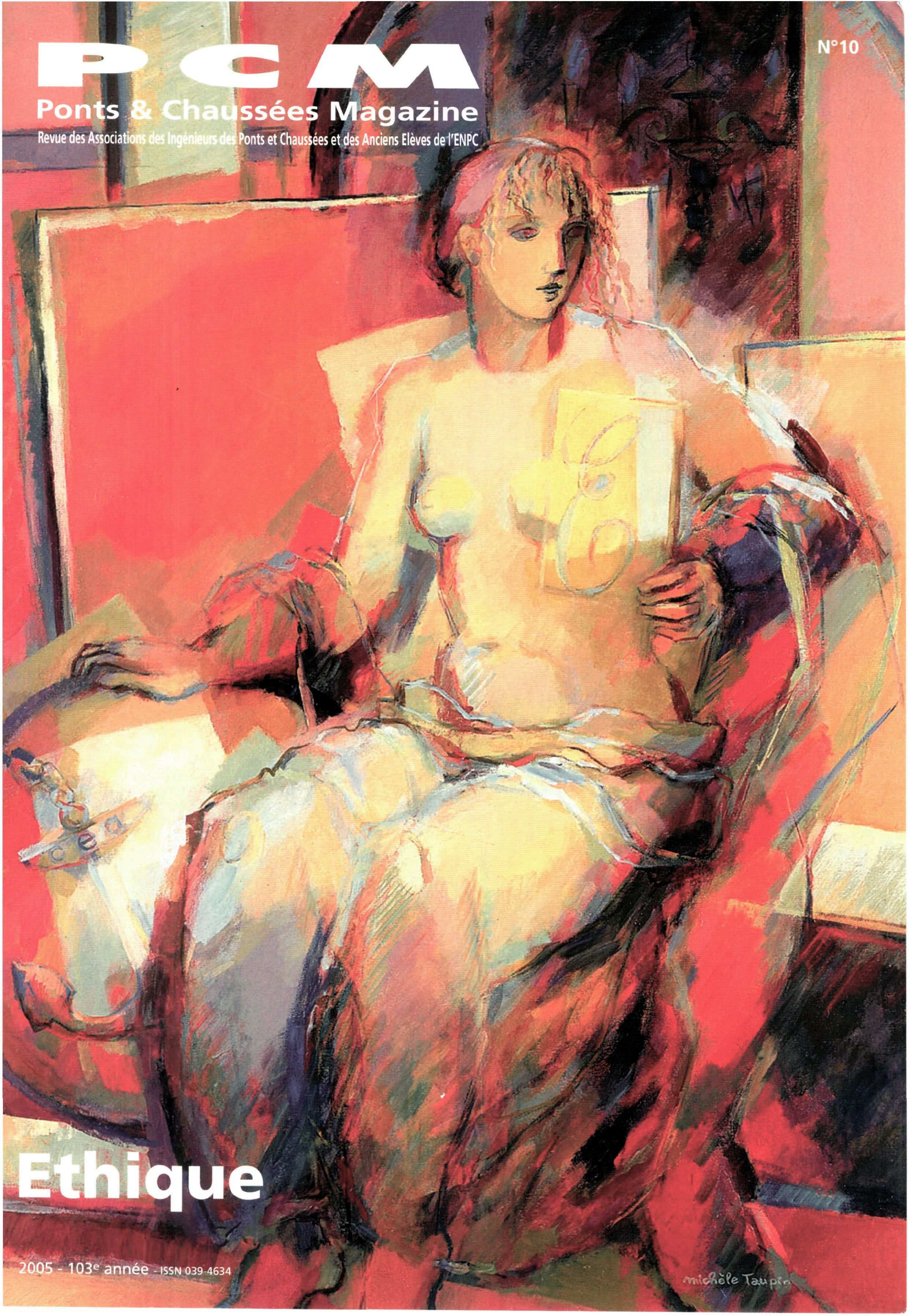


PCM

Ponts & Chaussées Magazine

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC

N°10



Ethique

2005 - 103^e année - ISSN 039-4634

Michèle Taupin



Bus Noctilien une nouvelle galaxie en Ile-de-France

Cergy

Aulnay

Bobigny

Nanterre

Paris

Créteil

Versailles

Évry

Melun

BUS NOCTILIEN

- 35 lignes de bus
- offre kilométrique doublée
- 1950 points d'arrêt
- toutes les nuits
- dans 175 villes d'Ile-de-France
- 5 grandes stations de correspondance dans Paris
- pour votre travail
- pour vos loisirs

Noctilien

SIMPLIFIEZ-VOUS LA NUIT

Avec Noctilien, le STIF, autorité organisatrice des transports d'Ile-de-France, lance un réseau régional de bus nocturnes qui circulent toutes les nuits en Ile-de-France, de 0h30 à 5h30 du matin. Ce nouveau service s'appuie sur les anciennes lignes Noctabus et Bus de Nuit, dont le nombre et la fréquence ont été augmentés. Ce réseau est organisé autour de 5 grandes stations de correspondance dans Paris, reliées entre elles par des bus tous les 1/4 d'heure, et d'où partent les lignes vers l'Ile-de-France.

Avec Noctilien, vous pouvez désormais vous déplacer facilement la nuit en Ile-de-France.

Pour plus d'information : www.noctilien.fr



AUTORITÉ ORGANISATRICE
DES TRANSPORTS D'ILE-DE-FRANCE

espartac 01 48 03 71 80

DOSSIER : Ethique

Avant-propos

De l'éthique au développement durable

Claude Martinand 2

L'Impératif éthique

Hervé Lainé 4

Entreprises

Questions à : Daniel Lebègue 6

Le questionnement éthique
Dominique Hoestlandt 10

L'éthique pratiquée
Michel Le Net 13

Ethique et énergie durable
Henri Boyé 17

Ethique et déontologie en entreprise
Patrick du Besset 20

Ethique et conseil en stratégie
Patrick Fuvel 22

Investisseurs et consommateurs

Questions à : Nicole Notat 24

L'investissement socialement responsable
Jean-Pierre Sicard 29

Le commerce équitable
Tristan Lecomte 32

Vie Publique

L'Éthique dans la fonction publique
Jacky Richard 34

Un devoir professionnel : apprendre l'éthique
Robert-Max Antoni 37

Une charte de déontologie, pourquoi ?
Robert Calcagno et Etienne Desmet 42

Repères

Ethique et esthétique
Michel Joras 47

Les droits de l'homme : boussole de l'éthique
Michèle Guillaume-Hofnung 50

METIERS

Les mutations de la logistique européenne
François Soubien et Grégoire de Belenet 54

RUBRIQUES

La vie des Ponts page 58

Les ponts en marche
Charles Parey (1933-2005)

Science fiction page 62

La guerre des machines
La genèse de Dune, I
Guy Kauffmann

Lu pour vous page 63

Anthologie sur l'éthique
Quelle éthique pour l'égalité professionnelle
Femmes hommes
Karl Marx ou l'esprit du monde par Jacques Attali
Voyage à travers ma vie par Paul Bourrières
Jacques Bourdillon

Offres d'emploi page 67

Annonces



Ce numéro a été
préparé par
Hervé Lainé
et
Jean-François
Thibous



Avant-Propos

De l'éthique au développement durable



Claude MARTINAND
IGPC 69
Vice-président du conseil général
des Ponts et Chaussées

Le présent numéro de PCM est entièrement consacré à un seul thème, l'éthique, dans ses multiples dimensions. Il y a 10 ou 15 ans, un tel numéro ne serait pas apparu possible, même si la montée de préoccupations éthiques était perceptible et si quelques pionniers, sur les traces d'Aristote, de Spinoza ou de Kant mis à jour



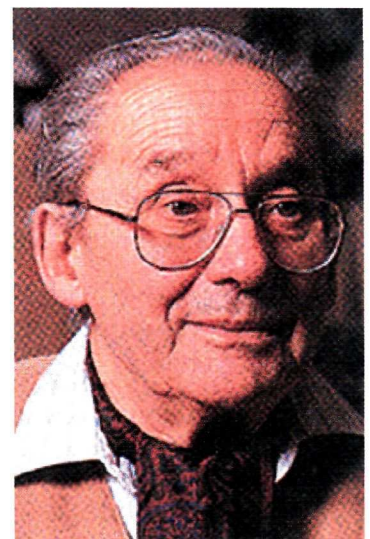
E. Kant

par J. Rawls ou H. Jonas, ou du duo Paul Ricœur et Emmanuel Levinas, se consacreraient à ces questions, notamment dans les entreprises (« L'économie au risque de l'éthique » de Hugues Puel, par exemple), mais aussi dans l'administration.

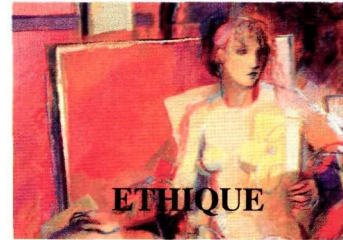
Depuis, ont été promulguées de nombreuses lois ou normes pour endiguer les affaires et les scandales (loi Sapin et suivantes, loi américaine Sarbanes-Oxley après Enron, normes comptables IFRS, loi sur les nouvelles régulations économiques et la responsabilité sociale des entreprises...), se sont multipliées les chartes éthiques, les codes de bonne conduite, les règles de bonne gouvernance et ont pris corps des initiatives novatrices comme l'investissement socialement responsable (ISR) ou le commerce équitable.

Les associations (selon la loi de 1901) ont été bousculées par les ONG, souvent internationales et universalistes, même si ces dernières, après le sommet de la Terre de Rio (1992) ont démarré en priorité sur les thèmes de la protection de la nature et de l'environnement (WWF ou Greenpeace).

Des cercles d'éthiques des affaires, celui présidé par Michel Le Net par exemple, et des revues spécialisées se sont créés, notamment en direction des entreprises ; à l'initiative d'anciens de la Banque Mondiale, une ONG consacrée à la lutte contre la corruption et à la transparence, est née (Transparency International) avec des entités nationales dans 90 pays et



P. Ricoeur



Daniel Lebègue préside TI France ; l'Institut Français des Administrateurs, présidé également par Daniel Lebègue, cherche à promouvoir la bonne gouvernance et forme des administrateurs à l'exercice de leurs responsabilités ; une agence de notations, Vigeo, consacrée à l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se développe au niveau européen, sous la présidence de Nicole Notat ; une autre se consacre à l'évaluation des villes et vient de noter trois grandes villes (Angers, Dunkerque et Reims).

Le conseil général des Ponts et Chaussées, très sensible à ces questions, de par ses missions, et d'autres conseils ou inspections générales ont mis au point des chartes et envisagent des commissions de déontologie, notamment vis à vis des conflits d'intérêt ou plus généralement des conflits entre des finalités différentes voire contradictoires. En outre, le Conseil a conduit une réflexion approfondie sur la nécessaire évolution des valeurs de notre ministère pour accompagner sa refondation.

Bref, c'est un retour en force de l'éthique, débarrassée de son côté moralisateur antérieur. Des termes comme responsabilité, transparence, équité, solidarité, justice, valeurs, risques, y compris pénaux, réputation, image, long terme, irréversibilités et générations futures ont envahi les débats économiques, écologiques et « sociétaux ».

On reconnaît là, les trois piliers du développement durable et l'indispensable conciliation, fort difficile à atteindre, entre

ces dimensions différentes et également importantes. Cette conciliation s'effectue sous l'égide d'un **principe de responsabilité élargi**, étayé par d'autres principes comme ceux de prévention, de précaution, de participation ou de réparation. Ce principe de responsabilité s'applique à l'ensemble du monde humain et naturel et touche aussi bien au passé (protection du patrimoine), qu'au futur (préservation des ressources), qu'au présent (respect des équilibres écologiques et sociétaux).

Le développement durable est certes né sous l'égide de l'écologie, mais si l'on veut le voir mieux compris et accepté, il faut accorder la même importance à ses trois piliers, sans en privilégier aucun. Alors ce nouveau paradigme est éthique, forcément éthique. Il place sous la même responsabilité, celle des citoyens, de la société civile et des pouvoirs publics, des champs auparavant disjoints voire antagoniques.

La question des droits de l'homme constitue le socle de cette approche éthique du développement durable. Depuis la Déclaration de 1789, complétée par les droits économiques et sociaux (Préambule de la Constitution de 1946 repris en 1958), jusqu'au « droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé » (Charte de l'Environnement de 2005) en passant par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et par la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne (Traité de Nice 2003), les trois piliers du développement durable sont désormais

concernés par des textes de niveau constitutionnel.

Les droits de la personne, avec en tête la dignité de chaque personne, impliquent la lutte contre la pauvreté et l'accès de tous aux services essentiels ou services de base (eau, assainissement, énergie, déplacements, communication...) ainsi que l'accès à la santé, au logement, à l'éducation, à la culture et à l'emploi.

Aujourd'hui, nous sommes devenus parties prenantes de la nature, envers qui nous avons des devoirs, et nous ne sommes donc pas « maîtres et possesseurs de la nature » comme l'avait cru Descartes.

En donnant aux diverses composantes de la société civile toute leur place (parties prenantes ou stakeholders) au lieu de privilégier les seuls actionnaires (shareholders), il est permis de croire qu'un monde nouveau, plus humain, plus démocratique, plus pérenne ou durable cherche à émerger, non sans difficultés. Il s'agit, en effet, de faire évoluer nos modes de vie, de consommation, de production, de transport ou d'habitat pour garantir un développement durable pour tous, au présent et au futur.

Puissent les lecteurs de PCM, à l'examen de ce riche dossier, participer à cette prise de conscience, devenir des acteurs lucides, conscients et déterminés de ce combat en faveur de la terre et des hommes, d'aujourd'hui et de demain, et s'engager vers cette nouvelle frontière de l'aventure humaine, vers cette utopie réaliste !

L'impératif éthique



Hervé LAINÉ
IGPC 71
Association RED Ethique

De la même façon que depuis la fin des années 60 la préoccupation environnementale a progressivement pris une importance croissante jusqu'à devenir un impératif incontournable pour tout acteur de la vie collective, nous assistons à présent, depuis un petit nombre d'années, à l'émergence rapide de nouvelles préoccupations éthiques. C'est ainsi par exemple qu'il est tout à fait exceptionnel que le flot quotidien des informations diffusées par les médias ne nous amène rien qui fasse appel au sentiment éthique : discriminations, harcèlement, comportements abusifs, travail des enfants, corruption, pressions commerciales, opacité financière, atteintes sournoises à l'environnement, risques sanitaires inconsidérés, etc, etc. C'est ainsi encore que les entreprises d'une certaine importance, et progressivement toutes les autres, réfléchissent très sérieusement sur la dimension éthique de leur fonctionnement, certes parce que ce peut-être à terme leur profitabilité ou leur existence même qui se trouveraient menacées par un « risque éthique » mal géré, mais aussi parce que vient s'exprimer là une conscience éthique plus sincère, plus désintéressée et plus détachée d'enjeux existentiels.

Parions qu'à très court terme toutes les formes d'organisations humaines : administrations et services publics, collectivités territoriales, syndicats, partis politiques, ONG et associations, organismes internationaux ..., vont s'engager dans ce même type de démarche.

Les enjeux sont complexes car l'éthique implique des approches éloignées les unes des autres, que l'on pourrait schématiquement regrouper en cinq grands domaines : le respect de la personne humaine, la sauvegarde de l'environnement, des ressources et du milieu naturel, les rapports à l'argent, la prise en considération des valeurs culturelles, la sincérité de l'information et de la communication. Vaste champ donc, plaçant l'éthique dans le prolongement direct de l'évolution qui a déjà conduit de l'environnementalisme au développement durable...

Pire encore, l'éthique se prête mal à la normalisation ou à la réglementation, qu'elle précède –et qu'elle suscite, mais en s'en échappant indéfiniment : qui pourrait assurer qu'il suffit de respecter la loi pour être éthique ? Qui pourrait prétendre recouvrer l'éthique en la formalisant ? Semblablement aux systèmes formels analysés en profondeur par Gödel, l'éthique gardera toujours sa part de non-décidabilité !

PCM(*) a voulu consacrer un numéro entier à cette tendance lourde et complexe, parce que nous sommes totalement convaincus que ce n'est pas une mode passagère, mais qu'il s'agit au contraire, dès maintenant et pour les prochaines générations, d'un véritable concept structurant, bientôt omniprésent dans l'ensemble des

activités humaines.

Comment aborder ce concept ? Les lecteurs n'en trouveront pas ici de définition et, comme ils le constateront, ils ne trouveront pas non plus de réel fil conducteur dans la lecture de ce dossier : l'éthique se prête mal à un discours linéaire ou logiquement organisé. C'est pourquoi nous avons choisi de présenter des approches très différentes, émanant de personnes ayant des activités et des profils fort diversifiés –avec une part plus importante qu'à l'accoutumée de points de vue extérieurs à la famille des Ponts et Chaussées.

