Maîtrise des Risques qu'il a créé, puis présidé de 2002 à 2009.

Jean-François Raffoux

Délégué cindynique de l'IMdR ; Ingénieur civil des Mines ; licencié ès Sciences économiques. Ancien secrétaire général de l'IEC30, ancien président de l'Esreda31. Chercheur en sécurité minière puis directeur des Recherches au Cerchar32 devenu en 1990 Ineris33 dont il assura la direction scientifique jusqu'à sa retraite en 2005.

Il existe une multitude de concepts et de méthodes permettant d'apprécier et de maîtriser les risques. Toutefois, bien que leur utilisation ait permis de réaliser des progrès considérables dans la réduction des accidents et catastrophes, il semble aujourd'hui impossible d'en franchir les limites actuelles.

Ce constat avait, dès 1987, conduit G-Y. Kervern à détecter certaines constantes dans le cheminement vers l'accident grave, que celui-ci soit d'ordre technologique, naturel ou domestique. Ce constat avait révélé que l'origine des causes n'était pas uniquement due aux défaillances techniques ou à l'opérateur humain, mais était favorisée par l'existence de « pathologies internes » qu'il a dénommé « **déficits** » à l'image des déficits immunitaires des organismes vivants. Cette découverte mettait donc en exergue la nécessité d'explorer en priorité les vulnérabilités des organisations créées par ces déficits ou **dangers** internes représentant des **sources de risque**.

C'est ainsi qu'est née la science du danger ou cindyniques qui répond donc à l'exigence de la recherche approfondie de sources complémentaires de risque, celles restées difficilement identifiables jusqu'ici ou qui proviennent d'éléments pathogènes parfois insaisissables qui fragilisent la capacité des organismes à résister aux aléas.

Face à la **complexité des systèmes** et pour réaliser cette prospection, les cindyniques intègrent à la fois une **démarche** d'étude de ces autres sources de risque, une **méthode** et des **outils**.

1. La démarche cindynique

L'approche cindynique diffère donc de celle adoptée pour les études traditionnelles de risques. Car elle part d'un *premier constat* : les organismes subissent au cours de leur vie des évolutions souhaitées ou subies mais inéluctables générant ainsi autant de potentiels de force que de fragilités. Les fragilités engendrent des déficits et donc des sources de risque difficilement identifiables ou quantifiables qui peuvent être d'origine technique, organisationnelle, culturelle ou managériale. Ainsi, les organismes deviennent plus sensibles aux attaques physiques, organisationnelles et psychiques.

Le *deuxième constat* met en relief l'existence de **réseaux d'acteurs** intervenant au sein des différents organismes. Ces réseaux interagissent entre eux en échangeant des données, de l'information, ..., et créent ainsi des boucles de rétroaction faisant ainsi pénétrer les organismes dans le **monde de la complexité**. En conséquence, chaque acteur possédant ses propres caractéristiques peut occasionner d'autres types d'éléments pathogènes, comme des ambiguïtés ou des flous. **Ainsi, aux déficits jouant comme des lacunes viennent s'ajouter des dissonances comme sources de tension.**

Avant d'explorer l'occurrence d'un aléa qui parviendrait à déclencher des dommages, **la démarche cindynique traque à la fois les déséquilibres créés par les potentiels de fragilités et les dissonances entre acteurs en auscultant prioritairement les vulnérabilités des situations d'activités collectives** au sein d'un organisme.

Ainsi, la notion de situation d'activités est devenue le concept fondateur des cindyniques.

2. La méthode cindynique

S'agissant de l'identification de sources de risques difficilement identifiables ou quantifiables, il est impératif de pouvoir les décrire. En conséquence, la méthode cindynique repose sur deux principes :

- la caractérisation des situations d'activités sous leurs divers aspects (spatial, géographique, chronologique, contextuel, identification de réseaux d'acteurs),
- la qualification des sources de risque grâce à la projection sur la situation d'activités d'un ensemble de regards correspondant à certaines propriétés qualifiantes dénommées aspects. La multiplication des qualifications effectuées en quantité arbitrairement grande conduit à une grille de qualification relativisée de la situation.

En s'intéressant à l'humain et à l'organisation placés dans le cadre d'organismes complexes, les propriétés qualifiantes sont sélectionnées de façon à rendre compte des finalités de l'œuvre collective, des aspects méthodologiques, philosophiques, éthiques et déontologiques propres à tout organisme. Ainsi, aux aspects statistiques représentés par les **données** dont on dispose, est-il apparu nécessaire d'adjoindre des qualificateurs complémentaires tels que les **modèles**, c'est-à-dire les représentations des activités, les **règles** subies ou imposées, les **valeurs** qui guident les actions vers les buts et les **finalités** visés par l'organisme. Grâce à ces cinq aspects qualifiants, les sources de risques non identifiables deviennent accessibles à la description.

3. Les outils cindyniques

Ainsi, pour effectuer l'étude des fragilités et des tensions au sein d'une situation d'activités, l'organisme recense ou pose comme hypothèse un ensemble d'informations nominales concernant ses buts et ses raisons d'exister, les données dont il devrait disposer, les modèles utilisés, les règles auxquelles il doit se conformer et sa charte de valeurs. Pour ce faire, il utilise des ressources documentaires internes ou externes.

L'équipe cindynique peut alors procéder à des entretiens avec les acteurs identifiés comme pertinents (qu'ils soient internes ou externes à la situation observée). Les informations recueillies à trois niveaux d'observation (global de l'organisme, acteur individuel, interindividuel) font ensuite l'objet d'une analyse de contenu et peuvent être regroupées selon les types de qualificateurs cités précédemment. Des écarts vont donc apparaître pour chacun des qualificateurs entre l'organisation souhaitée et les éléments recueillis.

Ainsi, ce travail permet de comprendre et d'évaluer les potentialités de vulnérabilités de l'organisme étudié et de définir avec les décideurs un plan de réduction, voire de suppression des fragilités et des tensions.



Institut pour la Maîtrise des Risques
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques

IMdR

Institut pour la Maîtrise des Risques

12 avenue Raspail – 94250 GENTILLY

secretariat@imdr.eu

Tél. 01 45 36 42 10

www.imdr.eu