

CENTRE FRANÇAIS DE DROIT COMPARÉ / VOLUME 15

# Les conflits d'intérêts : fonction et maîtrise

*Colloque du 18 octobre 2012*



SOCIÉTÉ  
DE LÉGISLATION  
COMPARÉE

# LA GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

## Condition du conseil

Bénédicte BURY\*

La question des conflits d'intérêts est sensible, médiatisée en tous domaines et offre ainsi un sentiment de désordre, lui-même propice à l'accroissement d'une défiance fragilisant le tissu social.

Je remercie donc la faculté d'initier des réflexions de fond ainsi salutairement provoquées, permettant de comparer les systèmes de gestion des conflits d'intérêts entre différentes professions ou pays, chacune et chacun dotés d'une culture propre. Chacun est renvoyé à la raison d'être de la mise en place d'une politique de stratégie de gestion des conflits d'intérêts. Chacun est renvoyé à sa culture individuelle et collective.

À l'occasion de son récent 50<sup>ème</sup> anniversaire, l'OCDE a rappelé que l'organisation plus « commerciale » du secteur public et ses liens étroits avec les secteurs privés marchands et non marchands multiplient les formes nouvelles de conflit entre les intérêts personnels des fonctionnaires et les devoirs qui s'attachent à leur mission de service public<sup>1</sup>. Ce fut aussi l'occasion de souligner que dans le secteur privé, les conflits d'intérêts ont été reconnus comme l'un des principaux facteurs expliquant les déficiences du gouvernement d'entreprise.

La stratégie de gestion des conflits d'intérêts ne repose pas seulement sur le contrôle des intérêts privés, mais aussi sur l'identification et la prévention des risques pesant sur l'intégrité de la prise de décision, ce

---

\* Avocat au Barreau de Paris, Ancien membre du Conseil National des Barreaux, Président de la Commission formation de l'ACE, enseignante dans le programme « women be board ready » de l'ESSEC.

<sup>1</sup> OCDE, *Better Policies for Better Lives*, Sana AL-ATTAR, analyste des politiques d'intégrité, juin 2012.

pourquoi l'OCDE a établi des lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dès 2005.

Si les conflits entre les intérêts privés et les missions à accomplir ne sont pas correctement gérés, la confiance est susceptible d'être ébranlée, celle-là même qui a motivé de confier les intérêts à un professionnel du conseil, et au-delà le risque est d'aboutir à des situations de corruption, en ce que le « mur » aura été franchi.

Cette gestion implique l'identification des risques, leur prévention et la promotion d'une culture éthique et déontologique.

### I. L'IDENTIFICATION DES RISQUES

Tout individu est potentiellement en situation de conflit d'intérêts.

Il s'agit « d'éviter qu'un professionnel ne fasse prévaloir ses intérêts ou ceux d'un tiers sur les intérêts qu'il est censé défendre, représenter ou prendre en charge »<sup>2</sup>. Bruno Dondéro écrivait que cette question est sans doute aussi ancienne que le mandat, voire le contrat tout court, et Alain Couret que le conflit d'intérêts a sa part d'éternité<sup>3</sup>.

Il n'existe pas de texte général imposant à une personne se voyant confier la défense d'un intérêt de mettre en œuvre un comportement déterminé en présence d'intérêts concurrents.

L'expression « conflit d'intérêts » n'est employée que depuis une vingtaine d'années telle qu'elle est aujourd'hui utilisée.

Les conflits d'intérêts que les avocats pouvaient être amenés à gérer étaient auparavant souvent liés à la question de la liberté d'accepter ou de refuser un client.

Pour les professions du chiffre, la notion de conflits d'intérêts est intervenue plus tard essentiellement avec la défiance née de l'affaire Enron et la mise en lumière de la possible interférence de la mission de certification des comptes avec celle de conseil des cabinets.

On voit bien aujourd'hui que le « conflit d'intérêts » désigne pour les conseils toutes les atteintes à l'indépendance.

La question est donc sensible parce qu'elle touche à la confiance mais aussi parce qu'elle touche à l'indépendance et à l'impartialité des professionnels du conseil.

---

<sup>2</sup> J. MORET-BAILLY, D. TRUCHET, *Déontologie des juristes*, coll. « Thémis Droit », PUF, 2010, p. 143.