Nous avons seulement voulu que ces approches convergent pour aider chacun à appréhender les nombreuses facettes de la question –que nous sommes loin d'avoir toutes abordées- à progresser dans sa réflexion éthique personnelle et à prendre conscience des implications de sa propre activité en termes d'éthique. Au-delà de la simple satisfaction de la curiosité d'esprits bien formés, nous espérons ainsi que ces différents points de vue susciteront chez nos lecteurs la prise de conscience de cet impératif d'un nouveau genre, faisant appel moins que celui de Kant aux exigences immanentes de la morale individuelle, « Tu dois parce que tu dois ! », mais plus que lui aux règles de la collectivité et à la responsabilité face à elle : « L'impératif éthique parce que la société humaine l'exige ».

(*) Nous proposons aux lecteurs de PCM d'ouvrir un débat sur ce thème de l'éthique, aussi vos réactions sur le contenu de ce numéro de PCM seront-elles bienvenues.



HEC MBA : Get ready to make the biggest LEAP of your life

The HEC MBA is the ideal choice to optimize your professional and personal ambitions. Through personalized teaching and training, the HEC MBA Leap approach is dedicated to guiding and coaching you as an individual. Our unique curriculum offers you the opportunity to share and create a new vision of management with highly qualified professionals from over 50 countries. Choosing the HEC MBA will be the biggest leap you've ever made.

www.mba.hec.edu

Questions à



Daniel Lebègue

Président de Transparency

International France

Daniel LEBÈGUE

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Lyon et ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

Administrateur de Crédit Agricole SA, Alcatel, Technip, Scor et membre du Conseil de Surveillance d'Areva. Parallèlement, il est président de la section française de Transparency International et de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

PCM : Comment expliquez-vous l'importance croissante des questions extra-financières dans l'évaluation des entreprises ?

DL : L'action, la performance des entreprises et des organisations ont toujours été évaluées à l'aune de critères financiers et extra-financiers. Ceci n'a rien de nouveau. Ce qui caractérise probablement le début du 21^{ème} siècle, c'est l'importance croissante accordée dans l'évaluation et la notation des entreprises, ou des organisations de façon plus générale, à des éléments et critères extra-financiers.

Le concept de notation s'étend au-delà des entreprises, par exemple pour les Etats ou les collectivités locales. Commence également à apparaître une notation des organisations sans but lucratif.

Ces critères d'évaluation extra-financière, quels sont-ils ? Il y a d'abord la dimension sociétale regroupant la responsabilité sociale des entreprises, les questions d'impact sur l'environnement, sur les ressources naturelles ou sur le capital humain que l'organisation mobilise en propre, mais aussi les modes de relation avec les riverains, les régions, les bassins d'emploi, les fournis-

seurs, les clients, tous ceux qu'on appelle les parties prenantes. Il s'agit de la dimension sociale et environnementale.

Deuxième série de critères extra-financiers : tout ce qui tourne autour de la bonne gouvernance de l'organisation, de la répartition des responsabilités, des pouvoirs pour les principaux organes (dirigeants, actionnaires, administrateurs, auditeurs,...). La gouvernance est devenue incontestablement un critère important de l'évaluation de l'entreprise et des organisations.

Troisième dimension qui prend aussi une importance croissante : la dimension éthique, c'est-à-dire les valeurs de l'organisation, les moyens qu'elle se donne d'être respectueuse des valeurs universelles (les droits de l'homme, le droit du travail, le respect en général de la personne humaine, mais aussi tout simplement le respect des lois, les codes et les règles éthiques que l'organisation s'est donnée.

Selon moi, ce qui est un mouvement partout dans le monde, c'est non pas l'émergence, qui est un mot trop fort, mais l'affirmation et l'importance croissante accordée dans l'évaluation, dans le regard porté aux entreprises et organisations à l'ensemble des critères extra-financiers

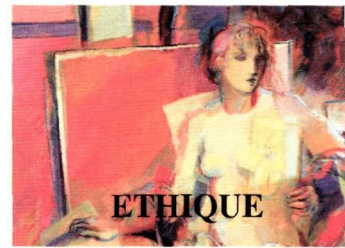
L'élargissement des critères d'appréciation est fait pour toutes les parties prenantes tant pour l'entreprise que pour une organisation publique, une association, une ONG, des investisseurs, des salariés, des clients. Toutes les parties prenantes contribuent à cette évolution.

De cette manière, les investisseurs financiers, même les marchés de capitaux, ont fait de ces critères extra-financiers des éléments essentiels d'évaluation et de décision en matière d'investissement et de gestion du risque. On voit ainsi émerger aujourd'hui l'investissement socialement responsable (ISR)

PCM : Pourriez-vous nous donner vos impressions sur la dimension éthique ?

DL : Tout ce qui tourne autour de la prévention des risques (fraude, corruption, blanchiment d'argent sale) prend une importance croissante dans la politique même des entreprises et des organisations.

Quelques exemples : en matière de relations internationales, dans les marchés publics, les pratiques tolérées, même



admisses il y a 15 ans, sont aujourd'hui des délits au vu de législations nationales. La corruption dans les marchés publics a fait l'objet d'une série de règles par l'Union Européenne et les Nations Unies. Celles-ci sont transposées dans les droits nationaux assortis de sanctions pénales lourdes. Les pratiques anciennement tolérées sont aujourd'hui clairement interdites.

PCM : Transparency International (TI) a joué en la matière un rôle important ?

En effet. TI est une ONG créée par un ancien dirigeant allemand de la Banque Mondiale. Il a constaté et jugé que l'objectif de lutter contre la corruption et les mauvaises pratiques n'était pas suffisamment pris en compte dans les règles internationales. Il a donc voulu créer une ONG entièrement dédiée à ces sujets. Le rôle de TI est d'inciter, d'expliquer (en particulier aux opinions publiques), de faire pression, d'accompagner la communauté internationale dans la mise en place de règles nouvelles : des conventions internationales, l'adaptation des législations natio-

nales, le renforcement des moyens de droit, de justice et de police pour réprimer les mauvaises pratiques.

De plus en plus, TI a des actions d'accompagnement des acteurs publics, économiques, de la société civile, en apportant des outils et en diffusant des bonnes pratiques. Il s'agit de promouvoir de meilleures règles de jeu auprès de l'Union européenne, des Nations Unies.

TI a développé depuis 12 ans des outils comme « Business principles for country corruption », des méthodes et analyses de risques, du contrôle, du reporting, des actions de formation à l'intérieur des entreprises pour les salariés, notamment les

commerciaux, des boîtes à outils pour l'entreprise, des bases de données sur les mauvaises pratiques internationales, par exemple dans le commerce international, les aides financières au développement.

Des outils ont aussi été développés plus particulièrement pour les acteurs publics (Etat, collectivités locales) en matière de marchés : c'est le pacte d'intégrité de TI, ou comment un acteur public lançant un

Créée en 1993, **Transparency International (TI)** est une ONG de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, partenaire des Nations Unies et du Club des entreprises adhérentes au Pacte mondial. Engagée dans la prévention et la diffusion des bonnes pratiques, TI favorise l'accès à l'information comme levier majeur de changement, travaillant aux niveaux national et international, avec aujourd'hui près de 90 sections nationales.

appel d'offres sécurise, institue, contrôle, assure la transparence.

Voilà donc la démarche de TI : à la fois un renforcement des règles au plan national et international et une démarche d'accompagnement des acteurs privés et publics (administrations, collectivités locales), démarche qui se veut grand public, pédagogique, de sensibilisation, au travers en particulier d'une série d'indicateurs, de baromètres établis et rendus publics.

PCM : Pourriez-vous détailler ces indicateurs ?

DL : Le principal de ces indicateurs est l'indice de perception de la corruption dans le monde ou comment les acteurs d'une société (fonctionnaires magistrats, chefs d'entreprises, avocats,...) voient l'exposition à la corruption de leur pays. Nous notons chaque année 140 pays et faisons un classement.

Nous publions également chaque année un baromètre mondial réalisé par Galop, sondage auprès du grand public (échantillon de 100.000 personnes) sur une centaine de pays. A travers l'exposition dans la vie quotidienne des citoyens à des domaines comme la santé, l'éducation, TI essaye d'appréhender comment la corruption est vécue et perçue par le grand public.

PCM : Comment TI agit-elle ?

DL : TI est une ONG très internationale, présente dans 90 pays, avec un secrétariat à Berlin. Ses méthodes d'actions sont les suivantes. TI se veut à la fois réseau d'experts sur la corruption, le blanchiment et autres formes de délinquance financière, mais TI gère aussi des bases de données sur les règles internationales, les bonnes et mauvaises pratiques, les formes que prend la délinquance financière.

Ce réseau d'expert est aussi un groupe de pression. Il ne pratique pas la dénonciation individuelle de personne ou d'entreprise, mais agit en revanche à travers des publications. Il essaye d'amener les acteurs à faire évoluer leurs pratiques.

Donc ce réseau d'experts, groupe de pression, soutient les bonnes pratiques, accom-



pagne les acteurs dans l'évolution nécessaire de leurs propres comportements.

Depuis 2 ans, nous montons surtout des partenariats avec des entreprises, des multinationales qui souhaitent agir pour prévenir les risques de corruption. Nous sommes prêts à les accompagner, chacun gardant son indépendance. L'entreprise décide de définir un plan d'action, de formation contre la corruption avec les outils ad hoc. TI amène son expertise et ses conseils.

Il y a une montée en puissance des partenariats avec des entreprises, en particulier dans le cadre du « Global Compact ». Plus de 2000 entreprises ont adhéré à celui-ci et aux 10 engagements qu'il comporte sur le plan humain, social et environnemental. Le 10^{ième} principe est l'engagement d'agir contre la corruption. 360 sociétés françaises ont signé ce pacte.

D'autres sont allées plus loin avec des conventions de partenariat, des programmes d'action en commun, avec du conseil, de l'évaluation, de la formation.

TI a fait clairement le choix du partenariat. Il y a une liberté de penser et d'action, y compris vis-à-vis des entreprises membres de TI. Les vrais partenariats sont ceux entre ONG et entreprises. Nous ne sommes pas les seuls sur cette ligne, pensons au WWF, à la FIDH, à CARE,...

C'est une démarche très intéressante : cela veut dire que dans ce grand jeu triangulaire (acteurs publics, monde de l'entreprise, monde associatif), les deux acteurs de la société civile sont de plus en plus prêts à travailler ensemble, à faire évoluer les choses, y compris dans le domaine de l'éthique. Cette dynamique nouvelle est très prometteuse, elle permet souvent d'agir dans des domaines concrets.

PCM : Pensez-vous à des partenariats avec des acteurs publics ?

DL : Depuis un an, TI cherche à monter des partenariats avec des collectivités locales. Rien n'est encore signé mais nous sommes en relation avec des présidents de conseils généraux, des maires de grandes et moyennes villes. Nous espérons que cela va déboucher bientôt.

Concernant les grandes administrations, nous n'avons pas d'accord contractuel mais nous avons des relations étroites avec le Minefi, par exemple pour la mise en œuvre de conventions internationales.

En tant que responsable de TI en France, je serais très disposé à travailler avec l'administration des ponts et chaussées, par exemple sur les marchés publics. Une action conjointe Etat-entreprises-collectivités pourrait être intéressante. Et TI pourrait profiter de l'expérience de l'administration de l'Équipement. Le CGPC pourrait être un bon partenaire, nous pourrions réfléchir à des travaux en commun.

PCM : Comment la France se situe-t-elle d'après TI ?

DL : Dans les dix dernières années en France, notamment concernant les marchés publics et le financement des partis, nous avons fait des progrès significatifs. La législation a été renforcée à plusieurs reprises, le Parlement a ainsi légiféré à huit reprises ces quinze dernières années dans un sens de plus grande transparence. La justice a montré sa détermination avec la mise en place de systèmes de contrôle, une meilleure organisation des parquets contre la délinquance financière.

L'évolution va dans le bon sens, mais elle n'est pas encore achevée. Dans le classement TI, la France a une position moyenne, elle n'émerge qu'au 25^{ème} rang dans le monde, derrière des pays comme la Suède, le Danemark, le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Canada,...

PCM : Envisagez-vous de faire des audits en entreprise à leur demande ?

DL : Le mot audit est trop ambitieux. Notre modeste association n'a pas les

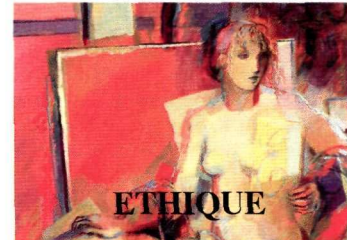
Constitué en 2003 sous l'impulsion de ses membres fondateurs (CCIP, Ernst & Young, Euronext Paris, l'AFG, Boyden France, Paris Europlace), l'**Institut Français des Administrateurs (IFA)**, association loi 1901, a pour objet de conduire des actions d'information, de formation, de recherche, d'assistance et de conseil vis-à-vis des administrateurs de sociétés, cotées ou non, et de contribuer plus généralement à la promotion du gouvernement d'entreprise en France par son action en faveur de l'exercice professionnel de la fonction d'administrateur.

équipes pour réaliser un audit international. Mais nous pouvons aider une entreprise qui souhaite elle-même mettre en place un audit et un contrôle interne, par exemple en formant des auditeurs. TI est ainsi un tiers de confiance pour évaluer la réalité, la sincérité des engagements, des moyens mis en place pour tenir ses engagements.

PCM : Dès que la notion d'éthique est évoquée pour les entreprises, la notion de gouvernance revient. Pourriez-vous nous parler de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), dont vous assumez également la présidence ?

DL : L'IFA suit une évolution de même nature que TI mais sur un registre différent : la bonne gouvernance. A destination des administrateurs d'entreprise, nous identifions, diffusons, partageons de bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Cette démarche se veut incitative, d'auto-régulation du monde de l'entreprise, à travers du benchmarking, un effet d'émulation. Notre public est celui des administrateurs de sociétés, tout type d'administrateurs, tout type de société : celles cotées en bourse, les entreprises familiales, les entreprises publiques, les sociétés mutualistes. Nous voyons même aujourd'hui arriver à l'IFA de grandes associations et fondations qui souhaitent améliorer leur gouvernance.



Nous travaillons beaucoup avec le secteur public : l'Agence des participations de l'Etat, les grandes entreprises publiques. Nous sommes ainsi sur le projet d'une fondation pour une grande entreprise. Nous assistons les administrateurs représentant l'Etat dans les conseils d'administration d'entreprise publique comme la Poste, France Telecom, EDF ou GDF. Nous travaillons aussi avec des officiers généraux de la Défense.

Nous collaborons aussi avec des grands groupes mutualistes français comme le Crédit Agricole, les Banques Populaires ou des compagnies d'assurance. Nous avons

aussi des missions pour de grandes sociétés cotées privées ou des midcaps. Des entreprises familiales cherchent aussi à améliorer le fonctionnement de leur conseil d'administration, à recruter des administrateurs professionnels.

PCM : comment travaillez-vous avec ces administrateurs en général ?

DL : La fonction de l'IFA est d'apporter à tous ces administrateurs (salariés, indépendants, non exécutifs) des moyens de bien faire leur travail, de défendre leurs intérêts (fiscalité, assurance).

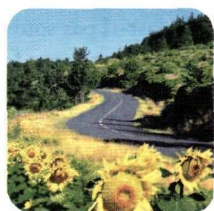
Nous sommes une association professionnelle. Les moteurs d'amélioration de la

gouvernance sont : des démarches de recommandations professionnelles, des formations, l'apport de moyens aux administrateurs.

L'IFA est prêt à travailler avec des ingénieurs des Ponts et Chaussées exerçant des fonctions d'administrateurs. Nous serions très heureux de les accueillir comme membre actif. A titre d'exemple, nous travaillons sur un cycle de séminaire avec l'INSEAD et également avec le groupe HEC-CPA.

*Propos recueillis par
H. Lainé et J.F. Thibous*

Découvrez une nouvelle façon de vivre la route !



