

GROUPE « MAFIEUX » OU RÉSEAU VERTUEUX ?

La lutte contre la corruption dans une entreprise d'Argentine

En Argentine, pays développé malmené par une crise économique et morale sans précédent, la question de l'éthique se pose avec une acuité particulière. La société argentine, rongée par la corruption, manque, semble-t-il, de normes pratiques, portées par les mœurs et par la loi, qui lui fournissent une conception acceptable du bien et du mal. Chacun est alors tiraillé entre des références morales qui incitent à être honnête et l'appartenance à des groupes d'amitié dont les rapports à l'extérieur sont régis par une combinaison de défense peu scrupuleuse des intérêts communs et de loi du silence. Pour asseoir son développement, la filiale locale d'une grande entreprise française va alors devoir travailler à aider ses membres à surmonter ces tiraillements et ces doutes.

PAR **Philippe d'IRIBARNE** – GESTION & SOCIÉTÉ – CNRS

La situation de l'Argentine en matière de corruption est peu brillante, qu'il s'agisse de son système politique ou de ses entreprises. Pourtant certaines de ces dernières se sont vigoureusement attaquées à ce phénomène, non sans succès. Nous avons étudié la politique menée par l'une d'elle, filiale d'un groupe international d'origine française (1). Les fragi-

lités de la société argentine en la matière sont apparues liées à la coexistence – problématique – d'une morale, fondée sur la religion ou sur l'honneur et attachée à l'honnêteté, et du rôle que joue dans la vie sociale la

(1) Vingt entretiens ont été réalisés en décembre 2000 à Buenos Aires, avec des cadres, tous argentins, de divers niveaux de cette filiale.

fidélité à des groupes d'intérêts et d'amitié. Tout en utilisant un ensemble d'outils classiques en matière de lutte contre la corruption, l'entreprise en a fait un usage original. Sa démarche tend à ce que, au lieu de faire pièce à l'attachement à l'honnêteté, la fidélité aux siens entre en synergie avec celui-ci. Analysant les difficultés à réussir pleinement dans cette voie, nous avons cherché les moyens de les surmonter (2).

DERRIÈRE UNE APPARENTE BANALITÉ, UNE SITUATION ORIGINALE

Un passé de corruption et la mise en place de formes classiques de lutte contre celle-ci

L'entreprise comporte trois branches, très autonomes dans leur gestion, qui appartiennent à des secteurs très contrastés : grande industrie pour la plus ancienne, activité de production et de vente au grand public pour la seconde, sous-traitance de l'automobile pour la troisième, ces deux dernières provenant du rachat, relativement récent, d'un ensemble de petites entreprises locales. Les questions de corruption prennent un grand relief dans les deux premières. La branche la plus ancienne a connu une période marquée par des pratiques de corruption, liant certains groupes internes à l'entreprise à ses fournisseurs, qui étaient de notoriété publique. « *J'étais dans d'autres entreprises [du secteur], relate un directeur, et on commentait qu'à l'intérieur de [l'entreprise] il y avait une corruption importante, organisée, à tous les niveaux, depuis les Français jusqu'aux Argentins de haut niveau* ». Les entreprises à partir desquelles la seconde branche a été formée travaillaient sur des marchés où « *la corruption est la règle* ». Des réseaux de complicité, réunissant des membres du personnel situés aux divers maillons de la chaîne de production et de vente, depuis le « *responsable de l'usine* », jusqu'aux « *chauffeurs chargés de commercialiser le produit* », vendaient une partie de la production pour leur propre compte. Par contraste, la troisième branche paraît n'avoir eu que peu de problèmes : « *C'étaient trois entreprises familiales [les entreprises rachetées] et parmi ce que sont les entreprises familiales, elles étaient d'un niveau assez bon* ». Y reste posée, comme dans les autres branches, la question de possibles conflits d'intérêts provoqués par l'existence

(2) Ces investigations s'inscrivent dans un ensemble de travaux portant sur des entreprises ayant mis en place des pratiques de gestion innovantes et efficaces, dans des pays émergents ; une attention spéciale est apportée aux réinterprétations, prenant sens dans les cultures locales, de pratiques de gestion importées. Ces travaux ont conduit à diverses publications dont Philippe D'IRIBARNE « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise « excellente » à Casablanca », *Gérer*

de liens, liés notamment au fait d'y détenir des actions, avec des entreprises concurrentes. L'entreprise s'est vigoureusement attaquée à ces dérives. Dans la branche la plus ancienne la reprise en main date d'il y a déjà plusieurs années et la mise en place d'une politique appropriée est particulièrement avancée. La seconde branche est marquée par une politique, simple et vigoureuse, visant à produire une sorte d'assainissement de base. Dans la troisième branche, il ne s'agit encore que d'une préoccupation émergente.

© Peter Marlow/Magnum

Le licenciement de personnes corrompues, ou s'étant mises en situation de conflit d'intérêts, a bien manifesté que les choses avaient changé, surtout lorsque ces personnes occupaient des postes importants.

À première vue, les instruments utilisés ou qui se mettent en place à cet effet n'ont rien de particulier. De grands efforts sont faits, ont souligné nos interlocuteurs, pour recruter des personnes « *qui soient intègres ; intègres veut dire qu'elles soient fidèles à des valeurs éthiques, qu'elles soient honnêtes, que ce soient des personnes bien* ». L'entreprise met en œuvre à cet effet des investigations poussées, avec une visite des lieux

et *Comprendre, Annales des Mines*, juin 1997 [repris dans Philippe D'IRIBARNE *et alii, Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998] et Philippe D'IRIBARNE « Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle ; les enseignements d'une success-story mexicaine », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre 2001. La parution d'un ouvrage rassemblant ces travaux et en tirant des enseignements généraux est prévue pour septembre 2003.

où habite le candidat à un recrutement, et un contact avec son entourage et sa famille, en vérifiant en particulier que son train de vie correspond bien à ses ressources officielles.

Pour lutter contre les mauvaises habitudes qui avaient été prises, il fallait envoyer un message fort en sanctionnant ceux qui dévient. L'entreprise y a veillé, surtout dans les phases de reprise en main d'entreprises récemment rachetées où il s'est agi de « blanchir » une culture de corruption. Des audits particulièrement musclés avec « greffier » et « agents de sécurité », ont été réalisés. Le licenciement de personnes corrompues, ou s'étant mises en situation de conflit d'intérêts, a bien manifesté que les choses avaient changé, surtout lorsque ces personnes occupaient des postes importants. Au-delà de cette période de reprise en main, les contrôles permettent que la crainte des sanctions subsiste.