<sup>3</sup> B. DONDERO, « Chronique conflit d'intérêts », n° 26, 5 juill. 2012, *Le traitement juridique des conflits d'intérêts : entre droit commun et dispositifs spéciaux*, n° 3 ; A. COURET, « Rapport de synthèse, les conflits d'intérêts », *RJ com.*, hors-série 2006, p. 118.

La qualité de la gestion des conflits d'intérêts place une profession dans la société, place le niveau de son rôle et de son importance structurante.

Les textes spéciaux se multiplient. Les avocats et les experts comptables sont appelés à ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts et à mettre fin à la relation avec le client en cas de survenance d'une telle situation.

Pour ce qui concerne les avocats, la profession est culturellement imprégnée de cette condition à l'exercice même de son activité de conseil au sens large, conseil et défense. Profondément et quelle que soit son activité, il s'agit de défendre les intérêts d'un client.

Cette question est réglée par décret (art. 155 du décret du 12 juillet 2005), le règlement intérieur en son article 4 et le Code de déontologie des avocats de l'Union européenne (art. 20,3.2).

Le décret prévoit en son article 7, premier alinéa que : « L'avocat ne peut être ni le conseil ni le représentant ou le défenseur de plus d'un client dans une même affaire s'il y a conflit entre les intérêts de ses clients ou, sauf accord entre les parties, s'il existe un risque d'un tel conflit ».

L'article 7 du décret, second alinéa stipule que : « Sauf accord des parties, il s'abstient de s'occuper des affaires de tous les clients concernés :

- lorsque surgit un conflit d'intérêts,
- lorsque le secret professionnel risque d'être violé,
- ou lorsque son indépendance risque de ne plus être entière ».

Enfin le troisième alinéa de l'article 7 énonce que : « Il ne peut accepter l'affaire d'un nouveau client si le secret des informations données par un ancien client risque d'être violé ou lorsque la connaissance par l'avocat des affaires de l'ancien client favoriserait le nouveau client ».

et son quatrième alinéa que : « Lorsque des avocats sont membres d'un groupement d'exercice, les dispositions des alinéas qui précèdent sont applicables à ce groupement dans son ensemble et à tous ses membres ».

Ces dispositions s'appliquent également aux avocats qui exercent leur profession en mettant en commun des moyens, dès lors qu'il existe un risque de violation du secret professionnel. Il est vrai que « Ce qui distingue l'avocat de tout autre consultant ou conseil, c'est qu'il est tenu à un secret professionnel dont il ne peut s'affranchir et dont il ne peut être délié. Il est bien évident que des avocats exerçant ensemble, ayant des intérêts communs, partageant les profits réalisés par eux, échangeant entre eux, se substituant les uns les autres, ne peuvent assurer des intérêts contradictoires »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> J.-R. FARTHOUAT, *La déontologie française du conflit d'intérêt*,  
[www.fbe.org/IMG/pdf/Report\\_Jean-Rene\\_Farthouat-5.pdf](http://www.fbe.org/IMG/pdf/Report_Jean-Rene_Farthouat-5.pdf)

Ceci explique la vigilance accrue et la résistance de nombreux barreaux européens à céder à la pression de barreaux à l'approche plus « anglo-saxonne » en faveur d'un assouplissement des règles de conflits d'intérêts.

La définition du conflit d'intérêts est donnée par l'article 4.2 du Règlement Intérieur National :

« Il y a conflit d'intérêts :

- dans la fonction de conseil lorsqu'au jour de la saisine, l'avocat, qui a l'obligation de donner une information complète, loyale et sans réserve à ses clients, ne peut mener sa mission sans compromettre, soit par l'analyse de la situation présentée, soit par l'utilisation des moyens juridiques préconisés, soit par la concrétisation du résultat recherché, les intérêts d'une ou plusieurs parties ;
- dans la fonction de représentant et de défense, lorsqu'au jour de la saisine, l'assistance de plusieurs parties conduirait l'avocat à présenter une défense différente, notamment dans son développement, son argumentation et sa finalité, de celle qu'il aurait choisie si lui avaient été confiés les intérêts d'une seule partie ».

Pour ce qui concerne les avocats rédacteurs d'actes, le même Règlement Intérieur National prévoit que l'avocat qui est intervenu comme rédacteur unique d'un acte n'est pas présumé avoir été le conseil de toutes les parties signataires (RIN 7.3). Il doit veiller à l'équilibre des intérêts des parties (décret).