© Erick Sautier - Christophe Valsecch - Francis Vigouroux - Bonnicarère & Associés



LA ROUTE AUTREMENT

www.appia.fr

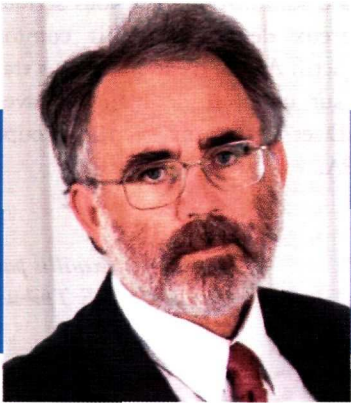


Chaque jour, Appia construit de nouvelles routes

- > S'adapter au monde d'aujourd'hui et proposer des solutions innovantes
- > Concevoir de nouvelles liaisons entre les hommes et réaliser des infrastructures qui respectent l'environnement
- > Assurer le confort des usagers et développer les réseaux de communication

Le questionnement éthique

aide à dépasser des morales antagoniques



Dominique HOESTLANDT
(Civ 70)
Président de l'UNICEM⁽¹⁾
Union Nationale des Producteurs de
Granulats
DGA de l'activité Granulats de Lafarge
en France

On peut voir l'éthique comme une façon de dépasser des morales parfois antagoniques, dans l'action économique, politique ou sociale. Comment choisir entre développement économique et sauvegarde de l'emploi ? Comment se développer honnêtement dans certains pays ? Max Weber nous apprend qu'il n'y a pas de réponses toutes faites. Mais le questionnement éthique nous aide à gérer ces con-tra-dictions entre impératifs moraux également légitimes, et à décider en conscience.

L'entreprise sait arbitrer entre impératifs relevant d'une même logique financière

Tous les jours, les entreprises arbitrent entre court et long terme dans leurs choix de gestion ou d'investissements ; qu'il s'agisse pour elle d'acheter cher un engin de terrassement à la fiabilité éprouvée (donc à faibles coûts d'entretien), qu'il s'agisse pour une collectivité d'acheter à l'a-va-n-ce des terrains dont le prix va croître du fait de la création prochaine d'équipements structurants, ce type d'arbitrage se rend sans problème. Il renvoie à des choix financiers classiques abondamment traités par la théorie économique. Le taux d'actuali-sa-tion n'est jamais que l'expression mathématique de cette remarque de bon sens qu'un *tiens vaut mieux que deux tu l'auras* ; en ramenant à

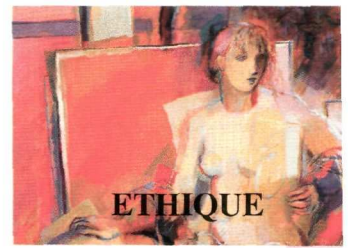
une valeur actuelle (donc comparable) coûts immédiats et profits futurs, il permet leur comparaison, donc la décision. Naturellement, la *vraie vie* ne laisse pas toujours à l'entreprise ou à la collectivité le loisir de ce choix rationnel ; les nécessités de trésorerie étant ce qu'elles sont, il arrive que le seul vrai choix soit entre dépenser 100 ou ne rien faire, plutôt qu'entre dépenser 100 pour un engin médiocre ou 150 pour un bon.

Mais comment arbitrer entre impératifs de nature différente ?

D'autres dilemmes sont plus durs à résoudre lorsque les logiques à l'œuvre sont de nature différente. Considérons par exemple les trois ordres que le concept de développement durable entend concilier : économique,

environnemental et social. Sont-ils si simples à associer ? N'y a-t-il pas souvent, sinon con-tradiction (le mot est trop fort), du moins antagonisme entre ces impératifs également catégoriques ? Imaginons l'exemple d'une région du monde dont le décollage économique se fait au prix d'une déforestation lourde de dommages environnementaux potentiels. Que choisir si, en tant qu'organisme international d'aide au développement, on vous demande d'y prêter main forte : la forêt ou les indiens qui y vivent ? Que faire si, au nom du développement d'une agriculture locale en pleine transformation, dans certaines régions les plus pauvres du monde, on vous demande d'oublier (au moins temporairement) que c'est la culture du pavot qui en est le produit phare ? Et je ne parle

(1) : L'UNICEM regroupe l'ensemble des branches extractives non énergétique françaises, ainsi que des industries de transformations ou de service telles que : béton prêt à l'emploi, pompage de béton, mortiers industriels, ou encore exploitations de déchets et centres d'enfouissement.



pas de ces financements de programmes de développement du tiers monde, dont on s'est longtemps demandé (pour reprendre le mot amer d'un commentateur) s'ils n'étaient pas l'impôt que les pauvres des pays riches payaient aux riches des pays pauvres. Dilemmes singuliers ? Politiques ? Certes. Revenons chez nous.

La vie publique, comme la vie de l'entreprise, sont ponctuées de tels dilemmes

Lorsqu'un élu est sollicité pour permettre à une installation industrielle potentiellement polluante, supposée localisée dans un site sensible, de s'agrandir sous peine de disparaître et de voir son activité délocalisée, alors que ni le dommage environnemental possible ni la délocalisation éventuelle ne sont avérés, que choisira-t-il ? L'environnement (au nom du principe de précaution, ou d'une simple politique de prévention si les risques, même incertains, sont connus) ? Le social (en aidant à maintenir des emplois industriels locaux, lesquels commandent comme on sait un nombre important d'emplois induits) ? Ce choix entre l'environnement et le social sera d'autant plus malaisé qu'il sera relayé par une médiatisation locale, amplifié par la *doxa*, cette redoutable opinion publique

qui fait parfois les élections (et pèse donc sur l'élu, *nolens volens*). On voit cette fois que le calcul ou la théorie ne lui sont plus d'aucun secours. Lorsqu'un responsable de site, qui se sait jugé sur ses performances économiques, doit choisir entre investissements de mise en sécurité de certaines parties d'installation et investissements de productivité, que choisira-t-il face à une Direction qui lui signifie que son enveloppe d'investissement n'est pas extensible, mais se refuse d'arbitrer à sa place, tant les deux impératifs de la sécurité au travail et des gains de productivité sont également essentiels à ses yeux ? On pourrait multiplier les exemples.

Comment suivre des principes non conciliables dans certaines situations ?

Et l'éthique dans ceci ? Venons-y. Ce qui caractérise les situations évoquées à l'instant, c'est qu'il s'agit de conflits de logiques non hiérarchisables, également légitimes, donc irréconciliables. Qui serait contre la protection de la forêt amazonienne ou la préservation de vallées des Pyrénées vulnérables en matière environnementale ? Qui accepterait de voir démanteler encore un peu plus l'industrie locale française ? Qui oserait faire courir plus de risques qu'il n'en faut aux

salariés de nos entreprises ? Mais en même temps, quel chef d'entreprise serait assez fou pour renoncer à gagner en compétitivité ? Sa lutte d'aujourd'hui n'est-elle pas gage des emplois de demain ? Et pourtant, on ne peut tout vouloir en même temps ni à la fois. Ou plutôt si, tant qu'on n'a pas à agir. Les dilemmes esquissés ici ne sont pas ceux du témoin, mais ceux de l'acteur. La bonne conscience est un privilège de spectateur. Un décideur lucide, raisonnablement doté de sens moral, en a rarement le bénéfice, tant l'action le pousse à arbitrer entre principes non compatibles, et à violer un peu chacun d'eux, auxquels pourtant il croit en conscience. Inconfortable, lorsqu'on est sincère.

L'éthique peut contribuer à dépasser ces morales irréconciliables

Qu'est-ce que l'éthique ? S'il est vrai qu'originellement la morale se confond avec l'éthique (grecque), puisqu'elle en est la traduction latine proposée par Cicéron (*De fato* I,1), et prescrit alors les comportements socialement souhaités, une tradition philosophique ultérieure distingue plutôt ces notions, réservant à la morale le rôle d'énoncé prescriptif des comportements (par exemple *tu ne vole- ras point*), et à l'éthique le rôle de science de la morale, de réflexion sur la morale. André Clair (in *Ethique et humanisme*, 1989, Cerf) prête ainsi à l'éthique la portée d'une métamoralité : « Si la morale est l'expression de la réalité vécue des mœurs dans leurs rapports à des règles de conduite, la recherche d'éthique porte sur les significations de ces règles ; elle effectue l'examen de leur bien-fondé ». Je propose – par analogie et en extrapolant – de prêter aux dilemmes énoncés plus haut le statut de conflits de morales, et de définir l'éthique comme une démarche permettant d'aborder leurs contradictions respectives. Solution miracle ? Assurance de sur-monter les contradictions ? Non ; Max Weber d'ailleurs le dit bien (dans *Le savant et le Politique*, Plon 1959) : « Aucune éthique au monde ne peut nous dire (...) à quel moment et dans quelle mesure une fin moralement bonne justifie les moyens et les conséquences moralement dangereuses ». Pas de miracle donc.



Le jugement de Salomon

Mais peut-être une indication sur la façon de poser les problèmes, d'explicitier les impératifs, d'en clarifier les principes et les conséquences, et d'en traiter la résolution pratique. Un discours de la méthode, en somme. Une façon d'explicitier d'abord les principes en cause. On se moque parfois des entreprises qui affichent des codes de valeurs ou des principes d'action (certains ne voulant y voir qu'une hypocrisie). On a tort. A la fin des fins, le comportement d'une entreprise sera ce que l'ensemble des personnes qui y travaillent en font (au premier rang desquels ses responsables), comment elles agissent et font leurs choix au jour le jour. Il est donc indispensable que soient clairement affichés les principes guidant les choix des principaux dirigeants. Un tel affichage ne signifie pas que l'entreprise soit infaillible ; il ne préjuge pas de leur application ; mais il place leurs Directions à portée de jugement des personnes qui y travaillent, et seront les premiers juges (particulièrement bien placés) d'incohérences ou de contradictions éventuelles. Contrairement à ce que croient certains censeurs peu au fait de la vie des entreprises, un tel affichage demande du courage de la part des dirigeants qui s'y prêtent. Cette première condition d'explicitation de valeurs communes est nécessaire, pour que chacun mesure à son échelle leur concordance avec ses propres valeurs (lesquelles, selon les pays, les cultures, les religions, peuvent avoir des expressions différentes). Mais elle n'est pas suffisante.

L'éthique aide les responsables à décider en conscience

Car force est de reconnaître que – face aux dilemmes éthiques esquissés plus haut – c'est une personne

seule qui, *in fine*, arbitrera, choisira, décidera ; ses choix seront parfois d'approximatifs compromis entre principes également respectables, valeurs également légitimes à ses yeux. Ces choix difficiles sont ce qu'on appelle à juste titre des *cas de conscience* ; ils relèvent d'un choix strictement personnel. Que peut faire l'entreprise en ce cas ? Respecter cette ultime responsabilité de l'individu face à ce choix ; respecter sa liberté de conscience (s'il est responsable des conséquences de son choix). Cela ne signifie pas qu'on doive accepter sans limite tout choix d'un responsable. Le décideur, en décidant, s'expose à la sanction toujours possible de ses pairs ou de ses supérieurs : elle est la contrepartie de sa liberté, la mesure de sa responsabilité. Au moins aura-t-il eu, au moment clé, toute liberté de décider en conscience (celle-ci dût-elle lui coûter son poste).

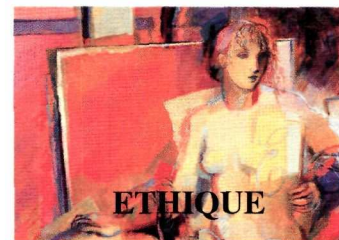
L'entreprise peut y aider

Mais le rôle possible de l'entreprise ne s'arrête pas là. Car cette délibération intime à quoi conduit la résolution de dilemmes peut être aidée, accompagnée. Je disais plus haut l'importance de pouvoir s'appuyer (à titre de repères) sur les valeurs affichées de l'entreprise et ses principes d'action. Il peut être précieux de pouvoir compter aussi sur des espaces de dialogue, d'échange et de délibération où seront évoquées ces difficultés. Un tel espace de dialogue ne se décrète pas ; il dépend pour partie de la culture de l'entreprise (est-il admis qu'on fasse part de ses cas de conscience à autrui ? à sa hiérarchie ? à ses

pairs ?) ; mais il peut être facilité là encore par l'affichage clair de ce qu'on tient de telles interrogations pour légitimes (c'est la rançon naturelle d'une responsabilisation des personnes), et par l'organisation d'échanges plus formalisés (les séminaires, réunions diverses et autres formations peuvent être le prétexte et le cadre de dialogues informels où les personnes confrontées à ce type de difficultés peuvent échanger entre pairs sur leurs propres doutes, et sur les façons concrètes de résoudre les problèmes les plus sensibles).

Un témoignage

Tout ceci est peu de chose, pensera-t-on : expliciter les valeurs qu'on veut défendre, admettre que certains choix se font en conscience par ceux qui sont en charge, reconnaître à ceux qui ont à trancher la légitimité de certains états d'âme, organiser les conditions possibles d'échange et de débats pour les aider à gérer les cas les plus difficiles. Ces pratiques sont peu de chose en effet. Elles donnent pourtant à l'éthique un souffle neuf, et d'actualité. Celle-ci est moins la prescription de ce qu'il faut faire (de l'ordre de la morale) qu'une façon de dépasser les dilemmes qu'on rencontre tous les jours lorsqu'on doit choisir entre impératifs également légitimes, mais irréciliables en l'es-pèce. J'ai le privilège d'appartenir à un groupe qui, depuis plus cinquante ans, en a éprouvé à la fois toute l'exigence, mais aussi la très grande force lorsqu'il s'agit d'unir et fédérer, autour d'ambitions communes, des femmes et des hommes de culture, de métiers et d'idéaux si différents. J'en témoigne.



L'éthique pratiquée

condition de la pérennité de l'entreprise



Michel LE NET
IGPC 69
Président du Cercle d'Éthique des
Affaires

L'esprit humain aspire en permanence au progrès. Il consacre généralement une génération à révéler, instruire et abandonner une priorité sociétale. C'est ainsi que, depuis le milieu du siècle dernier, trois préoccupations majeures se sont succédées, chacune, d'ailleurs, se superposant aux précédentes, et ne les effaçant pas..

Ainsi, après la Seconde Guerre mondiale, de 1945 à 1970, les consommateurs demandent de la *qualité* : des voitures qui ne tombent plus en panne ; des lave-linge et des « transistors » fiables.

Puis naît le mouvement écologiste, qui prévaut de 1970 à 1995. Le massacre des bébés phoques irrite le téléspectateur. Les conséquences des pêches intensives (baleines ; saumons ; thons...) font prendre conscience de la fragilité de l'équilibre naturel. On exige des murs antibruit le long des voies rapides. Les pollutions et autres nuisances deviennent taboues.

L'éthique, dite des affaires, fait la une des médias au début des années 90. Un

ensemble de phénomènes concomitants génère sa survenue. On note une large information des pratiques illicites, appuyée par une nouvelle liberté d'action des juges. L'attente du public en matière de compétence et de civisme devient patente. Des comportements précédemment considérés comme ordinaires deviennent inacceptables. La corruption, les privilèges indus sont mis au ban d'une société qui attend des hauts dirigeants un minimum de probité. Les premiers hommes politiques impliqués dans de telles pratiques entrent en prison... Tout un arsenal de lois et réglementations tendent à prévenir les abus. L'éthique des affaires est enseignée dans les facultés et les écoles de commerce. Elle devient une matière distincte, interdisciplinaire, dont la légitimité est reconnue. L'éthique est la première qualité citée comme nécessaire au PDG idéal du nouveau millénaire ⁽¹⁾...

Devant une approbation aussi unanime des vertus éthiciennes, comment se fait-il que chaque jour livre son lot de scandales, mettant en cause les tenants des pouvoirs, de tous les pouvoirs ? Le civisme est-il fondamentalement contraire à nos mœurs

héréditaires ? L'éthique n'est-elle qu'une illusion, une entité virtuelle auxquelles ne croient que les esprits simples ?

Il semble reconnu que personne n'a naturellement envie d'être éthique. Que l'on n'est pas d'instinct porté à être correct. En bref que l'éthique est le propre des faibles et des naïfs. Qui plus est, nous dit la rumeur, l'éthique serait contraire à la performance. Alors...

Alors là sont les défis auxquels la raison est confrontée. Nous avancerons trois arguments pour justifier notre combat : l'assurance de notre propre existence à long terme ; le coût de la non-éthique ; et la condition de la pérennité des entreprises.

La première raison tient à la survie du genre humain. L'éthique serait un « produit de la sélection naturelle qui aurait retenu des comportements sociaux favo-

(1) : Étude réalisée par Korn-Ferry international et The Colombia School of Business (1998).

rables au succès évolutif des groupes... Les sociétés qui se sont données des lois et les ont appliquées se sont révélées mieux aptes à survivre et à proliférer que celles qui étaient livrées à l'anarchie et à la compétition sauvage entre leurs membres. » (Christian de Duve) ⁽²⁾

Progressivement, avec le développement du cerveau, on est passé de l'expérience humaine qu'enseigne la vie quotidienne, par rapport à une certaine notion du Bien retenue aux différentes époques de notre évolution (l'éthique), à une conception plus abstraite et parlée du bon et du mauvais (la morale) : l'éthique a précédé la morale, comme les actes ont précédé les mots.

Suivant ce schéma, nous sommes en vie aujourd'hui parce que nos ascendants ont su s'astreindre à des règles strictes, d'organisation et de comportement. Éthique et civilisation forment un tout insécable, gage de notre propre existence. En est-il de même pour éthique et entreprise ?