Dans la branche principale, un « Comité des Contrats », composé du directeur général et des responsables des services concernés, (Finances, Audit, Ressources Humaines, Opérations), contrôle les décisions d'achat d'une certaine importance (plus de 100 000 ou 250 000 \$, selon les cas). Créé à une époque « où la corruption était très forte », ce comité constitue « une copie du système américain ».

La branche principale s'est également dotée d'un code d'éthique (*Principios de ética*), sans attendre que le groupe multinational auquel elle appartient fasse de même. Ce code donne une grande place aux questions de corruption et de conflits d'intérêts. En outre un comité d'éthique, composé du directeur général, du directeur des ressources humaines, du directeur juridique et du directeur de l'audit interne y a été mis en place, ainsi qu'un « référent éthique » ; « [L'entreprise] a désigné le directeur des ressources humaines comme référent éthique pour le personnel. Tout employé pourra faire appel à lui pour lui exposer, et qu'ils soient résolus, les cas de doute ou les questions d'interprétation qui pourraient se présenter à propos des valeurs et des principes éthiques », précisent les *Principios de ética*.

Nos interlocuteurs ont témoigné des succès obtenus : « Aujourd'hui l'entreprise a une image, dans son secteur, radicalement différente d'il y a dix ans ». Mais ils ne font preuve d'aucun triomphalisme : « Je dirais que le fait d'avoir été une entreprise avec une forte corruption interne... cela coûte de changer cette culture. Nous croyons qu'elle a changé, mais l'histoire pèse ». Les acquis restent fragiles : « La question de l'éthique est quelque chose qu'il faut travailler tous les jours, tous les jours... ». La conviction est massivement répandue que l'opéra-

tion d'assainissement réalisée a été efficace au siège de l'entreprise à Buenos Aires, mais beaucoup s'interrogent sur ce qui se passe réellement loin de celui-ci : « Je pense qu'aujourd'hui, tout le haut management de l'entreprise est totalement honnête et éthique [...]. Au bas de l'échelle, je n'ose pas le dire », note un directeur.

Des traits peu communs et qui font question

Ce premier examen pourrait conduire à conclure qu'une démarche, somme toute parfaitement banale, s'est montrée efficace pour lutter contre une situation particulièrement dégradée ; qu'il est bien normal que tout ne soit pas parfait sachant d'où on vient et qu'il suffit de poursuivre dans la même direction pour que les choses continuent à s'améliorer. Pourtant, à y regarder de plus près, maints traits qui n'ont rien de commun apparaissent.

Si on regarde dans le détail les outils qui ont été mis en place pour lutter contre la corruption, bien des choses paraissent peu banales. Ainsi, les *Principios de ética* comprennent une « *Declaración de Valores y principios éticos* » qui résume en deux petites pages les valeurs et principes de l'entreprise. En dépit de cette brièveté, le rejet de la corruption est exprimé avec une minutie peu commune : « [L'entreprise] interdit à ses employés la possibilité d'offrir, demander ou accepter tout type d'incitation – présent, don, argent, pot-de-vin ou récompense (*incentivo, obsequio, dadio, dinero, soborno o recompensa*) – qui pourraient être interprétés comme une rétribution pour des actes en rapports avec son travail dans l'entreprise ». De son côté, le référent éthique a une position originale. Il ne constitue pas une sorte de contrepoids éthique, doté d'une grande indépendance, à la structure d'autorité de l'entreprise, mais, en tant que directeur des ressources humaines, il fait étroitement partie de celle-ci. De même, le directeur général préside le comité d'éthique (et un de nos interlocuteurs s'est montré fort surpris qu'il n'en soit pas de même pour le groupe international, qui a, au contraire, veillé à l'autonomie du président de son comité d'éthique). Dans une des branches, la confusion des rôles est encore plus grande : « Quand nous parlons de ces choses, nous enlevons la casquette du comité de direction et nous mettons celle du comité d'éthique », rapporte un membre de ce comité. Alors que, dans le modèle américain, ceux qui font des dénonciations s'adressent à une structure indépendante de la hiérarchie de l'entreprise et que ces dénonciations ne sont transmises à celle-ci que de manière anonyme, celui

LA QUESTION DE L'ÉTHIQUE EST QUELQUE CHOSE QU'IL FAUT TRAVAILLER TOUS LES JOURS, TOUS LES JOURS.

qui veut dénoncer doit ici obligatoirement se faire connaître du directeur des ressources humaines.

Par ailleurs, les propos tenus montrent que la corruption a un statut peu banal dans la société argentine. Elle y est très développée, mais, loin d'être entrée dans les mœurs, elle est source d'interrogations douloureuses. Beaucoup s'interrogent sur l'existence d'une sorte d'incohérence de leur société, avec une grande discordance entre une « morale individuelle » qui reste exigeante et une « crise des valeurs » au sein du monde politique et économique. Pour certains, la corruption, tout en constituant bien un produit de la société argentine, jure avec la réalité profonde du pays : « Évidemment, si nous avons ce gouvernement, d'une certaine façon, nous devons le mériter, parce que nous ne l'avons importé de nulle part. Il sort d'ici. Mais je pense que, réellement, ce gouvernement ne reflète pas la culture du pays ». D'autres, au contraire, affirment que « c'est une question culturelle ». Il est attendu du groupe international auquel appartient l'entreprise qu'il aide à « changer un peu la culture du pays », ou du moins à « créer des îlots différents ». Loin de fuir le sujet, ce qui leur aurait été facile (3), nos interlocuteurs l'ont mis au centre de leur propos. L'un d'eux, à qui nous faisons remarquer que le code de conduite du groupe ne parle pas explicitement d'honnêteté, a rétorqué que c'était pourtant bien de cela qu'il était question. « S'il n'y est pas question d'honnêteté, chaque chose qui y est dite est liée à l'honnêteté ». Celle-ci est d'abord vue comme le fait de « Ne pas faire passer des intérêts personnels avant ceux de l'entreprise ».

Ces divers éléments incitent à s'interroger sur la manière dont une démarche « universelle » a été adaptée à ce qu'ont de spécifique les repères éthiques qui prévalent dans la société argentine (4). Cela suppose, dans un premier temps, d'analyser ces repères (5).