L'évolution des professions de conseil (les structures : exercice en groupe, pluridisciplinarité et détention du capital par des non-avocats<sup>5</sup>, spécialisation, complexité des affaires, missions nouvelles, moyens de communication) a pour effet que la question du conflit d'intérêts est sans cesse renouvelée.

Le conflit d'intérêts n'est pas seulement constitué en cas de résultat préjudiciable mais par le seul risque d'atteinte. Il s'agit donc de « la situation dans laquelle un professionnel pourrait être « soupçonné » de faire prévaloir son intérêt propre ou un intérêt autre sur celui qu'il doit servir »<sup>6</sup>.

Les définitions du conflit d'intérêts convergent et tendent, pour les professions de conseil qui s'en préoccupent, à retenir l'existence d'un intérêt susceptible d'influer ou même de paraître influencer sur l'exercice indépendant de la mission, indépendance subjective et indépendance objective.

---

<sup>5</sup> M. BENICHO, *Rapport l'Europe, les Avocats et la Concurrence*, 10 févr. 2007, spéc. p. 36 et s.

<sup>6</sup> J. MORET-BAILLY et D. TRUCHET, *op. cit. La prohibition des conflits d'intérêts*, définition, p. 151.

Cette importance de l'apparence ressort expressément du Code de déontologie des professionnels comptables. Il est dès lors nécessaire qu'il y ait une réelle « intensité » des intérêts de nature à générer un conflit, c'est-à-dire une interférence<sup>7</sup>.

## II. LA PRÉVENTION

Le rapport pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique, remis au Président de la République le 26 janvier 2011 souligne que la législation, ancienne, est essentiellement répressive et qu'il y a lieu de développer une politique de prévention.

Les règles relatives aux conflits d'intérêts sont pour de nombreuses professions de conseil réglementées essentiellement des règles relatives à leur prévention, signe d'ailleurs de bonne gestion lorsque tel est le cas.

La prévention des conflits d'intérêts est une règle essentielle de tous les Barreaux européens. Le conseil des Barreaux européens répondant à des consultations rappelle avec fermeté que la charte des principes essentiels de l'avocat européen souligne le caractère fondamental de cette règle, notamment sur des demandes d'assouplissement des principes assorties de la mise en place de « *chinese walls* »<sup>8</sup> (murs d'éthique), de surcroît sans le consentement du client

### 1. Les incompatibilités

En séparant les fonctions, il s'agit d'éviter tout abus dans l'exercice de celles-ci. Ce système des incompatibilités est sans doute le plus radical et contraignant<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> « Une « consistance » et une pertinence susceptibles de faire naître un doute raisonnable sur l'impartialité de l'agent » : rapport « Pour une nouvelle déontologie de la vie publique », remis le 26 janvier 2011, p. 11, [www.conflits-intérêts.fr](http://www.conflits-intérêts.fr)

<sup>8</sup> Par ex. récemment, réponse du CCBE du 23 janvier 2010 à la seconde consultation de la *Solicitors Regulation Authority* (SRA) concernant la modification des règles n° 3 (conflit d'intérêts) et n° 4 (devoir de confidentialité) du Code de conduite des *Solicitors* (2007). Le CCBE avait déjà expliqué dans sa première réponse les raisons pour lesquelles la mise en place d'un « *chinese wall* » lui paraissait insuffisante pour prévenir les risques encourus par le client. Aussi, O. FAVEREAU, *Les avocats entre ordre professionnel et ordre marchand*, CNB-Lextenso 2010, p. 154 et s. J.-R. FARTHOUCAT, *La déontologie française du conflit d'intérêt*, *op. cit.* « Il est, notamment, impensable, pour les avocats français, de prétendre se réfugier derrière une prétendue muraille de Chine qui créerait des cloisons étanches entre les avocats appartenant à une même structure d'exercice ou à un même groupement de moyens ».

<sup>9</sup> Réflexions de la Commission pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique, rapport « Pour une nouvelle déontologie de la vie publique », remis le 26 janv. 2011, p. 22 et s.

La profession d'avocat comporte des incompatibilités mais la question s'est posée à la profession en 2010 à raison des nouveaux champs d'activités, dans le prolongement du rapport Darrois<sup>10</sup>.