Nous avons avancé que l'on n'est pas d'emblée poussé à vivre en sainteté. Notre intérêt personnel nous porte à chaque instant au contraire. Vivre est un combat, dont l'effet est généralement d'écarter l'« autre » de notre propre chemin...

Pour se pénétrer de l'intérêt d'être soi-même éthique, et de manager éthique, l'argumentaire classique et de bonne conscience qui renvoie aux valeurs et au civisme de bon aloi est stérile. À moins d'être originellement pénétré par la grâce divine, la conviction éthicienne exige un travail d'explication, une justification qui repose sur des faits patents. En bref un investissement de la raison, tel que le prône l'enseignement socratique, qui porte l'homme à la connaissance de soi, donc au bonheur...

D'ailleurs les étudiants ne s'y trompent pas. Chris J. Moos⁽³⁾ révèle les critères de réussite de leur formation : « Ils attendent des cours d'éthique des affaires qu'ils soient pratiques, voire divertissants, et rejettent rapidement des considérations plus théoriques. Ils veulent des conseils opérationnels pour améliorer la qualité éthique des décisions qu'ils seront appelés à prendre en tant que futurs manageurs. »



Jouons le jeu, et évaluons le coût de la non-éthique à partir d'exemples qui ont marqué les mémoires. Il y a quelques années, à la suite de manœuvres frauduleuses, Alcatel, figure de proue des entreprises françaises, voit le montant de son action réduite des deux tiers en un an. Perte en capital de dix milliards d'euros. Risque d'OPA. Traumatisme social. Perte d'image, donc de clients. Dans le monde du sport, l'Olympique de Marseille (OM), condamné pour corruption généralisée des joueurs, arbitres et présidents de clubs, est relégué en deuxième division. En politique, la Cogedim, aux mains du Parti républicain, par suite de corruption et de surfacturations, perd les cinq sixièmes de sa valeur boursière ; ses dirigeants sont évincés. Et que dire de la banqueroute du Crédit lyonnais qui, en trois ans, de première banque européenne est réduite à la faillite, avec quinze milliards d'euros de pertes que les contribuables continuent à payer. Dans une économie de marché saine, la banque aurait dû être rayée de la carte. Mais aujourd'hui encore, on préfère lui changer de nom (LCL) pour oublier, non sans hypocrisie, ce navrant scandale politico-financier.



S'il n'est pas contraint par des exigences de probité particulières, le genre humain ignore superbement l'enseignement d'autrui : Aristote, pour qui l'empirisme est la source de la vérité, manque toujours de disciples ! Les débâcles récentes de World Com ; Tyco ; Global Crossing ; Parmalat ; Andersen et Enron⁽⁴⁾ qui ont sombré corps et biens, comme les mille cas quotidiens qui demeurent plus ou moins cachés⁽⁵⁾, appellent à réfléchir. Voilà, bien chères payées, les conséquences directes de tristes gestions.

L'exigence éthique est contraignante par nature. Formulée en termes mathématiques, j'ai avancé l'équation : *éthique* = *déontologie* + *performance*. Ainsi, le dirigeant qui n'accepte pas d'adapter ses effectifs aux impératifs du marché, par une trop grande « bonté » (d'essence morale ou religieuse) qui l'empêche de les réduire, n'est pas éthique. Pas plus que celui qui « réussit » au détriment de la qualité de ses rapports humains.

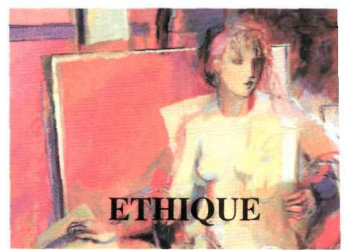
S'il est vrai, à la décharge des entreprises, qu'un transfert des notions basiques de bonne humanité s'est opéré de la société civile à leur profit, par défaut on attend davantage d'elles en matière de respect des règles d'organisation, et de civisme. Déjà préceptrices des notions d'intégration, de solidarité, de travail, de dignité, elles sont appelées à être des modèles, même si cette exigence ne leur est pas naturellement légitime. Attention donc aux dérives que l'on voit, sinon apparaît, du moins s'accroître. Ainsi l'enrichissement personnel des directeurs et PDG devient insupportable.

(2) : Prix Nobel de Médecine, dans *À l'écoute du vivant*, Odile Jacob, 2002. Cf. en complément sur ce sujet *Entreprise Éthique*, n° 20 (avril 2004), p. 5 et s.

(3) : Cofondateur du Forum européen des praticiens de l'éthique. Résultat de l'étude publiée dans le vol. 8 de la revue *Praxiology : The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, par Ryan et al (2000). Cité dans *Entreprise Éthique (Vers une pédagogie de l'éthique)*, n° 18 (avril 2003), p.28 et s.

(4) : Cf. Enron ou l'inéthique appliquée, dans *Entreprise Éthique*, n° 21 (oct. 2004), p. 131-132. Cas typique d'une société, la première au monde dans la spécialité (intermédiaire entre producteurs et consommateurs d'électricité), portée aux nues par les organismes de notation (!), et qui s'est singularisée en mettant en œuvre toutes les pratiques délictueuses imaginables : cupidité ; mensonges ; manipulations ; irresponsabilité ; copinage...

(5) : Ainsi aujourd'hui encore, le principal actionnaire de l'OM, d'anciens présidents délégués, l'ex entraîneur, et bien d'autres responsables viennent d'être renvoyés devant le tribunal correctionnel pour abus de biens sociaux. Il semblerait que la corruption soit endémique dans certains milieux, et que le mot d'ordre de ces dirigeants soit de gagner à tout prix, quelques soient les moyens, si possible sans se faire prendre, suivant en cela le « théorème » d'Al Capone : faire en sorte que la probabilité d'être pris soit réduite ; si pris néanmoins, que les dégâts soient limités ; et dans ce cas, que la peine retombe sur les petits (lampistes ou boucs émissaires).



ETHIQUE

table. Cette appropriation indue – légale ou non – de revenus et d'actifs, par le biais des options sur titres, frise l'abus de pouvoirs (sinon le vol). Suivant les avertissements de J.-K. Galbraith⁽⁶⁾, prenons garde que tout cela n'entraîne pas un jour prochain des désordres populaires. Sans doute attend-on aujourd'hui trop de l'entreprise. Qu'elle en soit honorée. Et ne nous déçoive pas !

Autre argument qui plaide en faveur de l'éthique managériale, peut-être le plus important : son absolue nécessité pour assurer la pérennité de l'entreprise. Éthique et pérennité sont indissociables. Le point commun entre les sociétés centenaires est celui là. Saint-Gobain (créée en 1665), Lafarge (1883), Synthélabo (1834), C et A (1841), Air Liquide (1890), L'Oréal (1890), CCF (1894), IBM (1896), Total (1924), et bien d'autres moins connues ont marqué leur management par la prise en compte de fortes règles éthiques transmises de présidence en présidence : des principes d'action largement répandus en interne et en externe ; et plus récemment

la nomination de déontologues à la tête de services en charge des aspects pratiques de la prévention des comportements illécites. Bien sur, il peut apparaître ça et là des décisions malencontreuses, et des attitudes déviantes de salariés trop laxistes. Mais comment cela ne serait-il pas au sein de groupes riches de dizaines de milliers de personnes, présents partout à l'étranger. Que l'arbre ne cache pas la forêt, et rendons grâce à leur talent, aux innombrables emplois qu'ils créent, et au progrès qu'ils apportent à notre collectivité humaine.

Ainsi, l'adhésion à l'éthique se justifie-t-elle raisonnablement. À défaut, nos entreprises souffriront, notre civilisation s'effacera. Pour beaucoup, d'ailleurs, la responsabilité en incombe au monde politique qui, par sa non-exemplarité manifeste à l'égard des règles basiques de la convenance sociale (abus de pouvoirs ; privilèges exorbitants⁽⁷⁾ ; désolantes prestations médiatiques...), et par une conscience aliénée, est aujourd'hui le premier précepteur de l'incivisme national ! Chaque élu devrait avoir à son chevet l'*Anthologie sur l'éthique. Recueil de textes d'Octave Gélilier*⁽⁸⁾, et la consulter avant de s'exprimer publiquement, et de prendre toute décision.

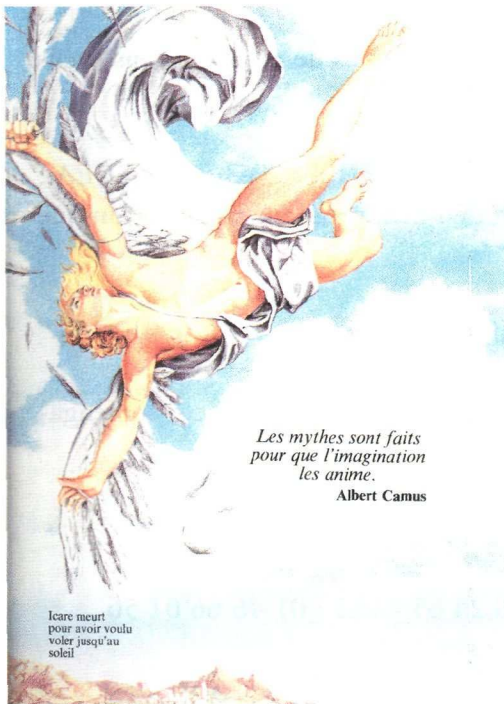
Notre société a besoin de règles morales, assure C. de Duve. Qui doit les définir ? Pour le Prix Nobel, « On s'est longtemps référé à des lois venant directement de Dieu, et promulguées par lui à son peuple par la voix des prophètes. Mais ces mythes sont aujourd'hui périmés. Tout au plus peut-on accorder une signification à la notion abstraite de bien, qui s'ajouterait aussi à celle de vérité, de beauté et amour pour définir l'ultime réalité. Quant à savoir « ce qui est bien et ce qui est mal, c'est à nous

LE TONNEAU DE DIOGÈNE.



et à nous seuls qu'en incombe la responsabilité. »

Diogène frappait le père quand le fils jurait⁽⁹⁾. Méditons cette définition de la responsabilité.



Les mythes sont faits pour que l'imagination les anime.

Albert Camus

Icare meurt pour avoir voulu voler jusqu'au soleil

(6) : Cf. de l'auteur *Les mensonges de l'économie*. Grasset, 2004 ; et de M. Le Net : « En finir avec les salaires aberrants de certains grands patrons », dans *Le Monde*, 19 nov. 2003.

(7) : Cf. « De la nécessité d'avoir des élus exemplaires... », dans *Entreprise Éthique*, n° 21 (oct. 2004), p. 112, et le dossier : « L'exemplarité, ou l'éthique pratiquée », dans *Entreprise Éthique*, n° 4 (avril 1996), préface de Pierre Messmer, secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques, ancien Premier ministre.

(8) : Sous la direction de Michel Le Net, dans *Éthique Éditions, Cercle d'Éthique des Affaires*, 2005.

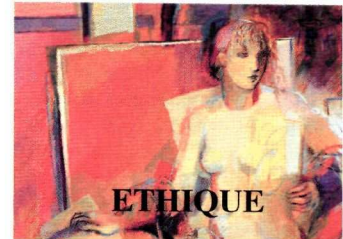
(9) : Robert Burton (1577-1640), dans *The Anatomy of Melancholy*, III.

Une ONG performante : le Cercle d'Éthique des Affaires (CEA)

Pourquoi un dirigeant d'entreprise adhère-t-il au CEA ?

- Pour être régulièrement informé des dispositions les plus récentes concernant les risques éthiques : nouvelles réglementations ; analyse de cas d'école et d'exemples vécus ; etc.
- Pour rencontrer des partenaires et s'enrichir des pratiques étrangères lors des multiples « points de concertation » (rencontres thématiques ; groupes de travail ; conférences ; colloques), initiés par le réseau international des déontologues
- Pour bénéficier de l'expérience des multinationales et des principaux centres de formation (grandes écoles ; universités ; laboratoires de recherche) en éthique professionnelle, par le Cercle européen des déontologues
- Pour participer aux groupes de travail internes dont les rapports conclusifs sont soumis aux autorités institutionnelles, et préparent les décisions de demain
- Pour former ses cadres et salariés, par des experts et enseignants affirmés
- Pour s'enrichir des conseils d'une équipe de compétence reconnue en matière d'éthique appliquée
- Pour intervenir en son nom auprès des organismes gouvernementaux aux fins de modifications éventuelles de la législation, ou d'innovations à lancer
- Pour recevoir toutes les publications diffusées par Éthique Éditions, la maison d'édition du CEA : la revue Entreprise Éthique ; la lettre interne Éthiscope ; les Cahiers de l'Éthique ; la Lettre électronique du management responsable ; les ouvrages thématiques ; etc.
- Pour faire publier des recherches, études, rapports et essais par Éthique Éditions
- Pour préparer sa société au label « Qualéthique© », confirmant en interne et à l'extérieur son engagement à des pratiques exemplaires

Contacts et renseignements : Michel Le Net Tél. : 01 46 66 24 65 - Fax : 01 46 66 01 56
Mel : cercle-ethique@cercle-ethique.net



Ethique et énergie durable dans les pays du Sud



Henri BOYÉ
ICPC 72
Directeur à EDF, Division
Moyen Orient Afrique
Président de TEMASOL au Maroc

La présente contribution porte un regard éthique sur les pays du Sud, à partir de mon expérience en énergie et environnement, électrification rurale et énergies renouvelables, pour le continent africain et le Maghreb.

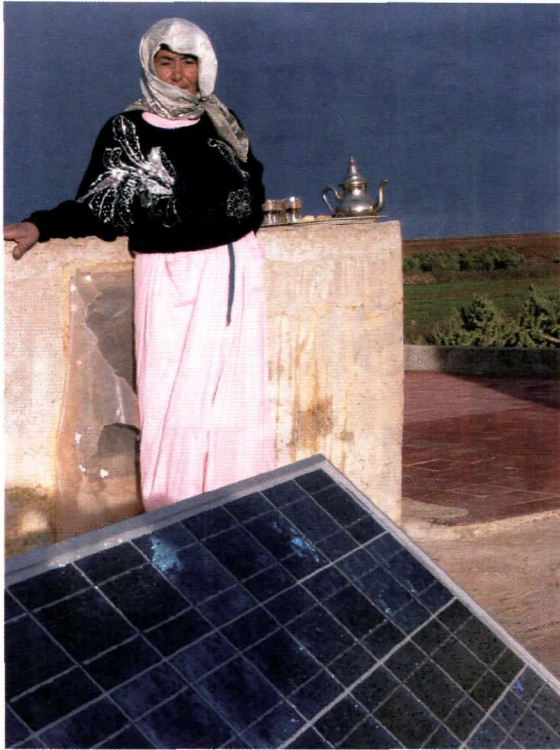
La question de l'éthique est liée à celles des inégalités, de la pauvreté et l'extrême pauvreté. Les pays du Sud sont à nouveau présents dans l'actualité avec des images dramatiques : les émigrés africains cherchant au péril de leur vie à atteindre « l'eldorado » des rives nord de la Méditerranée, les famines au Niger, les possibilités de conflits généralisés en Côte d'Ivoire et ailleurs font la une de la presse... Beaucoup d'inégalités touchent les populations démunies : pauvreté, souvent manque de démocratie et mauvaise gouvernance. PIB par habitant, équipements en routes et écoles, accès à eau potable, santé, énergie, sont très inégaux entre pays, et le fossé entre riches et pauvres augmente à l'intérieur des pays ! Le manque d'infrastructures et de sécurité juridique freinent les investisseurs, les

pandémies (MST, SIDA) constituent autant de handicaps.

2 milliards d'humains vivent dans la pauvreté ou l'extrême pauvreté ; 2 milliards n'ont pas accès à un tracteur pour défricher leurs champs et emploient seulement le bois de feu et ses dérivés, source de chaleur et de cuisson des aliments. La collecte du bois est éprouvante pour les populations, son rendement à l'utilisation est faible et la pollution intérieure des maisons est source de maladies respiratoires graves. L'énergie bois n'est que partiellement renouvelable, son exploitation croissante et excessive aggrave déforestation et désertification. Bien sûr, la faible consommation d'énergie des populations du Sud va croître avec le développement économique, l'urbanisation et le changement des modes de vie ; mais si chacun sur la planète, africain ou chinois, consommait autant d'énergie que les Américains, champions du gaspillage, la consommation mondiale d'énergie serait multipliée par six, explosant les émissions de gaz à effet de serre et le changement climatique !