(3) Le cadre donné à nos investigations était de recueillir, à la demande du groupe industriel dont l'entreprise fait partie, les réactions de sa filiale argentine à un nouveau code de conduite qu'il venait d'édicter. Celui-ci comporte de multiples aspects, tels le respect de l'environnement, les politiques de sécurité ou la politique sociale, et les questions de corruption sont loin d'y tenir une place centrale. Lors d'une enquête analogue, réalisée quelques mois auparavant, dans divers pays européens et aux États-Unis, pour aider à la mise au point de ce même code, les commentaires de nos interlocuteurs avaient porté sur une très grande variété de sujets, tenant à la fois au contenu du code et la légitimité de l'entreprise à mener une démarche éthique. Certains résultats de cette enquête ont été publiés dans : Philippe d'IRIBARNE, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

(4) Pour sa part, dans une étude sur l'éthique d'entreprise dans diverses parties du monde, la Banque Mondiale affirme à la fois que « research does not support claims that U.S.-style compliance systems encounter serious resistance in other cultures » et que « the challenge for companies is to formulate core principles and implement credible procedures adapted to local business cultures ». Mais l'étude ne précise pas comment peuvent s'articuler en la matière l'universel et le local. [The World Bank, *Implementing anticor-*

LA RENCONTRE PROBLÉMATIQUE D'UNE PLURALITÉ DE REPÈRES

La contradiction apparente entre l'attachement à l'éthique exprimé dans les discours et l'étendue de la corruption dans la société argentine doit être mise en rapport avec l'existence d'une pluralité de références éthiques, entre lesquels chacun se trouve quelque peu ballotté, pluralité qui conduit à brouiller la frontière entre le Bien et le Mal. D'un côté une éthique, fondée sur la religion et sur l'honneur, oppose ce qui est bien et ce qui est mal en soi, l'honnête et le malhonnête. Mais, simultanément, le fonctionnement quotidien de la société est marqué par une éthique de fidélité à des groupes d'intérêts et d'amitié où règne une forte solidarité, pour le meilleur et – parfois – pour le pire (6). Sans doute, la coexistence d'un attachement à des principes et d'une exigence de fidélité aux siens a-t-elle quelque chose d'universel. Mais elle fait particulièrement problème dans le contexte argentin, alors que dans d'autres sociétés des normes sociales communément partagées définissent largement les circonstances dans lesquelles l'une ou l'autre de ces logiques doit prévaloir.

L'attachement aux principes, sur fond de références à la religion et à l'honneur

Nos interlocuteurs ont fait constamment usage des catégories du bien et du mal (ce qui n'était pas le cas dans les propos tenus en Europe, ou même aux États-Unis, dans des circonstances analogues). Est sans cesse évoqué « ce qui est bien » et « ce qui est mal ». « Une personne honnête », « les gens biens », « les gens sains » sont opposés sans cesse aux « gens mauvais », à « quelqu'un de corrompu ».

ruption programs in the private sector, Prem notes, number 66, avril 2002, document produit par Ronald E. BERSTEIN et Jean-François ARVIS].

(5) La méthode suivie pour opérer une telle analyse est décrite dans l'annexe « La dynamique d'une démarche », de *Cultures et mondialisation*, op. cit. On trouve une discussion des orientations d'un tel type de recherche dans la préface de l'édition de poche de *La logique de l'honneur*, Seuil, 1994. L'expérience de travaux menés dans de nombreux pays montre que, bien au-delà de ce qu'affirment les personnes interrogées quand elles attribuent tel ou tel trait à la société à laquelle elles appartiennent (en parlant, dans le cas présent, de « l'Argentine » ou des « Argentins »), la recherche de ce qu'ont de commun les repères intellectuels et moraux par référence auxquels les personnes interrogées construisent leur discours donne accès, même si ces personnes sont en petit nombre, à des propriétés relativement générales de la culture d'un pays.

(6) Sur l'opposition de ces logiques, cf. Philippe d'IRIBARNE, « Ethniques d'entreprise et mondialisation », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la direction de Monique CANTO-SERBER, 3^e édition, PUF, 2000.

Le fait d'être – ou non – honnête est vu comme caractérisant une personne dans son être : « *Je pense que ça ne peut pas se diviser (...) Je pense que quelqu'un est intègre de tous les côtés à la fois et, s'il n'est pas intègre, il ne l'est ni d'un côté, ni de l'autre* ». Le fait que quelqu'un soit « *honnête ou malhonnête* » est rattaché à « *la racine (...) de la personne, (...) à sa personnalité* ».

Cette référence à la vertu d'honnêteté a été largement rattachée à une inspiration religieuse : « *Vous avez ici, en Argentine, de fortes valeurs éthiques, mais qui en réalité sont morales plus qu'éthiques ; il me semble que leur source est le niveau élevé de catholicisme* ». Cette source se manifeste à travers l'usage qui est fait des termes « *tenté* », « *tentation* » : « *S'il n'y a pas de contrôles à l'intérieur de l'entreprise, on ne va pas poursuivre [ceux qui ont mal agi] et les autres se sentiront probablement tentés de faire de même* » ; « *La majeure partie des Argentins (...) sont des personnes honnêtes et intègres. Le problème est (...) qu'un individu est un homme honnête dans sa vie privée, mais que (...) nommé gouverneur d'une province, ou nommé président d'une entreprise publique ou nommé ministre, il reçoit beaucoup de tentations et peut y résister ou non* ».

Le désir d'être en accord avec soi-même, en paix avec sa conscience incite à être honnête : « *Personnellement, (...) je me sens bien de ce que nous n'avons pas de situations de conflits d'intérêts ou de conduites incompatibles avec les principes d'éthique* ».

On trouve également des questions de réputation, personnelle et collective, avec une référence à l'honneur : « *C'est défendre le nom des deux, de [l'entreprise] et le mien (...). C'est très lié à la culture, c'est une question d'honneur* » ; « *Si je ne me comporte pas correctement, (...) je fais mal voir [l'entreprise] que je représente. Et, en troisième lieu, si [l'entreprise] ne se comporte pas bien, elle fait mal voir le groupe [international]* ».

Cet attachement personnel à une éthique de respect des principes est vu comme d'autant plus central, en matière d'honnêteté, que les cadres sociaux qui, en bien des lieux, soumettent l'action de chacun, quelle que soit sa moralité propre, à des pressions qui l'incitent à rester intègre, semblent remarquablement peu développés : « *Malheureusement, en Argentine, les systèmes judiciaires ne sont pas très bons, et ce qui amène une personne à remplir ses obligations c'est directement son éthique personnelle* ».