Plutôt que d'établir ou de maintenir une liste « énumérative » de professions compatibles ou non, il a semblé préférable de décliner les valeurs fondamentales du statut de l'avocat et de prohiber les activités ou professions de nature à porter atteinte à l'indépendance de l'avocat, au strict respect des règles de conflit d'intérêts et des règles relatives au secret professionnel, ou encore les activités ou professions qui l'empêcheraient d'exercer réellement sa profession d'avocat.

La réflexion a donc été ouverte mais le régime des incompatibilités est toujours en vigueur sans pour autant freiner à ce jour le développement des nouveaux champs d'activités puisque l'avocat peut développer son activité de manière compatible avec le développement d'une activité de mandataire de sportif ou de mandataire en transaction immobilière ou encore de fiduciaire, par exemple. La loi du 28 mars 2011 a consacré la reconnaissance de l'avocat mandataire d'un sportif ou d'un club sportif et confirmé l'incompatibilité de l'exercice de la profession d'avocat avec la profession d'agent sportif<sup>11</sup>. « L'avocat ne peut agir que dans le cadre du mandat qui lui est confié, la profession d'agent sportif étant désormais incompatible avec celle d'avocat ». Cette activité d'avocat mandataire de sportif bénéficie d'un cadre propre et dans les limites déontologiques existantes ou qui peuvent être précisées par les textes. La profession d'avocat est en effet incompatible avec toutes les activités commerciales, exercées directement ou par personne interposée, et avec l'exercice de toute autre profession, sous réserve de dispositions législatives ou réglementaires particulières<sup>12</sup>.

Le système des déclarations de situation financière et déclarations d'intérêts se développe afin de prémunir le professionnel et la profession concernée contre les risques de conflits d'intérêts et à prévenir les situations embarrassantes<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Pour une révision du régime des incompatibilités d'exercice à la lumière des principes essentiels de la profession d'avocat, Règles & Usages, Actualités, <http://cnb.avocat.fr>.

<sup>11</sup> L. n° 2011-331, 28 mars 2011, *JORF* 29 mars 2011.

<sup>12</sup> D. n° 91-1197, 27 nov. 1991, art. 111 et 115. « L'avocat mandataire de sportif, avocat de plein exercice », S. BORTOLUZZI, *Gaz. Pal.*, 15/17 avril 2012, p. 14.

<sup>13</sup> Par ex., Déclaration obligatoire des liens d'intérêts « *competing interests* » pour les médecins.

## 2. La concurrence est une source d'autorégulation

L'exemple précis du marché de la transaction immobilière permet de l'illustrer.

Cette activité était réservée aux agents immobiliers mais les notaires en 1978 se sont vu reconnaître la possibilité de recevoir des mandats de négociation de leurs clients et de percevoir un honoraire de négociation lors de l'établissement de l'acte authentique constatant la vente du bien pour lequel ils étaient mandatés.

Les géomètres-experts en 1996, se sont vu reconnaître la possibilité de recevoir mandat de leurs clients pour exercer une activité accessoire de négociation immobilière et pouvoir percevoir une commission de négociation.

Les avocats, en 2009 à partir d'une délibération du Conseil de l'Ordre des avocats se sont vu reconnaître également la possibilité d'exercer, à titre accessoire, une activité de négociation immobilière pour le compte de leurs clients et de prévoir un honoraire de négociation si l'opération est menée à bonne fin<sup>14</sup>.

Face à cette concurrence, les agents immobiliers, sous l'impulsion de la FNAIM, principal syndicat de la profession, ont alors publié un Code de déontologie.

Il est de circonstance de souligner comme Bruno Dondéro au mois de juillet dernier un arrêt de la Cour de cassation, de 1998, sur le double mandat non révélé d'un agent immobilier, donné à la fois au vendeur et à l'acquéreur des mêmes terrains<sup>15</sup>. L'acquéreur avait obtenu des juges du fond la condamnation de l'agent à lui restituer le montant de la commission. La Cour de cassation casse et juge qu'aucune disposition spécifique aux agents immobiliers n'interdit de telles pratiques.

Parce que le dispositif spécifique ne limite pas cette situation de conflit d'intérêts, où l'acheteur et le vendeur ont un seul et même représentant, ce conflit n'est pas discutable.