Environnement,
démocratie, éthique et
gouvernance

En matière d'environnement la prise de conscience est très inégale entre pays du monde ; elle est liée au développement socioéconomique, aux conditions de vie, au niveau d'éducation, de culture et de démocratisation. Elle est sensible chez les urbains instruits des pays développés, mais au Sud les grands problèmes planétaires du climat, la protection des paysages, de la faune ou de la flore et la biodiversité, sont souvent ressentis comme des préoccupations lointaines de nantis quand il manque encore l'essentiel pour la survie et la satisfaction des besoins de base. Instruction, alphabétisation, sont des préalables pour se défendre et faire valoir ses propres droits, avant de défendre l'environnement. Les Etats autoritaires ont tendance à prétendre tout maîtriser, à refuser toute critique et se méfier des initiatives issues de la société civile ; il y a peu



Thé et Module (Khouribga)

de contre-pouvoir associatif et démocratique, et des citoyens passifs attendent que l'État, qui fait tout et peut tout, s'occupe de l'environnement qui appartient à l'espace public.

Réduire la pauvreté par l'accès à l'eau et l'énergie

L'énergie électrique est à la fois une des clés du développement durable, économique, sanitaire, éducatif et

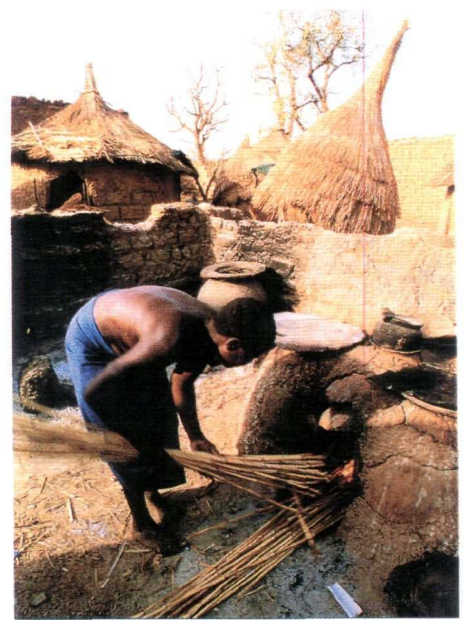
environnemental, et un moyen de lutte contre les inégalités. Sans électricité, on vit mal, car les besoins élémentaires que sont l'eau propre, l'hygiène, la santé, la lumière pour l'éducation des enfants et l'accès à la culture, les communications, ne peuvent guère être satisfaits. Elle contribue au développement local d'activités économiques, vivier d'emplois et facteur de stabilisation et de fixation des populations rurales. Pour lutter contre les inégalités, freiner l'exode rural, les concentrations urbaines et les migrations des pays du sud vers le nord, l'électrification rurale et périurbaine est l'un des grands enjeux des années à venir.

Des exemples de progrès

Aujourd'hui, l'électrification rurale dans les pays en développement est largement basée sur des techniques décentralisées : au niveau d'un village, d'un hameau ou d'un habitat individuel dispersé, une microcentrale diesel ou micro hydraulique peut délivrer son énergie à travers un réseau à basse tension, ou bien on développe des systèmes individuels : petits groupes électrogènes ou énergie renouvelable. La conversion photovoltaïque de l'énergie solaire est particu-

lièrement adaptée aux pays peu denses, ensoleillés, où les coûts de raccordement au réseau sont souvent prohibitifs.

Au Maroc, dans le cadre du programme PERG de l'ONE (Office National de l'Électricité), TEMASOL, filiale de TOTAL, Total-



Four à bois

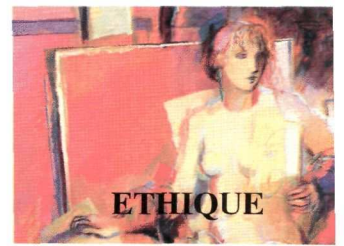
Energie et EDF, a en charge l'électrification rurale décentralisée en solaire de près de 60 000 familles, soit 400 000 personnes, ce qui en fait la plus importante société de services décentralisée dans le monde. En novembre 2005, plus de 18 000 clients étaient alimentés par TEMASOL (en avance d'un an sur son programme) avec un rythme de nouveaux clients raccordés atteignant 1000 par mois, sur 24 provinces du Maroc. Un tel projet vise à associer les compétences du secteur public et la gestion du secteur privé, en privilégiant une taille suffisante et une proximité indispensable des utilisateurs, condition indispensable au succès. TEMASOL est aussi engagée par l'ONEP (Office National de l'Eau Potable) pour installer et gérer des pompes photovoltaïques dans une quinzaine de villages afin de fournir de l'eau à près de 6 000 personnes, c'est une phase pilote d'un programme appelé à s'étendre.

D'autres expériences pilotes dans des zones rurales dispersées sont menées au Mali, en partenariat EDF/TOTAL et EDF/NUON, à Korayé Kurumba (Zone du fleuve Sénégal - Kayes), et Yeelen Kura (Zone cotonnière - Koutiala), et en Afrique du Sud - KwaZulu-Natal KES (Kwazulu Energy Services).

Dans les zones périurbaines, les bidonvilles croissent de façon anarchique dans la banlieue des mégapoles : manques d'eau, d'assainissement et d'électricité, gouvernance urbaine défaillante, avec des jeunes nombreux soulevant les problèmes de chômage, de Sida, d'équité et d'éthique...



Solaire Pompage

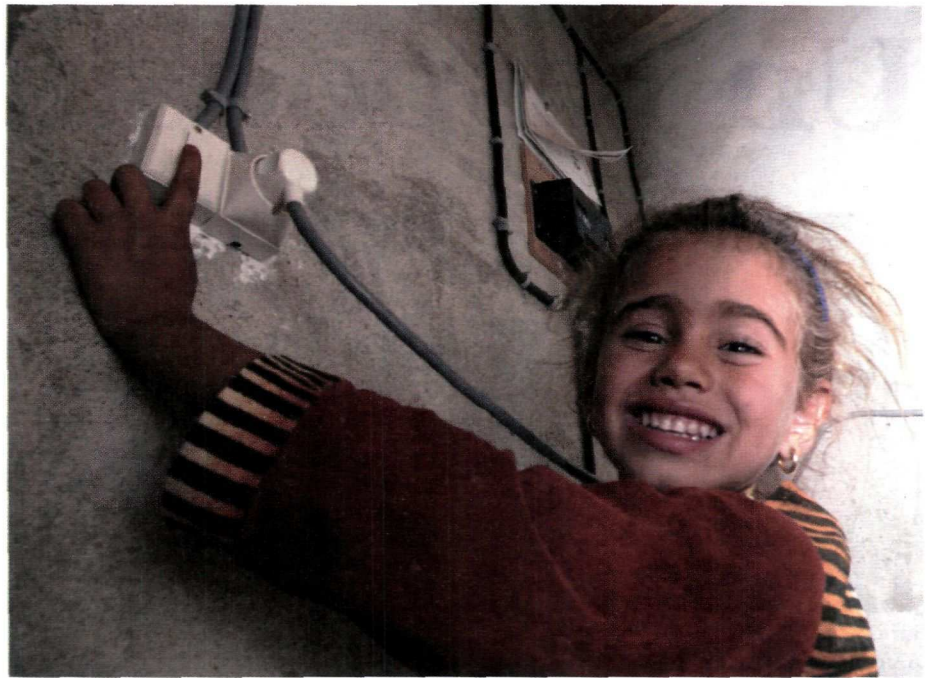


Depuis 1994, EDF participe en Afrique du Sud AVEC Eskom au projet Phambili Nombane, pour l'électrification du grand township de 500 000 habitants de Khayklitsha près de Cape Town, et a travaillé à Casablanca avec LYDEC (Lyonnaise des eaux de Casablanca).

Eau et énergie

L'eau et l'énergie sont précieuses, et liées. L'eau propre, en quantité et qualité suffisante, est partout nécessaire à la vie humaine et à la santé ; cette ressource précieuse, pourrait aussi être l'occasion de conflits importants.

Dans les pays du Sahel, il est habituel de voir les habitants (le plus souvent les femmes), chercher tous les jours l'eau à un puits traditionnel distant de nombreux kilomètres, en portant de lourds seaux d'eau. Il faut alors l'investissement d'un puits moderne dans la nappe phréatique, avec une pompe immergée actionnée par l'électricité du réseau, par un groupe diesel, une éolienne ou par l'énergie photovoltaïque, solution souvent très bien adaptée dans les pays ensoleillés et isolés loin du réseau électrique et qui permet au fil du soleil de pomper de l'eau dans un petit



château d'eau. Electricité et eau sont donc très complémentaires.

Dans des pays du Sud où le gisement est plus fort en soleil et en vent, les investissements de pays du Nord dans les énergies renouvelables peuvent particulièrement réduire les émissions de CO2 et gaz à effet de serre, spécialement en faisant appel aux MDP, Mécanismes de Développement Propre.

Les défis à résoudre : éthique, gouvernance et acteurs

Beaucoup de questions se posent pour favoriser un développement éthique et durable, pour protéger l'environnement, pour résoudre les défis de l'accès à l'énergie et à l'eau et pour réduire les « trappes » de l'extrême pauvreté.

Comment mobiliser les financements nécessaires pour de bons projets ? Comment diffuser l'indispensable formation pour la maintenance et bonne gestion dans la durée ? Quel montage institutionnel est le mieux adapté dans chaque contexte ? Comment assurer l'implication efficace de tous les acteurs ? (gouvernement et autorités politiques, bailleurs de fonds, constructeurs et fournisseurs de matériel, compagnies nationales et services publics, opérateurs privés, habitants concernés, ONG...)

Beaucoup de questions sans réponse unique, ni modèle unique, mais avec des dimensions institutionnelles, techniques, financières, psychologiques ! Pour relever ces défis, l'acceptabilité sociale est impérative.

Les réponses résident certainement dans des réussites concrètes et pragmatiques sur le terrain, innovantes, proches des populations, durables et reproductibles, et dans l'instauration d'un cercle vertueux de progrès et de respect de l'éthique.



Bois énergie

Un responsable

de l'éthique et de la déontologie en entreprise ?



Patrick du BESSET
Directeur du Cercle Européen des Déontologues

L'apparition des déontologues

L'éthique et la déontologie font maintenant partie des préoccupations de la plupart des chefs d'entreprise.

Bien entendu, les dirigeants d'aujourd'hui comme ceux d'hier donnent la priorité aux bons résultats économiques et financiers. Mais ils ont bien compris que l'un des risques majeurs de leur activité est la mise en cause de la réputation de l'entreprise, qui peut être détruite très rapidement en cas de manquements aux règles et bonnes pratiques normalement en usage dans le monde des affaires.

Si la réputation est détruite, les résultats économiques et financiers sont affectés, d'où cette attention prioritaire.

Cette prise de conscience remonte aux années 70 aux Etats-Unis, à la fin des années 80 en Europe et en particulier en France.

A cette époque les codes, chartes, règles de bonne conduite et autres documents ont été largement produits, souvent basés sur

des valeurs et principes d'action portés à la connaissance des salariés et des différentes parties prenantes.

Progressivement la démarche a mûri, parfois accélérée par les scandales à répétition : on cite volontiers Enron mais il y en a eu bien d'autres qui ont poussé à légiférer, encadrer, contrôler.

Dans ces conditions et au fil du temps, de nombreuses entreprises se sont dotées d'un responsable en charge de cette nouvelle préoccupation : le « déontologue ».

Le Cercle Européen des Déontologues

Cette nouvelle structure a vu le jour à la fin des années 90 au sein du Cercle d'Ethique des Affaires.

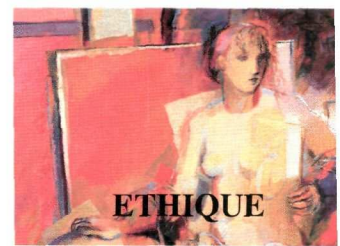
L'objectif du Cercle Européen des Déontologues était alors de donner la possibilité aux entreprises adhérentes qui le souhaitaient de se rencontrer et de progresser dans la mise en œuvre d'une démarche éthique par échange d'expérience et « benchmarking ».

C'est ainsi que plus de 50 réunions ont été organisées au cours des 6 dernières années, réunions en général tenues dans l'une des entreprises membres, et que les responsables en charge de l'éthique et de la déontologie de différentes sociétés s'y sont confrontés régulièrement sur leurs sujets de préoccupation : l'Ethique dans les affaires au sens large, et notamment les différents aspects du développement durable que sont la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), le respect de l'environnement, la bonne gouvernance.

De la même manière que l'on apprend à marcher... en marchant, les « déontologues » ont ainsi, petit à petit, dans cette instance et aussi dans d'autres structures, mieux cerné le contenu de leur fonction, mieux mesuré le périmètre de leur domaine de responsabilité.

Les réflexions d'un groupe de travail constitué du noyau le plus actif des professionnels de cette nouvelle activité, ont été publiés dans Les Cahiers de l'Ethique* : « Responsable de l'éthique ou de la déontologie de l'entreprise... »

* Ethique Editions, éditions du Cercle d'Ethique des Affaires, 19 boulevard de Sébastopol, 75001 Paris



Ce cahier donne sous forme de « Vade Mecum - mode d'emploi » les raisons qui amènent une entreprise à formaliser une fonction « éthique » ou « déontologique », ainsi qu'un certain nombre de préconisations. Il précise les principales missions des responsables de cette nouvelle fonction, propose un positionnement dans la hiérarchie et dans l'organigramme, ainsi qu'un intitulé de la fonction : l'expérience montre en effet que l'appellation du poste et son niveau de rattachement sont assez différents d'une entreprise à l'autre, selon les métiers et les enjeux. Il donne ensuite un détail des différents programmes et activités qui relèvent du « déontologue » et consacre son dernier chapitre aux compétences et aptitudes requises pour exercer ce nouveau métier.

Ce travail collectif donne de manière très pratique l'essentiel à connaître et/ou à mettre en œuvre pour créer le poste de responsable en charge de cette fonction dans un périmètre de responsabilité bien défini.

En France, la fonction de déontologue est apparue il y a 7 ou 8 ans, d'abord dans les filiales française des groupes américains, puis s'est développée ensuite.

C'est une fonction – le plus souvent à temps partiel – confiée au DRH, au directeur juridique ou au secrétaire général, mais plusieurs grands groupes ont mis en place un déontologue à temps plein.

Le CED a rencontré plus de 200 entreprises où cette fonction existe, parfois intégrée à la direction de l'environnement ou du développement durable.

Il est donc difficile de connaître le nombre d'entreprises qui se sont dotées d'un « déontologue », mais il y en a certainement plus de 300 en France, sans compter les banques et les institutions financières pour lesquelles cette fonction est obligatoire.

Un nouveau métier

Cela dit, que faut-il penser de ce nouveau métier ?

Sa crédibilité et sa légitimité semblent maintenant établies.

Après une assez longue période d'hésitations, faite d'une certaine timidité et pudeur à afficher des valeurs éthiques, la fonction est maintenant installée à temps plein, parfois à temps partiel, dans la plupart des grands groupes français ou étrangers qui opèrent en France.

Il appartient alors au « déontologue » de se faire accepter, reconnaître, en occupant le terrain, en communiquant, en prenant des initiatives dans l'entreprise pour y véhiculer les messages utiles qui donnent le cap à tenir.

Cela devient possible à plusieurs conditions parmi lesquelles :

- Un soutien sans faille de la Direction Générale qui doit se montrer engagée
- Un langage authentique avec cohérence entre les discours et les faits
- Une communication claire sur les obligations, engagements pris dans le domaine de l'éthique et de la déontologie.

Concernant les domaines couverts par la fonction, ils ne sont pas limités à l'expression et à la mise en œuvre de valeurs : cette approche est aujourd'hui considérée comme trop abstraite, trop académique, pas assez proche du quotidien des opérations.



Le respect de l'environnement ...

Les domaines couverts sont très concrets et concernent de plus en plus souvent les grands thèmes du développement durable, du respect de l'environnement, de la responsabilité sociale.

Le « déontologue » est à la fois un arbitre, un homme orchestre, à charge pour lui de faire admettre que l'éthique dans les entreprises est l'affaire de tous.

Son rôle est assez voisin de celui du responsable de la qualité, il doit le plus souvent utiliser les mêmes compétences, les mêmes arguments de persuasion.

Sa force ne vient pas tant de sa position hiérarchique, puisqu'il n'est que rarement amené à décider seul (ce sont les managers qui décident), que de son autorité de compétence, reconnue et acceptée.



de la responsabilité sociale ...

Ethique et conseil en stratégie



Patrick FUVEL (civ. 80)
Vice-président au bureau de Paris de
Mars & Co

Les sportifs s'interrogent sur les "moyens éthiques" d'améliorer leurs performances, les chercheurs se posent la question de la finalité de leurs recherches, les médecins forment des comités d'éthique... à leur niveau les consultants n'échappent pas à la question de la morale et du sens de leur activité. Et il n'est pas sans importance que les Dirigeants d'Entreprises comprennent les positions des consultants à qui ils ont affaire.