Le poids des groupes liés par des repères communs et des intérêts partagés

Les groupes unis par des intérêts communs tiennent, nous a-t-on affirmé, une place toute spéciale dans la

société argentine. « *Ce sont plutôt les groupes d'intérêt. L'amitié... l'amitié est très importante. Un ami peut te régler n'importe quel problème sans poser de questions : fais-moi confiance, je vais te l'arranger comme demain tu l'arrangeras pour moi. (...) Ici, l'amitié (...) est très importante. La famille aussi, bien sûr, mais prédomine l'amitié ou l'intérêt commun* ». Cette solidarité a du bon. Il existe une certaine obligation morale « *d'aider à croître* » ceux avec qui on forme une communauté : « *Elle est plus protectrice [l'entreprise] (...) que les entreprises américaines (...). Cela donne une idée de protection. C'est positif* ». Mais la médaille a son revers : « *La famille et l'amitié sont des valeurs en elles-mêmes positives. Le problème, c'est qu'elles se transforment en valeurs perverses* ».

ICI, L'AMITIÉ
[...] EST TRÈS
IMPORTANTE.
LA FAMILLE
AUSSI, BIEN SÛR,
MAIS PRÉDO-
MINE L'AMITIÉ
OU L'INTÉRÊT
COMMUN.

Dès lors que la solidarité au sein de groupes « *d'amis* » tend à prendre le pas sur le respect des principes, le développement d'une corruption organisée, assise sur la constitution de réseaux de complicité, trouve un terrain favorable : « *C'est typiquement le système mafieux, ou le système de loyautés différentes* ». Une loi du silence rend difficile de savoir, de l'ex-

térieur d'un groupe, ce qui s'y passe réellement. « *Nous avons eu deux cas difficiles où il y eut des faits de corruption et d'aucun des deux lieux, nous n'avons eu d'informations de la part des employés. Et les employés qui auraient pu en donner étaient impliqués* ».

Cette importance des relations « *d'amitié* » et les risques dont elles sont porteuses marquent spécialement les relations qu'une entreprise entretient avec ses fournisseurs et ses clients. On voit affirmer que, pour surmonter les difficultés qu'engendre la rencontre du respect des principes et de la fidélité aux relations, « *chacun devrait bien différencier ses relations personnelles et ses relations commerciales* ». « *J'essaie pour le moins de ne pas faire d'affaires avec mes amis* », ajoute celui qui s'exprime ainsi. Sans cela « *je peux avoir un problème interne, à cause de la relation personnelle que j'ai avec l'autre personne (...). Avec mes amis, je me tiens à l'écart, je ne travaille pas avec eux. Je crois que c'est la seule façon. Sinon il y a toujours la possibilité d'avoir un conflit* ». Mais si quelqu'un « *essaye* » de séparer relations professionnelles et relations personnelles, cela veut dire qu'il n'y arrive pas toujours. Et que faire si ceux avec qui on a des relations commerciales deviennent des amis ? Développer avec eux des liens étroits a un côté positif. Ainsi, par exemple, un de nos interlocuteurs s'est fait le défenseur d'un monde où on « *s'occupe des personnes* », on obtient qu'elles vous soient « *fidèles* », on s'entraide, on s'attache à ne pas « *faillir* » afin de ne pas mettre son partenaire en difficulté. Mais jusqu'où aller lorsque ces relations vien-

ment menacer le respect des principes d'honnêteté ? Pour ne pas se laisser influencer, il suffit de « *mettre des limites* », ne pas « *mêler* » les registres. « *Je peux partager un repas et être bien. Maintenant, ceci ne veut pas dire que je ne dois pas payer la facture au moment où arrive la facture [...]. On ne mélange pas. (...) Tu peux aller jusque-là* ». On peut prendre comme référence les relations familiales où il faut savoir mettre des limites aux enfants, au besoin en les grondant, ce qui ne veut pas dire qu'on ne les aime pas, et se montrer optimiste : « *Je ne pense pas que ce soit une question difficile* ». Mais la plupart sont beaucoup plus embarrassés.

Comment définir la frontière au-delà de laquelle on passe de bonnes relations à des relations coupables ? « *Il y a beaucoup de "zones grises", des aides que l'on peut apporter, un service fourni par un vendeur, et nous voyons continuellement jusqu'où il peut nous aider, et à partir d'où c'est une faveur intentionnée* ». En l'absence de repères indiscutables, l'incertitude ne manque pas : « *Ce sont des choses difficiles. Nous en parlons en équipe, mais je suis conscient qu'il y a une autre équipe dans l'entreprise qui fait autrement, et une autre encore, encore autrement [...]. Certains acceptent jusqu'à telle limite et d'autres n'acceptent rien* ».

Dans ce contexte, la question, universelle, des cadeaux, prend un relief singulier. Les bonnes relations ont leur logique et ce n'est pas parce que l'on se veut honnête que l'on va s'en affranchir. Quand s'établissent des relations étroites avec les fournisseurs, qu'exprime le terme *convivir* (7), comment refuser des « *marques d'attention* » qui témoignent de la qualité de celles-ci. « *Si moi je suis très lié à quelqu'un (convivo), en dehors de l'enceinte de l'usine, personne ne sera étonné que cette personne ait des attentions pour moi ou que j'aie des attentions pour elle. Si je suis très lié (convivo) professionnellement avec un fournisseur, nous luttons pendant tout une année [...] où nous passons ensemble des étapes difficiles, nous résolvons des problèmes, ils s'adaptent à nos nécessités comme clients, ils sacrifient des choses [...]. Il ne me semble pas déraisonnable, inapproprié, quand arrivent ces époques, que ce fournisseur qui a passé toute l'année avec moi, avec toutes ces difficultés, ce fournisseur me fasse un petit cadeau, ou un cadeau* ». Tout, alors, « *est une question de mesure* ». Ce qui relève de bonnes relations humaines, « *un signe de respect, de reconnaissance* », et dans ces conditions « *ce n'est pas la*

valeur intrinsèque du bien qui importe, mais le fait que l'on est pris en compte », est une chose. Ce qui « *compromet économiquement les personnes* » est autre chose. Mais où est la frontière ?