La profession d'avocat a par exemple immédiatement conçu un guide pratique de l'avocat mandataire en transactions rappelant notamment qu'il doit respecter les principes essentiels de sa profession et à ce titre veiller à son indépendance et à respecter les règles de conflit d'intérêts. Dès le rappel des principes, le guide souligne qu'il ne peut en conséquence percevoir une rémunération d'une autre personne que de son mandant<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> SCP MOYSE, avocats au Barreau de Paris, notamment retraçant en ces termes cette évolution : *La négociation immobilière et ses incidents au regard de la loi et de la jurisprudence*. <http://www.scp-moyse.com>

<sup>15</sup> B. DONDERO, *op. cit.*, n° 43.

<sup>16</sup> Avis déontologique du CNB approuvé par l'Assemblée générale des 5 et 6 février 2010.



Le développement d'un accompagnement à la gestion des conflits d'intérêts est essentiel puisqu'en effet, de la qualité de la gestion des conflits d'intérêts, de la fiabilité des mécanismes mis en place dépendront la confiance dans la profession et le conseil attendu d'elle. Le comportement de chacun contribue donc à cette construction.

### *3. Guides de bonnes pratiques et avis d'un référent*

Il y a lieu de souligner l'importance de la définition certes mais la force des exemples afin d'aider à détecter l'intérêt conflictuel.

De nombreuses professions ont élaboré outre les codes de déontologie, des codes de bonnes pratiques ou guides de bonne conduite pour accompagner la gestion du conflit une fois détecté.

Plus qu'une multiplication de règles spécifiques empêchant la souplesse de l'évolution dans un monde qui bouge si vite, l'énonciation de règles générales accompagnées d'outils de gestion paraît adaptée.

Le groupe de travail de l'Association du Barreau Canadien a par exemple mis au point une « trousse de documents modèles sur les conflits d'intérêts », comportant la liste de vérifications pratiques et des modèles conçus pour aider les avocats à reconnaître, gérer et éviter les conflits d'intérêts, complétant la discussion juridique et l'analyse juridique figurant dans le rapport final et les recommandations du groupe de travail. Il faut « être à l'affût de l'existence d'un conflit d'intérêts réel ou potentiel et avoir conscience de la possibilité que le fait d'avoir des renseignements confidentiels relatifs à un client peut vous empêcher d'agir pour un autre client »... « Il est assez facile de gérer les conflits d'intérêts : il faut connaître ses obligations, faire preuve d'un jugement sûr et bien communiquer et documenter les décisions et les mesures que vous prenez pour gérer les conflits. Les lignes directrices, les listes de vérification et les documents modèles de cette trousse sont conçus pour vous aider à atteindre cet objectif »<sup>17</sup>.

Une vision pragmatique et des principes forts et sanctionnés. Naturellement, pour de nombreuses professions de conseil libérales, la sanction repose en matière de déontologie sur l'autorégulation partielle. En tous cas, elle devrait être dissuasive.

---

<sup>17</sup> *Conflits d'intérêts ; trousse de documents modèles*, août 2008, The Canadian Bar Association website. Outils, modèles de lettres, notamment pour se prémunir contre des pratiques nouvelles comme celle de la création de conflits stratégiques, mais aussi pour vérifier et confirmer le consentement éclairé du client à donner ou maintenir le mandat malgré l'existence d'un risque de conflit.

Le professionnel est d'abord seul juge du conflit d'intérêts et de l'importance essentielle de se retirer, ce qui permet d'écrire que « dans tous les cas de devoirs professionnels, le droit concède en réalité à l'individu une sphère d'autonomie. Aucune sanction juridique ne frappera celui qui ne se plie pas aux exigences de sa conscience : l'individu est ainsi abandonné à la seule sanction de son for interne, alors même que le droit bénéficie ici du privilège du préalable et semble contraindre directement l'individu à obéir à sa conscience »<sup>18</sup>.

Il est sans aucun doute opportun, lorsqu'il existe un soupçon de conflit d'intérêts, c'est-à-dire que des intérêts pourraient apparaître comme empêchant le professionnel du conseil de pouvoir accomplir son mandat de manière indépendante et ainsi comporter le risque de nuire aux intérêts de son client, de développer un mécanisme classique de recours à un « tiers de confiance », comme la possibilité offerte à l'avocat par exemple de consulter son bâtonnier en cas de doute déontologique.

Quelle meilleure prévention donc que la promotion d'une culture de la gestion impérieuse du conflit d'intérêts afin de susciter la conscience de son exigence pour une cohésion sociale durable ?