Mais revenons brièvement à la base de la situation. Le conseil en stratégie s'exerce essentiellement dans un univers concurrentiel où les acteurs -les entreprises et leurs managers- cherchent à se constituer un avantage concurrentiel, lequel, en retour des efforts ou du talent que ces acteurs déploient, sera générateur de profit pour les actionnaires, et, à tout le moins, de pérennité dont profite tout le corps social de l'entreprise.

Il ne fait donc guère de doute que la recherche de l'avantage concurrentiel est au cœur même du "sens" à donner à l'action de l'entreprise.

Avant de poursuivre, notons deux points majeurs:

- 1) La recherche de l'avantage concurrentiel n'a pas "que" du sens, elle est aussi "légitime" lorsqu'elle s'exerce dans le respect des lois et règles en vigueur
- 2) Concrètement, le système de "brassage" des bonnes idées et des bonnes pratiques est tout sauf menacé de disparition. Les universités font métier de rechercher les savoirs, de les publier et de les enseigner,

les journalistes, les éditeurs, les individus eux-mêmes (du blogueur aux essayistes en passant par les experts multicartes) contribuent à faire circuler les connaissances et les techniques. En outre, les capacités de l'ensemble de ces acteurs à s'interfacer sont démultipliées par la culture Web.

Les compétences et l'information se propagent ainsi d'autant plus qu'elles ont une valeur marchande directe ou indirecte.

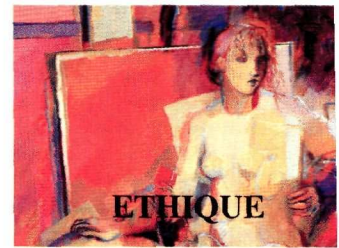
Mais entre les entreprises qui "couvent" leur propriété industrielle et les diffuseurs / répartiteurs de savoir mentionnés plus haut, où se situent les prestataires de service des entreprises et en particulier les consultants en stratégie?

Revenons pour cela à la question de fond: pourquoi ce métier existe-t-il (se reporter à l'article publié en 2004 dans PCM)? En très résumé, parce que le consultant dispose d'une capacité d'intervention qui lui permet d'aider effectivement une entreprise à améliorer durablement sa position concurrentielle et que les enjeux financiers correspondants sont souvent très importants. Cette capacité provient, en premier

lieu des mérites propres au consultant et à son organisation. Toutefois, une partie non négligeable pourra provenir de l'expérience accumulée par ce consultant auprès des entreprises avec lesquelles il travaille et a travaillé.

Dans ces conditions, est-il éthique de "vendre" à un client un savoir-faire qui est basé sur des pratiques et des observations recueillies lors de missions chez des concurrents directs de ce client, avec l'objectif de l'aider à gagner la compétition économique face à ces mêmes concurrents ? Le bon sens nous dirait que non... et pourtant, notons que c'est l'essence même du fonctionnement des "practices" des plus grands cabinets de la place, qui tout en protégeant en principe la confidentialité des informations, n'en retiennent pas moins les concepts et les approches gagnante dans leurs bases de connaissances!

Clients, vous êtes donc prévenus ! En travaillant avec des cabinets de conseil aux pratiques développées, vous pouvez avoir



accès (en théorie) à ce que d'autres ont fait et pensé avant vous et à côté de vous et ainsi espérer disposer rapidement des bonnes recettes pour "recoller au peloton". La valeur du conseil paraît forte mais l'effort de réflexion originale, qui pourra rester confinée à de la synthèse intelligente et à l'adaptation de solutions préexistantes, pourra rester en fin de compte modeste.

Regardons même de plus près aux conséquences. Le dernier client ainsi conseillé va pouvoir "gommer" ses faiblesses les plus nettes. Ses rivaux, clients précédents pour la plupart, verront leurs savoir-faire intimes plus ou moins réadaptés voire améliorés, réduisant d'autant l'avantage qu'ils pouvaient avoir antérieurement. C'est bien le diable si le dernier client, quoique en retard sur de nombreux points, n'aura pas, en tel ou tel endroit, développé une approche originale, qui versée dans la connaissance du consultant permettra de suggérer de nouvelles missions.

Ce "manège" paraît en fin de compte assez sympathique. L'ensemble de la profession progresse et les consultants "vivent" de ces "différences de potentiel" entre acteurs en les comblant. **Mais est-ce bien cela que les clients et notamment les plus "pointus" veulent acheter ?**

Heureusement pour les entreprises qui ont l'ambition de gérer très attentivement le développement de leur avantage concurrentiel, lequel tient parfois à des éléments de savoir-faire relativement intangibles, la bonne nouvelle est que ce mode de conseil n'est pas une fatalité: une autre approche du conseil non seulement existe mais est aussi très efficace.

Elle consiste, pour le conseiller à ne travailler que pour un "club" d'entreprises qui ne sont pas concurrentes entre elles, et à développer pour ces entreprises des stratégies opérationnelles gagnantes totalement exclusives. Le client voit ce qu'il gagne et il sait d'emblée qu'il ne perdra rien de son avantage concurrentiel. La source de la valeur apportée par le consultant est très claire: elle provient d'un travail d'analyse sur mesure effectué à partir de données publiques ou d'informations obtenues de façon externes auprès des concurrents. Le

consultant lui-même est dans une situation éthique totalement limpide: il apporte de la valeur à son client et uniquement à lui et peut s'identifier totalement à ses objectifs. La valeur de son approche est directement liée à l'apport original incorporé dans la solution spécifique mise au point pour son client. Il n'est absolument pas tenté, ni financièrement intéressé, par la vente de "produits sur étagère", ni de "concepts à la mode", ni de solutions lourdes de conduite du changement.

A la réflexion, cette approche paraît la seule vraiment "éthiquement" justifiée pour des décisions stratégiques importantes ou pour des travaux mettant en cause des informations stratégiques; elle est particulièrement efficace et viable dans une relation de partenariat à long terme.

Le conseil en stratégie "à la Mars & Co" : une façon de conjuguer efficacité et éthique

Chez Mars & Co, nos principes de fonctionnement n'ont pas changé depuis notre création il y a 25 ans :

- Spécialisation en stratégie
- Exclusivité garantie à nos clients par secteur
- Rigueur analytique
- Bureau "global" (à partir de nos pôles de Paris, New York, Londres, San Francisco, Tokyo)
- Objectifs de croissance "plafonnés" par la règle de l'exclusivité sectorielle

Si les grands principes n'ont pas changé, les moyens et les techniques d'investigation ont constamment évolué à l'avant garde de la technologie. Les capacités de traitement des bases de données permettent aujourd'hui aux consultants de Mars & Co depuis leurs postes de travail et sur le terrain, d'analyser des masses de données considérables et de continuer sans relâche à apporter un véritable "plus" analytique. Il s'agit en effet de comprendre de plus en plus finement les mécanismes à l'œuvre dans l'évolution des marchés et de disséquer les structures de coûts des différents concurrents en présence. C'est à ces conditions qu'il devient possible de révéler, de quantifier et de mettre en œuvre au final, les leviers qui permettront

d'assurer durablement la croissance du chiffre d'affaire, le soutien et l'amélioration des marges, l'optimisation des retours sur capitaux employés et au final la création de valeur nette.

Chez Mars & Co, la formation se fait depuis la base, selon une forme de compagnonnage. Issus des meilleures grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, disposant idéalement d'une première expérience professionnelle, tous les nouveaux collaborateurs intègrent Mars & Co au bas de l'échelle. Ensuite, ils sont progressivement amenés à exercer des responsabilités croissantes, mais toujours dans un cadre généraliste, à mesure qu'ils gagnent en maturité analytique, conceptuelle et relationnelle.

Si le conseil "en général" peut être désormais considéré comme une activité cyclique, l'activité de conseil en stratégie telle que la pratique Mars & Co est tout à fait en dehors des modes et souffre relativement peu des crises économiques. Cette résilience tient pour une part importante aux relations de partenariat à long terme tissées avec une vingtaine de grands groupes, la plupart leaders mondiaux dans leur domaine.

Dans un univers professionnel de plus en plus morcelé où le contrat moral sur la durée est de plus en plus remis en cause dans la grande entreprise industrielle ou de service, faire une carrière dans le conseil en stratégie, notamment dans un cabinet tel que Mars & Co, paraît à bien des égards un choix judicieux et motivant :

- Implication concrète dans les problématiques stratégiques des entreprises;
- Apprentissage "en direct" des techniques analytiques les plus en pointes et les plus performantes;
- Expériences diversifiées: secteurs, géographie, stades de valeur-ajoutée...; garantie de ne pas être confinées à une seule spécialité ou à un seul secteur.
- Perspective d'évolution rapide en terme de responsabilités
- Positionnement éthique limpide

Aujourd'hui Mars & Co poursuit sa croissance à un rythme maîtrisé, avec des objectifs mondiaux, et cherche, pour rejoindre ses différents bureaux, des collaborateurs de talent pour partager son éthique du conseil et sa passion de la recherche de la performance.

Questions à



Nicole Notat Présidente de Vigeo

Nicole NOTAT
Présidente du Groupe VIGEO

Ancienne Secrétaire Générale de la confédération syndicale française CFDT, elle est actuellement Présidente du Groupe Vigeo, agence de mesure de la responsabilité sociale des organisations, qu'elle a fondée en juillet 2002. Engagée dans le syndicalisme dès l'âge de 23 ans, elle devient Secrétaire Générale de la CFDT en 1992. Elle a présidé l'organisme français de gestion du système d'assurance-chômage, l'UNEDIC, entre 1992 et 1994 puis entre 1996 et 1998.

En 10 ans, Nicole Notat, première femme à accéder à la tête d'une grande organisation syndicale française, s'est affirmée comme un personnage public de premier ordre. Les relations privilégiées de Nicole Notat avec le monde syndical, le monde entrepreneurial et les ONG ont été le vecteur de l'actionnariat tripartite, unique en Europe, qui est à l'origine de la création du Groupe Vigeo.

Nicole Notat est membre du Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion Sociale (CERC). En 2005, elle a été nommée membre de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE).

PCM : « Ethique », « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), « Développement durable » sont des concepts qui se sont développés ces dernières années. Comment sont-ils arrivés en France ?

NN : J'aimerais avant tout m'attarder sur le mot « éthique ». Le vocabulaire a son importance, d'autant que les termes sont en nombre : Entreprise citoyenne, entreprise responsable, ... Chacun, au nom de sa morale et de ses convictions, peut avoir une éthique particulière. Or, pour une entreprise, la notion d'éthique se réfère davantage à son comportement et à ses responsabilités dans la conduite de ses affaires, par exemple l'intégrité dans les affaires, la loyauté dans les règles contractuelles et commerciales et la transparence de l'information.

Ces valeurs se sont imposées d'autant plus facilement que des écarts de conduite ont été mis à jour dans les pratiques de l'entreprise. Enron et Parmalat constituent les exemples les plus médiatisés. Ces évé-

nements ont précipité l'avènement de la gouvernance d'entreprise, cette dernière prônant une attention particulière aux questions de conflits d'intérêt, au respect des procédures et à la transparence des modes de fonctionnement et des règles de rémunération.

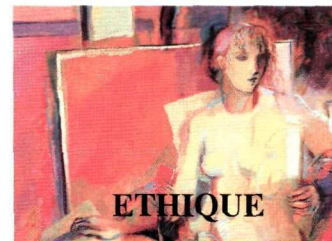
Le concept de RSE (NDLR responsabilité sociale des entreprises), quant à lui, est plus large. C'est une appellation utilisée principalement en France, mais dont la terminologie recouvre mal son contenu. Il faudrait plutôt parler de responsabilité sociétale, et non sociale. La RSE est la façon dont l'entreprise, par les actions qu'elle engage, par les pratiques et les résultats qui sont les siens, participe ou non aux objectifs du développement durable,

Cet autre concept, « Le développement durable », a été défini en 1987 par Mme Brundtland, rapporteur de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Son principe est le suivant : « le développement qui répond aux besoins des générations présentes, ne doit pas compromettre la capacité des généra-

tions futures à répondre aux leurs » En d'autres termes, le développement durable invite à la mise en cohérence du développement économique et du développement social, en même temps que la préservation de l'environnement. Face à des enjeux qui concernent l'avenir de la planète, les entreprises ne peuvent pas rester passives car elles sont concernées. De par son activité, une entreprise n'est pas neutre vis-à-vis des questions environnementales ou sociales (droits de l'homme, réduction des écarts de développement, ...). C'est pourquoi, les entreprises sont naturellement interpellées sur les conditions dans lesquelles elles-mêmes participent à la résolution des problèmes futurs, notamment écologiques (demande énergétique, effet de serre et changement climatique et effet, biodiversité, ...).

PCM : Qu'est-ce qui amèneraient aujourd'hui les entreprises à être plus « responsables socialement » ?

NN : La RSE constitue, dans une certaine mesure, la manière dont l'en-



entreprise va traiter les attentes et les préoccupations de tous ceux qui sont en rapport avec ses activités, c'est-à-dire ses « parties prenantes » comme ses salariés, ses actionnaires, ses clients et fournisseurs, les communes,...

Antoine Riboud parlait au début des années 70 du double projet économique et social de l'entreprise. Il peut être vu comme un précurseur de la RSE. L'idée était la suivante : une entreprise avançant uniquement avec des objectifs financiers, sans prendre en considération les conditions dans lesquelles les salariés étaient à même de remplir les finalités de l'entreprise, était une entreprise bancale.

Jean Gandois et Jacques Dermagne développaient dans les années 80 le concept de l'entreprise citoyenne. L'entreprise ne pouvait pas vivre avec un cordon sanitaire autour d'elle et devait être attentive aux questions de son environnement territorial, humain et écologique. Ces idées ont plutôt suscité des controverses et étaient loin à l'époque de rassembler la totalité des chefs d'entreprise. Le concept actuel de RSE se situe dans cette lignée. Mais un basculement s'est opéré. La conviction laisse parfois la place à une approche par nécessité.

Auparavant, les dirigeants exprimant de telles convictions étaient sommés de justifier en quoi cela concernait les entreprises. Désormais, les chefs d'entreprise qui négligent les différents aspects de la RSE, peuvent mettre leur entreprise en situation de risque : risque d'image, de réputation, de procédure juridique, de campagne

médiatique, de boycott du consommateur. Dans notre monde actuel, l'entreprise qui ne prend pas en compte les préoccupations sociales ou environnementales à des chances d'en subir les impacts à court ou moyen terme.

PCM : Si les entreprises agissent uniquement par nécessité, n'y-a-t-il pas une dose de cynisme ?

NN : la généralisation de ce mouvement passe par la nécessité d'agir qui recouvre, c'est vrai, une dose de cynisme. Mais cela ne doit pas éclipser ceux qui ont engagé une démarche de RSE par conviction car ces hommes et ces femmes pensent depuis longtemps que la performance de leur entreprise est globale. Ainsi, les entreprises familiales sont généralement plus attentives aux critères de responsabilité sociale, peut-être parce que la volonté de se développer sur le long terme rejoint les questions de patrimoine.

D'autres pensent que la responsabilité de l'entreprise ne concerne que son chiffre d'affaires ou la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Mais, ils ne peuvent rester sourds aux différentes interpellations et pressions, parfois internationales, qui s'appuient notamment sur un socle de nature réglementaire.

Il faut également souligner, même si cela reste encore marginal, l'intérêt croissant des opérateurs financiers pour détecter les risques de nature sociale ou environnementale, qui peuvent affecter de façon notable la rentabilité de leurs placements. Nous voyons bien que nous sommes aujourd'hui sur des enjeux émergents. Le mouvement n'est pas linéaire mais il est très certainement irréversible.

PCM : Lorsque vous avez pris les rênes de Vigeo, vous avez affiché une stratégie clairement européenne. Le concept de RSE est-il différent chez nos voisins européens et outre-atlantique ?

NN : Il existe effectivement une différence entre les Anglo-saxons et l'Europe continentale. En Europe continentale, nous sommes plus enclins à nous interroger sur les finalités de l'entreprise.

En France, par exemple, notre code du commerce, énonce que l'entreprise possède un objet social en soi, ce qui n'est le cas ni aux Etats-Unis, ni au Royaume-Uni où l'intérêt premier est celui des actionnaires. Néanmoins, les Anglo-saxons sont pragmatiques. S'ils voient des risques à négliger les droits de l'homme, ils agissent immédiatement pour éviter la foudre des médias. Et ce, en adoptant une attitude comparable à celle d'une entreprise que nous qualifierions de responsable.

La rhétorique est donc différente entre les cultures, mais, in fine, la nécessité de faire et d'agir est commune.

PCM : Peut-être parce qu'aux Etats-Unis, la sanction est plus forte et rapide ?