Un grand flou dans l'appréhension des frontières pratiques de l'honnête et du malhonnête

Cette question des frontières se pose de manière d'autant plus aiguë que les conceptions partagées de la frontière du bien et du mal manquent particulièrement dans la société argentine. « *Une chose paraît honnête à l'un, et malhonnête à l'autre* ». Tout dépend du milieu au sein duquel chacun vit et au sein duquel les grands principes reçoivent une interprétation concrète. Ce qui est « *mal* » pour les uns est « *normal* » pour les autres, élevés dans un autre milieu. À la limite « *si vous naissez au sein de la mafia, les actes qui sont mauvais vont être ce qui est commun, (...) ce qui est normal. Ainsi, si on est éduqué de cette manière,*

vous ne savez pas si c'est bien ou si c'est mal ». Référence a été sans cesse faite à des différences de « *culture* », au sein des entreprises, conduisant à des visions très contrastées de la corruption. Il arrive que cette vision soit extrêmement rigoureuse. Ainsi, à notre étonnement, le fait de vendre un produit que l'on ne possède pas encore et de couvrir sa vente par un achat ultérieur a pu être jugé très sévèrement par un de nos interlocuteurs : « *Il ment, il écrit un mensonge. Il faut se méfier, parce que si cet individu ment ainsi, c'est comme cela qu'il se comporte dans l'existence* ». Mais, on trouve parallèlement des interprétations fort laxistes. Ainsi, le même interlocuteur a évoqué, pour illustrer son propos, des footballeurs qui, payés pour faire de leur mieux lors d'un match par un club qui a intérêt à ce que leur adversaire du jour perde, justifient cette pratique. « *Je dois [...] gagner et mon club me paye pour cela. Si je reçois en plus un cadeau de quelqu'un pour faire ce que je dois faire, je n'y vois pas de mal* ». « *Une incitation (incentivo), affirment les intéressés, n'est pas un pot-de-vin (soborno)* ».

Du fait de cette pluralité de repères, le passage de grands principes, de grandes références éthiques, situées à un niveau très abstrait, très général (certains parlent de philosophie) à un ensemble de règles dont le respect est assuré par un système efficace de contrôle social et qui fixent la frontière, dans la diversité des situations concrètes, entre l'honnête et le malhonnête, se fait mal. Beaucoup doutent de ce qui « *est bien* ». Ils doivent, faute de critères plus concrets communé-

SI JE REÇOIS
EN PLUS UN
CADEAU DE
QUELQU'UN
POUR FAIRE CE
QUE JE DOIS
FAIRE, JE N'Y
VOIS PAS
DE MAL.

(7) En Espagne même, le terme *convivir* évoque le fait de vivre réellement ensemble, comme on le fait dans une famille. Il peut alors être traduit par *cohabiter*. Il est utilisé de manière plus métaphorique en Amérique latine, en évoquant alors une relation étroite impliquant une forme d'intimité

ment acceptés, raccorder directement chaque situation singulière à l'opposition fondamentale entre le bien et le mal (« *je le vois comme bien* », « *je le vois comme mal* »), seulement relayée par de grandes catégories morales : le mensonge, le vol. Très conscients de ce qu'il existe des visions très diverses de la frontière pratique du bien et du mal, prêts à croire qu'ils sont du bon côté mais inquiets de ne pas en être sûrs, ils cherchent à s'appuyer sur une référence extérieure qui leur ôte leurs doutes et les rassure. C'est avec d'autres qu'ils cherchent à fixer des repères ; « *Avec nos vendeurs [...] nous devons [...] voir où nous mettons les limites* » ; « *Nous sommes dans la gestion commerciale. [...] C'est là que l'argent rentre. Alors ce processus doit être très transparent. Nous en parlons en équipe. Toutes les discussions sont en équipe, toutes les actions sont en équipe* ». Quand, au sein d'un milieu donné, les dirigeants donnent l'exemple d'interprétations laxistes des principes, la masse manque de conceptions propres, fortement intériorisées, qui lui permettraient d'y résister. « *Il faut que le patron de chacun soit un homme transparent et honnête. [...] Si la personne voit que son patron est corrompu, elle tendra à être corrompue elle-même* ». On pourra avoir de grands écarts entre les manières d'agir dans divers domaines de l'existence, car les milieux au sein desquels se constituent les normes pratiques qui font référence peuvent être très inégalement stricts d'un domaine à l'autre. Les milieux économiques et politiques ont usuellement des conceptions pour le moins larges.

Grâce au référent éthique, ceux qui doutent du bien et du mal peuvent trouver une réponse à leurs inquiétudes, retrouver leur tranquillité.

UNE FORME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ADAPTÉE AU CONTEXTE ARGENTIN

Si l'entreprise n'a pas pour rôle de définir les grands principes éthiques, qui « *font partie de la liste des valeurs de tout individu occidental* », il lui revient « *de les afficher, de les faire respecter et de les respecter* ». Sans se contenter de lutter contre les réseaux de corruption

par une combinaison de contrôles et de sanctions, l'entreprise dont nous traitons ici, a entrepris de retourner la logique de solidarité de groupe pour la mobiliser au service de sa lutte contre la corruption. Elle a cherché à faire en sorte que son personnel, au lieu d'être tiré à hue et à dia entre les influences contradictoires d'un principe d'honnêteté et de l'appartenance à des groupes « *d'amitié* », voit ces influences l'orienter dans la même direction. Elle a cherché à développer en son sein une sorte de réseau vertueux. Et si elle a largement utilisé à cet effet les outils classiques de lutte contre la corruption, elle l'a fait en les adaptant à un cet objectif.

© Gianni Dagli Orti

La clarification des repères

Dans un contexte où les conséquences pratiques à tirer des grands principes sont particulièrement incertaines, il faut « *définir continuellement les limites de [...] ce qui est bien [...] ou ce qui est mal* ». Ainsi, « *il a fallu définir à partir de quand il y a conflit d'intérêts* ». Cette clarification est de nature à aider chacun à éviter les conflits

internes entre sa conception propre de l'honnêteté et les devoirs de l'amitié : « *S'il y avait eu quelque chose de rendu public par l'entreprise, certaines relations auraient été moins difficiles pour moi. Parce que j'aurais dit à quelqu'un qui m'offrirait quelque chose : 'regarde, ce sont les règles de l'entreprise, je fais partie de l'entreprise et je dois les respecter'* ». Certes, même en l'absence de telles règles, il reste l'éthique personnelle de chacun : « *Aujourd'hui je dis un peu 'regarde... moi G... je n'accepte pas cela. Je ne sais pas si l'entreprise l'accepte ou non, mais je me sens mal, et si je me sens mal, je ne le fais pas'* ». Mais la valeur accordée aux devoirs de l'amitié fait qu'il est, plus qu'en bien d'autres lieux, coûteux de se tenir à cette éthique s'il n'est pas possible de s'abriter derrière les règles édictées par l'entreprise.