### III. LA PROMOTION D'UNE CULTURE DE LA GESTION INCONTOURNABLE DU CONFLIT D'INTÉRÊTS, DE L'INTÉGRITÉ ET DE LA TRANSPARENCE

La promotion de cette culture est importante, elle passe par l'enseignement et je le mentionne avec d'autant plus de conviction en ce lieu, où se retrouvent notamment ceux qui sont chargés de l'enseignement des jeunes adultes, qui peuvent forger leur appréhension du rôle de chacun et de chaque profession et des conditions dans lesquelles elles peuvent s'exercer.

Ceux qui défendent l'État de droit, juristes, économistes, philosophes, qui peuvent, ensemble, avec les professionnels du conseil, donner à ceux qui entreront dans ces professions la capacité de trouver les ressources, la curiosité et l'imagination, à chacun la capacité d'assumer sa fonction économique, sociale et politique, durablement.

---

<sup>18</sup> D. LASZLO-FENOUILLET, *La conscience*, LGDJ, 1993, p. 136, n° 217 et s., La concession d'une sphère d'autonomie. L'auteur rappelle que le serment d'avocat institué en 1971 a remplacé l'engagement, imposé par la loi du 22 nivôse de l'an XII, de « ne rien dire ou publier, comme défenseur ou conseil, de contraire aux lois, aux règlements, aux bonnes mœurs, à la sûreté de l'État et de la paix publique » et de « ne jamais s'écarter du respect dû aux tribunaux et aux autorités publiques ».

Ceux qui peuvent concevoir cet enseignement à une pensée critique, notamment par le développement de cas concrets, de mises en situation permettant de sentir et de mesurer ce risque de ne pouvoir être à même de remplir la fonction confiée à raison d'intérêts contraires.

Il importe de développer un enseignement collaboratif visant l'apprentissage des techniques et outils de gestion des risques en mettant les étudiants à contribution sur des projets, des boîtes à outils ou « trousse » de documents par exemple, en fonction des besoins et en collaboration avec les professionnels, notamment dans le cadre du développement de nouvelles activités. Il importe de convaincre de ce que le comportement éthique n'empêche pas la réussite mais au contraire s'inscrit dans une démarche responsable et durable.

Il importe également d'enseigner les fondements philosophiques et anthropologiques. « Personne ne se substituera à la conscience du décideur. La liberté sera ici toujours première » si bien qu'il s'agit de l'apprentissage de la « liberté responsable »<sup>19</sup>. « Il s'agit d'amener les personnes à découvrir les axes fondamentaux de leurs valeurs et que chacun grandisse en conscience », notamment en « apprenant en servant », (« *learning by serving* »)<sup>20</sup>. Mettre ensemble l'éthique en pratique.

Dans les entreprises publiques comme privées, cette culture passe également par une diffusion facilitée aujourd'hui à raison du développement prodigieux des réseaux sociaux internes, par l'établissement de veilles éthiques comportant notamment un chapitre traitant, par les exemples, des situations de conflits d'intérêts, enfin par la co-élaboration ou élaboration participative de chartes éthiques fondatrices.

En cette fin de journée de réflexions riches, comment ne pas ouvrir sur cette responsabilité sociale à l'éducation aux conflits d'intérêts, celle de l'éthique dès l'école, dès le plus jeune âge.

À quel enfant n'a-t-il pas été confié une mission au cours de l'exercice de laquelle quelqu'intérêt divertissant ne l'a pas menacé de ne pouvoir l'accomplir ? C'est à cet âge que le réflexe se crée comme l'apprentissage de sa gestion, des arbitrages avec « dignité, conscience, indépendance et humanité ».

---

<sup>19</sup> J.-Y. NAUDET, « Peut-on enseigner l'éthique économique ? », *Constructif*, n° 26, juin 2010, 71-73.

<sup>20</sup> P. TAPIE, « Éduquer au comportement éthique plus que l'enseigner », *Les Échos Business*, par V. LANDRIEU, le 26 nov. 2012.

Cette culture forgée, raisonnent alors les paroles de l'« *il grillo parlante* » de Carlo Collodi, chantant sous les traits de Jiminy Cricket, le « *talking cricket* » de Walt Disney :

*Take the straight and narrow path  
And if you start to slide,  
Give a little whistle!  
Give a little whistle!  
And always let your conscience be your guide.*

That “*inner voice*”, ce « *for interne* » pourra ajouter :

« .....*dans le doute abstiens-toi....* »