NN : Prenons un exemple, les Etats-Unis n'ont pas ratifié le protocole de Kyoto. Mais les entreprises américaines ne se payent pas le luxe de négliger leurs impacts environnementaux, notamment leur production de gaz à effet de serre (CO2, etc.). Car elles ont bien compris que l'action médiatique ou les groupes de pression pouvaient leur causer des dommages. C'est pourquoi, la plupart des grands groupes ne se placent pas dans le sillage (moins contraignant) de l'administration américaine.

PCM : Le développement durable peut aussi créer de nouveaux marchés, les entreprises américaines l'ont compris. Les pays en voie de développement ont d'autres préoccupations, mais que pensez-vous du Japon ?

NN : Ethibel, qui est un acteur historique de la notation éthique avec lequel Vigeo a fusionné en juin 2005, a un client japonais. Celui-ci nous demande de procéder à l'analyse de plusieurs entreprises japonaises pour détecter celles qui, au vu d'une méthodologie adaptée à la réalité japonaise, sont en situation de maîtriser leurs risques environnementaux et sociaux. Même logique : une entreprise « durable » ne doit pas seulement présenter de bons résultats, mais aussi prévenir de tels risques.

PCM : Est-ce très différent dans un pays comme la Chine ?

NN : Les Chinois sont capables de faire une très belle propagande sur le développement durable. J'ai assisté à une table-ronde où un ministre chinois a fait une plaidoirie remarquable sur le sujet. Au demeurant, la Chine ne tardera pas à repérer et à comprendre que le respect des objectifs de développement durable est devenu un élément différenciateur pour les entreprises, un argument de compétitivité

PCM : Pourriez-vous nous parler un peu de Vigeo et de vos marchés en Europe depuis la fusion avec Ethibel ?

NN : Nous vendons aux gestionnaires d'actifs nos données et analyses relatives à la mesure de la RSE de 550 entreprises européennes du DJ Stoxx 600.

Les produits que nous proposons sont donc clairement adaptés au marché européen, qui est un marché à forte croissance. Nous voyons comment, de plus en plus, les gestionnaires intègrent des critères extra-financiers dans leur politique de placement. Certains développent même des produits dédiés sur l'éthique ou le développement durable. Beaucoup essaient de capitaliser sur des valeurs d'entreprise qui ont fait leur preuve en matière de RSE et de sélectionner les meilleures entreprises pour chaque secteur.

En France, depuis trois ans, le nombre d'encours d'ISR (Investissement socialement responsable) s'est accru considérablement. 7,3 milliards d'euros sont aujourd'hui placés en France sur des fonds ISR (source Novethic). Le Fonds de Réserve des Retraites (FRR) vient de lancer un appel d'offre pour un fonds dédié de 500 millions d'euros, avec la perspective de monter à un milliard. Des fonds de caisses de retraite emboîtent le pas. Les fonds de grandes entreprises (épargne salariale) peuvent aussi être des leviers. Malgré ce développement important, il convient de rappeler que le volume d'ISR reste cependant encore peu significatif par rapport au volume d'investissement global.

Quant à Vigeo, depuis la fusion avec Ethibel, le nouveau groupe est constitué de 56 collaborateurs dont 25 analystes et 10 auditeurs. 12 nationalités sont représentées.

PCM : comment définiriez-vous le métier de Vigeo ?

NN : Notre métier est de mesurer la qualité de l'engagement en responsabilité sociale des entreprises en comparant les sur un secteur donné (analyse et benchmark sectoriel). La première étape est d'abord l'analyse de chaque entreprise que nous situons sur une échelle traduisant son niveau d'engagement. Ensuite, sur la base d'une trentaine de critères, nous allons comparer les résultats des entreprises d'un même secteur. Nous obtenons alors un classement. Les entreprises en tête sont les plus avancées pour leur secteur, mais cela ne signifie pas qu'elles n'ont plus de progrès à faire.

Pour cette prestation, nos clients sont des investisseurs. Nous faisons ce travail avec ou sans l'accord des entreprises analysées. Les plus coopératives ont naturellement plus de chance d'être notées dans de bonnes conditions.

Notre deuxième activité concerne des entreprises qui sollicitent une évaluation de leur niveau d'engagement en responsabilité sociale. Il s'agit d'un produit d'audit qui ne se réfère pas à une norme officielle. Vigeo a innové en la matière en s'appuyant sur un référentiel propre, opposable aux entreprises et aux parties prenantes. Nous avons été les premiers en France à mettre ce type de produit sur le marché.

Dans ce domaine, la norme se cherche. L'ISO vient de lancer un débat pour créer une nouvelle norme, elle a même déjà un nom : SR26000. Comme je l'évoquais, Vigeo a précédé cette démarche en créant un référentiel basé sur les objectifs de RSE énoncés par les institutions internationales : OIT, ONU, OCDE, etc.

Nous auditons le système managérial des entreprises au regard de ces objectifs de RSE. Après deux ans, 36 missions d'« audit en RSE » ont été effectuées. Les entreprises s'intéressent à notre offre en premier lieu pour des raisons internes, par exemple pour des démarches de progrès, des actions correctives ou du pilotage stratégique.

PCM : quels sont vos concurrents dans ces deux métiers ?

NN : Sur notre premier métier, le rating de la performance extra financière des entreprises que nous appelons

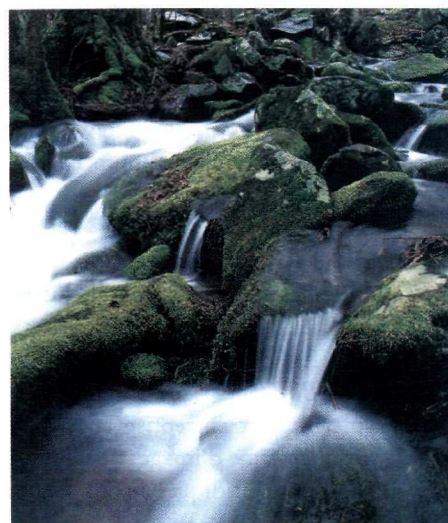
L'ambition du Groupe Vigeo, agence de mesure de la responsabilité sociale, est de promouvoir la responsabilité sociale des organisations et l'investissement responsable.

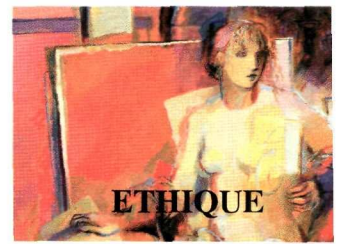
Le Groupe Vigeo mesure le niveau d'engagement de l'entreprise en matière sociale, environnementale et sociétale, et le niveau de maîtrise des risques associés.

Vigeo répond aux attentes de deux catégories de clients : (1) les investisseurs et gestionnaires d'actifs financiers qui utilisent les analyses d Vigeo (recherche ISR) pour constituer leur portefeuille de valeurs, (2) et les entreprises qui sollicitent un diagnostic indépendant de leur engagement en responsabilité sociale (audit), comme outil de pilotage stratégique.

Recherche ISR, les premières agences à s'être créées se positionnaient sur l'approche éthique, en réduisant l'univers d'investissement selon des critères religieux ou moraux (ex : refus d'investir dans le tabac, l'armement,...). L'UE compte une quinzaine d'agences de ce type. Elles sont de petite taille et se positionnent sur des marchés locaux. L'approche éthique ne s'est pas développée en France. Vigeo s'est constituée sur une approche dite de « performance » c'est à dire, de proposer à nos clients des analyses de la performance extra-financière des entreprises, au regard de leur secteur.

Quant à notre produit d'audit, nous n'avons pas de concurrent spécifique. Si nous élargissons le champs, nous retrouvons tous les grands cabinets d'audit qui dévelop-





pent des prestations relevant de la certification, de la vérification ou bien du conseil, via parfois un département « développement durable ». Vigeo n'offre pas ce type de prestation car nous ne faisons ni préconisations, ni recommandations opérationnelles.

PCM : Lorsque vous faites de la notation, peut-il vous arriver de mettre en avant des comportements douteux d'une entreprise ?

NN : Non, nos rapports d'analyse (notations) sont délivrés à nos clients, accompagnés de la méthodologie utilisée. La robustesse de la méthodologie et la rigueur avec laquelle elle est appliquée, sont les gages de notre crédibilité. Nos travaux n'ont pas pour but d'épingler ou de stigmatiser une entreprise, mais d'analyser comment, dans un secteur donné, les entreprises vont se comporter sur un plan environnemental et social.

PCM : Comment pouvez-vous vous prévenir du risque de passer à côté de comportements répréhensibles, l'entreprise pouvant être de bonne foi. Prenons par exemple le cas du travail des enfants dans le textile, où la chaîne de sous-traitance est longue et difficilement analysable ?



NN : Vous mettez le doigt sur un problème crucial : la qualité de la notation au regard de la qualité de l'information recueillie. L'information est notre matière première. Si celle-ci est défaillante, incomplète ou partielle, alors évidemment la notation ne reflétera pas la réalité. Nous savons que l'information extra-financière n'est pas optimale dans l'entreprise. Les systèmes de reporting ne sont pas partout en place, ils ne sont pas toujours standardisés. Alors comment faire pour éloigner le risque que vous décrivez ? D'abord en recueillant toute l'information mise à disposition par l'entreprise. Ensuite, en interrogeant l'entreprise sur des questions précises et ciblées au vu de l'information disponible et manquante. Enfin, en récoltant l'information auprès de parties prenantes, ou d'autres sources, pour examiner les confirmations ou contradictions éventuelles. Nous nous basons sur des faits, sur les preuves du cheminement de l'intention à l'acte, et non pas sur des opinions, avérées ou non.

PCM : Cela vous arrive-t-il de refuser de donner une note si le risque d'incertitude est trop grand ?

NN : Il nous arrive de dire qu'en l'état de l'information collectée, nous ne pouvons garantir que notre notation est totalement fidèle à la réalité. Cela est reflété dans l'indice de fiabilité qui est attaché à la note.

PCM : Vous avez une quarantaine de critères d'analyse. Comment ont-ils été constitués ? Sont-ils publics ?

NN : Ils sont publics. Vous pouvez les trouver explicités sur notre site Internet, entre autres. Nos critères d'analyse ont été extraits des grands objectifs internationaux de responsabilité sociale, par exemple des textes des organisations internationales à l'attention des multinationales. Un des critères concerne, par exemple, « assurer la transparence et l'objectivité dans les règles de rémunération ». Toutes les entreprises ont accès à la liste de nos critères et savent donc que nous allons les analyser sur ce critère. A noter que nos critères sont pondérés et que les règles de

pondération sont présentées à nos clients gestionnaires d'actifs. Mais nous ne ménageons pas nos efforts pour expliquer nos méthodes et nos critères aux entreprises sous revue. Une bonne compréhension par les entreprises de nos démarches signifie à terme le partage d'une information de qualité, et donc d'une notation de qualité – sans préjuger de la note elle-même.

PCM : Vous avez plusieurs grandes entreprises dans votre capital. N'y a-t-il pas un problème éthique, plus précisément un conflit d'intérêt, si vous êtes amenés à noter une de ces entreprises par rapport à ses concurrents ?

NN : C'est une question que nous avons à l'esprit depuis la création de Vigeo. Nous étions à l'époque face à une quadrature du cercle. Soit nous trouvions l'argent nécessaire au développement de Vigeo auprès d'actionnaires, soit nous vivions avec quatre francs six sous grâce à de généreux donateurs. Nous avons fait un choix et nous prévenons les risques inhérents de la manière suivante.

La composition de notre actionnariat est une première garantie. Nous avons environ trente actionnaires d'horizons différents : des entreprises, des ONG, des syndicats, des investisseurs institutionnels. L'hétérogénéité de l'actionnariat et des intérêts de chacun fait qu'un accord pour avantager certaines entreprises n'aurait rien de naturel.

Ensuite, les entreprises sont soumises à un plafond de capital : aucune ne peut détenir plus de 1% du capital. De même, le conseil d'administration est constitué de trois collègues avec chacun trois membres, indépendamment du niveau d'apport capitalistique. Les entreprises bénéficient de 3 administrateurs sur 15 alors qu'elles représentent 36% du capital. Elles font face à 3 ONG ou syndicats, 3 gestionnaires financiers et 5 administrateurs indépendants. Le risque d'influence est donc très limité. Enfin, nous avons créé un conseil scientifique, constitué d'universitaires et d'experts tous indépendants, garant de notre méthodologie et de son application. La composition de ce conseil est connue et publique.

PCM : Quel intérêt a une entreprise à détenir 1% du capital de Vigeo ?

N^N : Avant de me lancer dans cette aventure, j'ai rencontré une soixantaine d'entreprises. Nos actionnaires actuels ont rejoint ce projet, non pas pour avoir des garanties sur leurs notes, mais pour mettre en place une notation professionnelle à l'échelle européenne. Ces entreprises étaient jusqu'alors démarchés par des agences travaillant uniquement sur un périmètre national. Elles avaient aussi l'espoir de limiter l'overdose des questionnaires qu'elles recevaient et de contribuer à la standardisation la profession de la notation, qui est une étape nécessaire de la professionnalisation du métier de la notation sociale.

PCM : Avez-vous des actionnaires purement financiers ? Faites-vous des bénéfices ?

N^N : Notre actionnaire de référence, à 33%, est le Groupe Caisse d'Épargne. Nos actionnaires nous ont donné 5 ans pour être profitables. Nous allons démarrer notre troisième exercice et nous sommes en ligne avec nos objectifs.

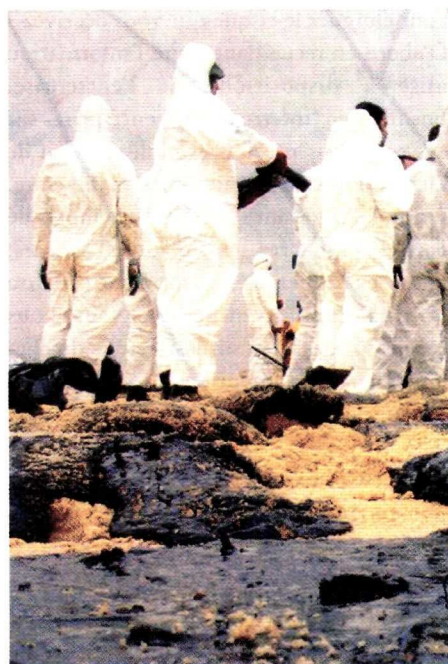
PCM : Comment êtes-vous arrivé dans une telle entreprise ? Y-a-t-il une logique avec votre grande expérience syndicale ?

N^N : Je ne serai pas là si je n'avais pas eu ce passé syndical. La prise de conscience du besoin et de la nécessité de mettre à disposition des gestionnaires d'actifs un produit d'évaluation de la RSE, a mûri dans mon esprit au fil de mon expérience de responsable syndical. Enfin, c'est parce que j'avais ce passé, que j'ai su gagner la confiance de mes partenaires pour le tour de table. J'ai fait le choix de rebondir dans cette nouvelle activité et je n'ai aucun regret. Le marché est encore incertain mais il se précise aujourd'hui, il y a une véritable dynamique.

PCM : Avez-vous mis en place une charte éthique au sein de Vigeo ?

N^N : Nous avons formalisé beaucoup d'objectifs de RSE sur la base de nos

outils : respect de la personne humaine, économies d'énergie, de papier,... Il faut avouer que nous ne sommes pas une entreprise polluante non plus. Nos salariés sont par ailleurs très sensibilisés à ces sujets. Vigeo a adhéré au Pacte Global en juin 2003 (NB : « Global Compact », initiative lancée par l'ONU où les entreprises signataires s'engagent à respecter dix principes sur les droits de l'homme, l'environnement et les conditions de travail).



PCM : Envisagez-vous de travailler pour d'autres clients que des entreprises ?

N^N : Nous travaillons actuellement sur un produit d'audit en responsabilité sociale pour les collectivités locales. Mais nous n'envisageons pas de créer un produit spécifique pour les administrations. Il se trouve que nous avons réalisé un audit pour la marine nationale mais elle avait demandé d'être auditée selon les mêmes critères qu'une entreprise privée.

Pour les ONG, les associations et les syndicats, nous avons quelques demandes, surtout d'organisations ayant des fonds à placer. Mais cela reste un mouvement peu important, sans compter les difficultés liées à l'absence de référentiel pour ce type d'organisation.

PCM : Cela pourrait être une nécessité pour les ONG qui font appel aux fonds publics ?

N^N : Oui, Mais nous n'y voyons pas encore un marché. D'autant plus que nombre d'entre elles ont intégré la transparence dans l'utilisation des fonds collectés auprès du public comme valeur d'organisation et principe de fonctionnement.

PCM : Des ONG n'ont-elles pas essayé de faire des prestations concurrentes des vôtres ?