La promulgation d'un code d'éthique est, de manière générale, un moyen privilégié d'obtenir pareille clarification. Mais, dans le contexte argentin, il n'est pas facile de donner une place appropriée à un tel code.

S'il constitue une déclaration de principe qui ne rentre pas dans les détails, le code entre en concurrence avec ce que chacun estime avoir reçu de son éducation et il est dès lors plutôt mal venu : « *Cela ne m'apprendra rien, mon père me l'a déjà appris, je n'ai pas besoin qu'on me le dise dans un code d'éthique [...] un manuel ne va rien changer à ma manière d'agir'* ».

Ce sont plutôt des limites précises qu'il serait bon de fixer par écrit : « *Il y a certaines normes d'éthique que l'on possède de par sa formation personnelle, mais il est vrai que l'on se meut dans un milieu où il est important que les limites soient fixées dans un code* » ; « *dans la mesure où il y a un document [...] nous allons tous savoir [...] où se situe la limite* ». On pourra ainsi éviter les interprétations laxistes des principes : « *Il est important, au niveau du groupe et de l'entreprise, que la règle soit écrite, que personne ne puisse dire que ce que lui a dit son père était une exception. Cela est clair dans un manuel [...] Personne ne peut ensuite trouver une excuse pour dire : moi, je l'ai compris d'une autre façon...* ». Mais, en la matière, il ne faut pas trop attendre des textes. Il y a toujours moyen d'y trouver une obscurité : « *Pour ceux qui veulent les respecter, les règles du jeu seront toujours claires ; pour ceux qui ne veulent pas les respecter, elles ne le seront jamais* ». Si on veut supprimer toute échappatoire, il faut multiplier les garde-fous. C'est, nous l'avons vu, ce que font les *Principios* en matière de corruption. Dans un tel contexte, l'accumulation des mots (*incentivo, obsequio, dadivo, dinero, soborno o recompensa*) utilisés pour désigner les divers visages que celle-ci est susceptible de prendre trouve son sens : « *Cela est fait avec un critère extrêmement minutieux, extrêmement casuistique* », reconnaît un des concepteurs du code. « *Cela est écrit pour une époque déter-*

minée dans un pays déterminé. [...] Si vous le voyez hors d'un contexte sociologique et d'une ambiance, cela peut conduire à penser que nous, qui l'avons écrit, sommes sots ». Il est bon de traquer la corruption derrière les euphémismes qui servent à la voiler ; ainsi, pour « *recompensa* » : « *Cela aurait l'intention d'être un pot-de-vin, mais sans les mots* ». Mais une vision aussi radicale n'est pas prête à rentrer dans les mœurs : « *Le présent (obsequio) est peut-être ici un peu difficile à mesurer ; un réveil de bureau peut être un présent, je pense que ce n'est pas une faute d'éthique d'accepter d'un fournisseur un présent de cette nature* », nous a-t-on affirmé.

Dans ces conditions, coucher des repères sur le papier n'ôte pas à chacun la charge d'interprétation des textes, charge qui le laisse confronté à ses doutes. C'est là que le « *réfèrent éthique* », dans une conception de son rôle où il s'agit de lever les « *doutes* », joue un rôle essentiel. Dans la manière dont a été évoquée son action, on voit, une fois encore, combien l'application des principes aux situations concrètes fait question. Les propos de nos interlocuteurs renvoient sans cesse aux « *doutes* », aux points qui ne sont « *pas clairs* », à ce qui « *pourrait être interprété* » comme un conflit d'intérêts, à ce que l'on « *croit* », qui vous « *paraît* » bien ou mal, qui n'est « *peut-être* » pas transparent, qui est « *considéré comme* » mal, est « *mal vu* », dans une vision très subjective de l'éthique.

Grâce à ce réfèrent éthique, ceux qui doutent du bien et du mal peuvent trouver une réponse à leurs inquiétudes, retrouver leur « *tranquillité* ». Il permet « *que certaines personnes puissent s'exprimer, lui présenter des problèmes ou des difficultés, qui [...] par le fait d'avoir été exprimés, les laissent travailler plus tranquillement, alors qu'elles pensaient qu'elles pouvaient avoir contrevenu à quelque principe éthique de l'entreprise* ». « *Si je savais que je suis en contradiction, ou si j'avais un doute sur le fait d'être en contradiction, avec un des points dont il est question ici, je pourrais pour le moins le déclarer [...], pour le moins pour être plus tranquille* », note un de nos interlocuteurs.

Le réfèrent éthique lui-même s'appuie sur une structure collégiale. Le directeur des ressources humaines, premier concerné, peut lui aussi avoir des doutes, et c'est collectivement que les repères sont fixés : « *Le réfèrent éthique, quand il doit lever un doute, parle avec B. [le directeur général], avec moi [un des membres du Comité d'éthique], jamais il ne lève un doute tout seul. [...] Nous savons dialoguer et parler de cette question entre nous* ». De plus, le comité d'éthique du groupe international constitue une « *Cour Suprême* », une instance « *de définition* » à laquelle il est possible de s'adresser « *pour résoudre les questions qui, pour nous, peuvent être douteuses* ».

Dans le rôle joué par le référent éthique, la possibilité de recevoir des dénonciations suscite des réactions particulièrement mitigées. D'un côté, l'idée de dénonciation provoque, comme en France, de sérieuses réticences. « *On le considère comme un acte de délation, c'est-à-dire... je vais le dire en argot argentin, « alcahuetería », c'est un « soplón ». Cela, la société argentine [...] ne l'aime pas du tout* ». De fait, ceux qui jouent le rôle de référent éthique ne semblent guère recevoir de dénonciations : « *Jamais personne ne m'a parlé de rien ; je ne sais s'ils l'ont fait avec d'autres* », affirme l'un d'eux. Mais, simultanément, l'existence d'une possibilité de s'adresser à quelqu'un qui soit prêt à recevoir une dénonciation est regardée avec faveur : « *Je trouve qu'il est bien que cela existe* » ajoute l'un de ceux qui a affirmé « *nous n'avons pas l'habitude de dénoncer* ». Dans l'esprit des intéressés, il ne s'agit pas de s'adresser, à l'américaine, à un service spécialisé, mais d'échapper à la pression d'un groupe local en s'adressant directement au niveau supérieur : « *N'importe quel employé a la possibilité de parler avec le numéro un et je crois que ceci a une valeur de dissuasion* ». C'est l'idée que l'on « *trouve les portes ouvertes* » en haut lieu, qui est alors appréciée.

Ce désir d'une possibilité d'appel au niveau supérieur, moyen de se protéger contre les dérives d'un groupe local, a été particulièrement exprimé à propos du groupe multinational dont l'entreprise fait partie. Le fait que « *l'instance ultime de l'entreprise est ouverte pour écouter* » est ressenti comme une protection contre la pression de la hiérarchie locale. À cet égard, la démarche éthique du groupe est appréciée : « *Je pense que ce que le code du groupe essaye de dire est qu'il y a une ouverture totale pour évoquer n'importe quel problème au niveau le plus élevé. [...] Parce qu'il n'y a pas de refus, de peur. [...] La question mérite que l'instance la plus élevée de l'entreprise elle-même soit ouverte pour écouter. Alors, c'est un message* ». Cette possibilité de

Dans le rôle joué par le référent éthique, la possibilité de recevoir des dénonciation suscite des réactions particulièrement mitigées. (La Bocche di Leone, urne pour les dénonciations secrètes aux différentes magistratures, Palais des Doges, Venise)

s'adresser au sommet du groupe a, même si en fait elle est inemployée, une valeur protectrice : « *Si j'étais en possession d'un secret très important et que j'avais la liberté de sauter par-dessus ma hiérarchie et de parler avec Monsieur D [le président du groupe], je pense que cela est bien. Parce que cela inhibe, freine les conduites à n'importe quel niveau* ».

Une entreprise qui aide, moralement et matériellement

Cherchant à être vécue par ses membres comme un ensemble marqué par des relations de confiance et d'appui mutuel, l'entreprise s'est écartée sensiblement, dans l'utilisation des outils classiques de contrôle, d'une perspective qui demande avant tout de surveiller et punir. Les instances de contrôle ont été largement évoquées comme fournissant à chacun une aide, un appui, contre les sollicitations extérieures et les tentations intérieures, tout autant, si ce n'est plus, que comme un moyen de sanctionner ceux qui dévient.

© Gianni Dagli Orti

Ainsi le « *Comité des contrats* » est vu en grande part comme un moyen d'aider, « *d'épauler* », ceux qui veulent agir avec droiture. Il apparaît comme une source de « *confort* », surtout

quand la décision qui paraît la meilleure ne s'impose pas selon des critères évidents et peut donc être soupçonnée : « *Il y a des situations où le Comité peut donner à l'acheteur le confort de ce que le choix qu'il propose, même s'il n'est pas le moins coûteux, est le plus souhaitable du fait d'autres facteurs* ».

Plus largement, l'existence d'un système de contrôle fournit une aide dans les décisions difficiles. Ainsi, après avoir affirmé : « *Je pense que la question des achats [...] est un problème de contrôles internes à chaque secteur, de telle façon que personne n'ait un pouvoir suffi-*

sant pour décider tout seul, dans un sens ou dans l'autre », un juriste précise : « Il devrait toujours y avoir un appui ».

Par ailleurs, ceux qui travaillent pour l'entreprise seront d'autant moins tentés de dévier qu'ils y trouvent un soutien en cas de difficulté, sans avoir besoin de le chercher auprès d'un groupe de complices. Cela est essentiel quand les temps sont difficiles : « Quand on est bien, on peut lever le drapeau de l'éthique ». Mais, quand les temps sont durs, « ce que [...] on a appris à la maison » se heurte au désir de « pouvoir soutenir sa famille » et « la nécessité fait que les limites se relâchent ». Il est donc important que chacun voie que c'est en étant fidèle à une entreprise prête à l'aider en cas de difficulté qu'il pourra le mieux remplir ses devoirs vis-à-vis des siens (alors que s'il tente de s'enrichir aux dépens de l'entreprise, il risque de perdre son emploi et donc de plus ne pouvoir aider les siens). Ainsi il n'aura pas le sentiment qu'en étant honnête il lèse gravement ceux à l'égard desquels il se sent le devoir d'être solidaire. De plus, quand l'entreprise se montre attentive aux difficultés de ses membres, il s'y développe des relations de « confiance », conduisant au sentiment de former une « équipe », aux intérêts de laquelle chacun doit veiller, ce qui suppose d'être honnête à son égard.

Des difficultés qui demeurent

Il a été largement affirmé qu'en matière éthique la tête donne le ton : « Cela doit venir du haut vers le bas. Le message, les ressources, l'action, pour éduquer les gens et que l'on sente l'importance du problème [...]. Du plus haut possible ». On retrouve une même optique quand sont évoqués les rapports entre l'entreprise et le groupe dont elle fait partie : « Je crois que dans les entreprises étrangères comme la nôtre, comme la nôtre, il est important que le message éthique vienne de la tête ». Mais, encore faut-il « faire descendre » jusqu'à la base l'impulsion venue du sommet. Cela suppose qu'existent entre ces deux pôles des relations personnelles de confiance, telles que celles qui prévalent dans un groupe « d'amis » qui se connaissent bien. Cette combinaison d'autorité et de proximité est usuellement présente au sein de la famille. On la retrouve facilement dans une petite entreprise familiale, sans que des démarches particulières soient nécessaires. « Quand ce sont des entreprises familiales,

remarque un de nos interlocuteurs, [...] je crois qu'il ne devrait pas y avoir de code éthique. [...] Parce que, souvent, il y a un, deux ou trois associés, tous membres de la même famille, et souvent les employés sont les enfants de l'un d'entre eux ». La situation est bien différente au sein d'une grande entreprise, composée de personnes qui peuvent vivre à des milliers de kilomètres les unes des autres et ne pas se connaître. Le changement d'échelle fait que deux types d'obstacles rendent difficile d'obtenir des relations confiantes.

Les hauts responsables et la base appartiennent à des mondes différents, alors qu'un groupe d'amitié est ordinairement formé de semblables. Pour quelqu'un qui occupe un rang modeste, s'adresser à des gens importants n'est pas facile : « Si nous créons un organe avec [...] des gens qui ont du poids dans le groupe [industriel], avec le directeur général, peut-être obtiendrons-nous un effet inverse chez les gens, [...] qui est qu'ils vont avoir peur de prendre leur téléphone et d'appeler pour consulter, pensant qu'ils vont s'adresser au comité d'éthique, que cela va être B. [le directeur général] et que si la question est stupide, B. va dire "j'ai un employé stupide". Les autres au sein du comité peuvent avoir une réaction de ce type ». Le principal référent éthique a été choisi en conséquence. Il s'agit du directeur des ressources humaines, qui a « une manière d'être ouverte, ample, et une très bonne communication avec le personnel ». Lui ont été associés le directeur de l'audit et le directeur juridique, avec qui certains peuvent avoir plus de facilité de communication, se sentir « plus à leur aise ». Mais certains considèrent que l'effort

ainsi fait n'est pas suffisant : « Je ne sais pas comment cela fonctionne avec le directeur des ressources humaines, c'est mon impression, ont probablement peur parfois de recourir au directeur des ressources humaines, qui est le niveau maximum que la filiale possède. Le voyant de ce point de vue, il me semble que peut-être si j'avais quelque problème, je ne sais pas si j'aurais le courage d'aller directement vers lui. [...] Beaucoup de gens ne le connaissent pas, ils le voient comme quelqu'un de très haut ».

Par ailleurs, dans une entreprise ayant un ensemble de branches et d'établissements répartis sur le territoire d'un grand pays, il ne faut pas sous-estimer les difficultés de communication, dès que l'on s'éloigne de Buenos Aires, où se trouve le siège, et que l'on

QUAND CE SONT DES ENTREPRISES FAMILIALES, JE CROIS QU'IL NE DEVRAIT PAS Y AVOIR DE CODE ÉTHIQUE, PARCE QUE, SOUVENT, IL Y A UN, DEUX OU TROIS ASSOCIÉS, TOUS MEMBRES D'UNE MÊME FAMILLE.

cesse donc d'être proches. « *Nous sommes à cet étage, proches les uns des autres [...]. Il peut y avoir une discussion, mais en général je dirais qu'il y a une communication fluide, en principe, avec les collaborateurs directs [...]. Je crois que les activités dans la campagne sont plus structurées, plus rigides, et c'est cela qui gêne ou qui restreint cette communication* », s'inquiète un membre du comité d'éthique. Quelles relations établir avec ceux qui sont loin géographiquement, avec qui on n'est pas quotidiennement « *en contact* » ? Comment permettre aux préoccupations de la base de remonter jusqu'au sommet, « *trouver la forme, le moyen de communication que doit avoir l'employé devant quelque événement que ce soit* ». Les responsables craignent que des groupes locaux ne se replient sur eux-mêmes et ne dérivent sans qu'eux-mêmes le sachent : « *Je ne me préoccupe pas beaucoup de Buenos Aires, parce que nous sommes tous en contact [...]. Je me préoccupe des autres sites, les gisements [...]. Les gens qui sont là-bas me préoccupent. Les personnes qui sont en Terre de Feu, à trois mille kilomètres de distance... et il y a deux cents personnes qui travaillent là-bas. [...] Nous sommes en contact permanent entre tous et nous savons tout ce qui se passe ici, à Buenos Aires. Nous ne savons pas ce qui se passe dans les sites* ».

Nombre de nos interlocuteurs ont exprimé, sous des formes diverses, le souhait que soit mise en place une chaîne de relais à travers lesquels l'impulsion éthique puisse passer de proche en proche du sommet du groupe aux parties de l'entreprise qui en sont les plus éloignées, à la fois socialement et géographiquement. Ainsi la suggestion a été faite que soient mis en place des interlocuteurs qui puissent servir d'intermédiaire entre les échelons inférieurs de l'entreprise et le directeur des ressources humaines, en étant plus à égalité avec les premiers. « *Il me semble que le directeur des ressources humaines, s'il irait bien comme président de ce comité d'éthique, il me semble qu'il devrait y avoir des gens plus bas... ; c'est-à-dire qui soient plus au même niveau et qui puissent détecter certains types de problème, à travers un dialogue plus proche [...] avec les personnes qui travaillent* ». De même a été évoquée « *une espèce de nœud avec chacune des filiales, je ne sais pas si c'est à travers un secteur spécial ou à travers le directeur général de chaque filiale, ou quelqu'un désigné à cet effet* ». Pour ceux qui, tel le chauffeur d'une région reculée, sont à la fois loin et « *d'un niveau culturel différent* », le problème est spécialement aigu. Il faudrait qu'ils puissent nouer des liens personnels avec quelqu'un de bien défini, qu'ainsi ils se sentent « *soutenus* » et puissent parler : « *Ce que nous devrions réussir, c'est*

un canal de communication avec des personnes responsables et que, face à certains événements, ils sentent un appui, comme pouvoir établir un lien ou parler avec des personnes qui savent. Qu'un chauffeur de Venado Tuerto sache qu'on peut, d'une cabine téléphonique, appeler par téléphone M. Untel et que ce M. Untel l'écoute et qu'il peut parler avec lui ».

CONCLUSION

La société argentine ne manque pas, tant qu'on en reste aux principes, d'une conception de l'honnêteté qui condamne vigoureusement la corruption. Mais elle manque, pour guider l'action, d'un ensemble de normes pratiques, portées par les mœurs et par la loi, qui fournissent une conception communément acceptée de la frontière du bien et du mal. Chacun est tiraillé entre des références morales qui incitent à être honnête et l'appartenance à des groupes d'amitié dont les rapports à l'extérieur sont régis par une combinaison de défense peu scrupuleuse des intérêts communs et de loi du silence. Il se sent tenté de s'affranchir des principes que son éducation lui a transmis, mais il a quelque mauvaise conscience à le faire. Il est plein de doutes sur la frontière entre les arrangements acceptables avec sa conscience et une franche corruption. Des options très strictes coexistent, parfois chez les mêmes personnes dans des domaines distincts de l'existence, avec des options fort laxistes. L'entreprise, dont cette situation rend l'action éthique particulièrement nécessaire, travaille à aider ses membres à surmonter ces tiraillements et ces doutes. Elle cherche à se constituer en un ensemble solidaire, composé de personnes qui se font confiance et où prévaut une interprétation rigoureuse des exigences d'intégrité. Un ensemble de mesures (code d'éthique, mise en place d'un référent éthique auquel il est fréquemment fait recours pour lever les doutes en matière de conflits d'intérêts, création d'un comité des contrats qui, tout en jouant un rôle de contrôle, assume les décisions difficiles dans les rapports avec les fournisseurs) a permis d'avancer dans ce sens. Reste, pour que la démarche éthique pénètre efficacement jusqu'aux parties de l'entreprise situées le plus loin du sommet, à mettre en place une chaîne de relais mettant en contact, de proche en proche, des personnes qui se connaissent bien et se font confiance, chaîne à travers laquelle puissent passer aussi bien les impulsions du sommet que les interrogations et le besoin d'être réassuré de la base. Elle pourra ainsi achever de se constituer en réseau vertueux.