N^N : Le seul exemple qui me vienne à l'esprit est celui de la FIDH (Fédération internationale des ligues des droits de l'homme). Leur travail a été fait à la demande d'entreprises du secteur de la distribution et ne concerne que le domaine « droits humains » (NB : il consistait à auditer les producteurs de textiles dans les pays en voie de développement).

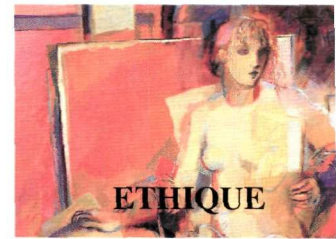
PCM : Quelles sont les perspectives de diversification et de développement de vos marchés ? Envisagez-vous de travailler sur le commerce équitable ?

N^N : Le concept de développement durable brasse une kyrielle de sujets. L'audit d'organisation n'est pas la même chose que l'audit de produits, qui concerne les questions de labélisation. En observant ceux qui travaillent sur ces sujets. Force est de constater que c'est un travail de titan. Pour l'heure, nos perspectives de développement ne concernent que nos deux activités actuelles.

PCM : Serait-il possible de faire un audit éthique du Corps des Ponts et Chaussées ?

N^N : La principale question est celle des critères. Au premier abord, cela me semble difficile car le Corps des Ponts et Chaussées n'a pas une activité aussi clairement identifiée qu'une entreprise.

Propos recueillis par Hervé Lainé et Jean-François Thibous



De nouvelles perspectives pour l'investissement socialement responsable



Jean-Pierre SICARD

Directeur développement durable de la Caisse des dépôts, Président de Novethic, centre de ressources et d'information sur l'investissement socialement responsable

Docteur en sciences économiques, Après plusieurs postes au sein du secrétariat général de la Caisse des dépôts, notamment dans le domaine des ressources humaines et des séminaires pour dirigeants, il a créé la fonction de responsable de la veille stratégique auprès du Directeur de la Stratégie et des Finances du Groupe, qu'il a occupée de 1998 à 2001, avant le lancement de Novethic dans le courant de l'année 2001

Des investisseurs institutionnels moins court-termistes

L'investissement socialement responsable correspond à la fois à des pratiques de gestion d'actifs, introduisant des critères environnementaux et sociétaux dans la sélection des valeurs qui composent un portefeuille financier et à la prise en compte de ces critères dans des démarches d'activisme actionnarial, aujourd'hui toutefois majoritairement tournées vers des questions de *corporate governance*. Cette dynamique s'appuie sur un changement d'attitude progressif des grands investisseurs institutionnels. L'enjeu des retraites

dans les zones mondiales les plus porteuses d'épargne accentue en effet le déplacement vers le long terme de l'horizon des placements. Les grands investisseurs, liés plus ou moins directement aux systèmes de retraites (fonds de pension, assureurs, fonds de réserve), sont ainsi conduits à réorienter la valorisation de leurs portefeuilles vers du plus long terme, ce qui les pousse à prendre en compte les entreprises dans leur globalité, donc dans leurs relations avec leur environnement sociétal.

Ces grands institutionnels prennent conscience que leurs perspectives en termes de rendement et de risques trouvent leur fondement dans une dynamique économique globale. Au-delà de la recherche des valeurs qui vont réaliser les meilleurs résultats, cet horizon les rend

sensibles aux fondamentaux qui vont conduire à la performance globale des différentes places boursières et limiter les risques systémiques, tant pour les marchés d'actions que pour les obligations. D'où l'intérêt qu'ils commencent à manifester pour les risques que font courir à la croissance les dégradations profondes de l'environnement produites par nos économies ou les déséquilibres sociaux de dimension planétaire facteurs de crise et de remise en cause de nos modèles de développement. Quant à l'impact négatif d'une gouvernance des entreprises défaillante, le début des années 2000 l'a suffisamment manifesté pour que la majorité des investisseurs y soient aujourd'hui attentifs, même ceux qui restent centrés sur le court terme. De nombreuses enquêtes internationales en

témoignent, une large majorité des gérants d'actifs et des analystes y affirmant que des dimensions environnementales et sociales ont un impact sur la valorisation boursière, au moins à long terme.

Des risques et des opportunités créés par les nouvelles attentes de la société

Ces nouvelles approches tendent à faire évoluer la vision de la performance et du risque. A l'origine d'une approche plus large de la performance, l'idée qu'une bonne anticipation de contraintes et de facteurs de coûts pour les entreprises est porteuse à terme d'une plus grande rentabilité.

Selon une approche désormais reconnue, il s'agit de prendre en compte les effets induits par l'activité de l'entreprise sur l'environnement naturel, sur ses propres ressources humaines, sur les zones dans lesquelles elle est implantée, mais aussi sur ses clients, ses fournisseurs, etc. Pour le management, il s'agit de conduire les politiques qui intègrent ces différents enjeux et d'en tirer parti au service de la performance globale de l'entreprise.

Ces diverses pratiques de responsabilité sont considérées comme une source de la performance à long terme, par des effets

directs (écoconception, réduction de consommation d'énergie ou moindre pollution économisant frais de recyclage ou de traitement des déchets) mais aussi par la consolidation d'actifs immatériels (qualité du management environnemental, réputation de la marque, adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise, etc.). Le champ de l'innovation en matière environnementale est aussi une source de création de valeur, en réponse à des préoccupations planétaires grandissantes (climat, eau, biodiversité...).

Mais les acteurs financiers sont surtout très attentifs aujourd'hui à la mesure du risque, environnemental (impact des accidents écologiques, des campagnes d'opinion, des remises en cause par de nouvelles normes...), social (conflits du travail, dénonciation d'atteintes aux droits de l'homme ou des conditions de travail chez de lointains sous-traitants...), et risques en matière de sécurité des produits ou des processus, etc. Le niveau relatif d'exposition à ces risques va devenir un indicateur des impacts potentiels négatifs sur la valorisation de l'entreprise.

Ces nouveaux risques et leur impact financier s'intensifient parce que notre société est devenue plus sensible à ces dimensions. La multiplication de procès, particulièrement aux Etats-Unis, intentés aux entreprises pour qu'elles réparent les préjudices dont ceux qui les subissent estiment qu'elles sont responsables, illustre cette tendance et représente aujourd'hui un poids réel sur les finances des entreprises

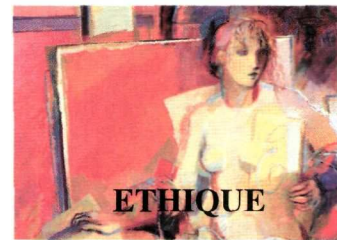
dans certains secteurs (tabac, « coût de l'amiante », obésité, par exemple). De la même façon, dans ce calcul de risque, les industriels qui anticipent un durcissement des législations environnementales disposeront d'un avantage concurrentiel.

On sait aussi qu'une action concertée des riverains et des collectivités locales, dans le cas de l'environnement, des consommateurs, des salariés et des syndicats dans le domaine social peuvent provoquer une crise majeure pour la ou les multinationale(s) concernée(s) dans la mesure où leurs protestations sont relayées par des ONG et des médias. Il est aujourd'hui impossible de mesurer le coût financier direct de ce type de crise. En revanche, une entreprise qui met tout en œuvre pour s'en prémunir, peut miser sur une valorisation à long terme de sa marque mondiale, à laquelle ses consommateurs sont sensibles et ses salariés attentifs. Les évolutions sociologiques et l'accent plus ou moins fortement mis sur telle ou telle dimension de la responsabilité des entreprises ont donc une influence directe sur ces nouveaux risques, que les investisseurs se doivent de prendre en compte.

Un impact qui va bien au-delà des fonds spécifiques, de nouveaux enjeux

Les encours des actifs financiers gérés dans une optique socio-environnementale demeurent cependant très faibles. Même aux Etats-Unis, où l'ensemble des fonds dans lesquels des critères non financiers sont utilisés pourrait atteindre 15% du total des actifs gérés, ce qui relève d'approches « développement durable » ne représente plus qu'un très faible pourcentage, une fois mises de côté les approches qui se contentent d'exclure le tabac ou quelques autres secteurs considérés comme moralement condamnables. En France, selon les enquêtes réalisées par Novethic, le marché de l'investissement socialement responsable atteint, fin 2004, 6,9 milliards d'Euros. Il a augmenté de + 76 % en un an. Le phénomène le plus remarquable est la montée en puissance des investisseurs institutionnels, qui apportent près de 60 % des encours. Ces





placements ISR des institutionnels français (fondations et associations, caisses de retraites, compagnies d'assurances, etc.) sont répartis entre gestion collective sur des OPCVM, avec une augmentation de + 138 % en 2004, atteignant un montant de 2,8 milliards d'Euros et gestion dédiée (+ 108 %). La collecte auprès des particuliers a quant à elle progressé de + 25 % en 2004 et représente 2 milliards d'Euros, ce qui confirme l'intérêt croissant de ces placements pour les épargnants, malgré un contexte resté psychologiquement défavorable à des offres encore très majoritairement en actions.

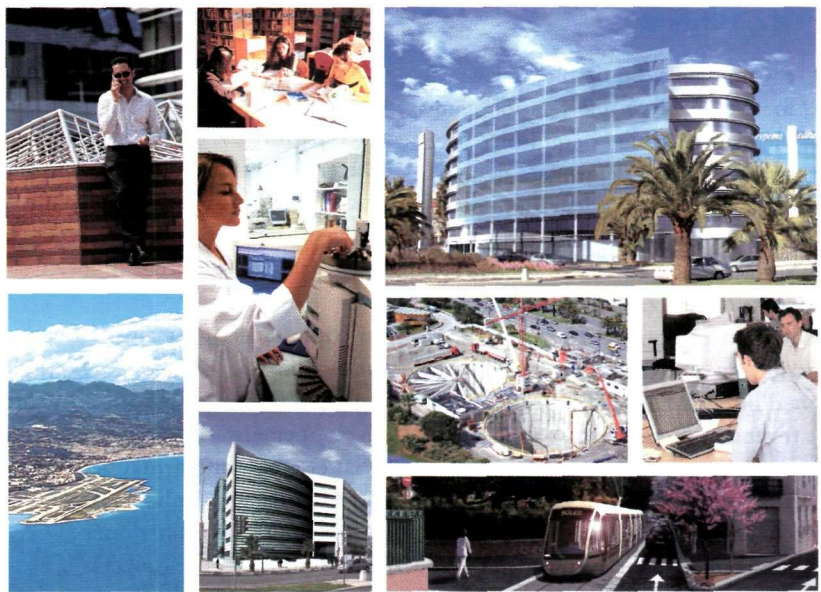
L'impact de l'ISR résultera cependant moins des masses financières qu'il représentera dans quelques années, que des innovations qu'il suscite dans la gestion d'actifs. Une partie des critères sociétaux pris en compte pour l'analyse des entreprises pénètre en effet l'ensemble du marché financier.

Cette diffusion de l'ISR pourrait cependant conduire à une situation paradoxale au regard des enjeux du développement dans les pays émergents. Certes, au regard des préoccupations du développement durable, il est souhaitable que les investisseurs préfèrent les entreprises les plus avancées d'un point de vue social et envi-

ronnemental. Mais cette attitude peut engendrer un malthusianisme des apports financiers en direction des pays du sud, dont les entreprises se comparent difficilement sur ce plan à celles de l'Europe ou de l'Amérique du Nord. Des approches financièrement responsables doivent prendre en compte cette situation. Au-delà des critères différenciant les entreprises cotées dans lesquelles on investit ce sont aussi les projets d'infrastructures ou d'aménagement des territoires qui devraient être évalués selon leur impact environnemental et social et attirer ainsi des financements « responsables ».

Plus de 470 entreprises internationales ont choisi Nice Côte d'Azur pour s'implanter. Pourquoi pas vous ?

- Des programmes neufs d'immobilier professionnel livrés dans un avenir proche : 8 000 m² courant 2006, 16 000 m² fin 2007, 13 000 m² livrés début 2008 et 80 900 m² à partir de 2009
- Un fort potentiel de main d'œuvre avec 210 000 actifs et 45 000 entreprises dont 4000 industriels et 4400 dans le secteur de la construction
- Le 1^{er} aéroport après Paris : 9 millions de passagers par an, 26 pays desservis en direct
- Des infrastructures de transport et de communication en pleine expansion
- 36 000 étudiants et 2000 chercheurs
- La réalisation d'importants travaux en matière d'eau potable, d'assainissement, témoignent d'une démarche de développement économique, cohérente avec le développement durable.



COMMUNAUTÉ
NICE CÔTE D'AZUR

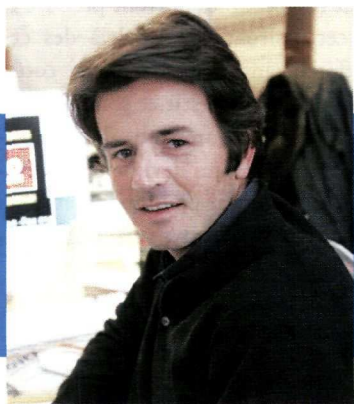
le cœur
d'une métropole
d'avenir

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION NICE CÔTE D'AZUR

Direction du développement économique
Parc Phœnix - 405, Promenade des Anglais
BP 3087 - 06202 NICE cedex 3
tél : 04 89 98 21 11 - fax : 04 89 98 21 21
www.agglo-nice.fr - info@agglo-nice.fr

Le commerce Équitable :

une relation durable



Tristan LECOMTE
HEC 96
Fondateur et Président d'Alter Eco

Le Commerce Équitable consiste à mettre en place une relation commerciale durable et équilibrée avec des petits producteurs défavorisés des pays du Sud afin de favoriser leur développement. Des producteurs isolés, disposant d'une surface cultivée de 1 hectare en moyenne, se regroupent en coopératives ou en association et nous leur achetons leur production en limitant au maximum le nombre d'intermédiaires afin d'augmenter leurs revenus. Nous leur garantissons notamment un prix d'achat minimum à long terme, nous versons à leur organisation (coopérative/association) une prime de développement pour financer des projets communautaires, nous pré-finançons les récoltes...

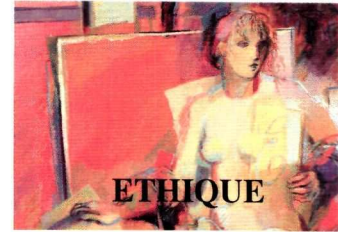
Mais le Commerce Équitable va plus loin qu'une simple augmentation du revenu des petits producteurs et il vise réellement à permettre leur développement et leur autonomie à long terme. Ceci passe par le respect de nombreux critères, dont 5 principaux (appelés critères d'exigence). Nous nous engageons à garantir un prix d'achat juste, à valoriser les savoir-faire tradition-

nels et l'utilisation d'ingrédients naturels, à travailler en priorité avec des producteurs parmi les plus défavorisés, à leur acheter le plus directement possible leur production et à donner une transparence totale sur nos produits et les coopératives avec lesquelles nous travaillons.

Un triple objectif est ainsi au cœur de la philosophie du Commerce Équitable. Il s'agit en effet de prendre en compte le développement à la fois économique, social et environnemental des filières avec lesquelles nous travaillons. Ainsi, la prime de développement attribuée par Alter Eco aux coopératives partenaires permet non seulement le développement économique des groupes de producteurs mais également le développement social de la communauté – formations techniques aux membres, construction de bâtiments sociaux, médecins itinérants, aides à la scolarisation...- et la transition vers une agriculture 100% biologique.

Le Commerce Équitable propose donc une alternative, une autre façon de faire du commerce en réintroduisant l'homme au cœur des échanges internationaux, par différence avec le commerce conventionnel qui a, pour sa part, entraîné un appauvrissement des populations du Sud, le prix du marché ne leur permettant pas de couvrir leurs coûts de production. L'exemple du café illustre bien ce phénomène de détérioration des termes de l'échange : ainsi, le cours mondial actuel du café est le même que celui de 1973, alors que le coût de la vie et des intrants n'ont cessé de croître pendant la même période !





Alter Eco est une société anonyme que j'ai créée en 1999. Je me suis lancé dans le Commerce Équitable en 1998 en ouvrant une boutique associative d'une trentaine de mètres carrés à Bastille, puis un deuxième magasin spécialisé dans le quartier des Halles. Mais il est apparu qu'il serait difficile de faire émerger le Commerce Équitable avec le modèle des magasins, très coûteux et générant de faibles volumes de ventes. J'ai donc choisi de fermer les boutiques et de réorienter Alter Eco vers la grande distribution. Ainsi, en 2002, Alter Eco a signé un contrat d'exclusivité d'un an avec Monoprix, première enseigne à s'engager en référencant une gamme de 13 produits alimentaires Alter Eco (café, thé, riz, jus, chocolats, cacao, sucre). 3 ans après, Alter Eco commercialise plus de 60 références provenant de 30 coopératives dans vingt pays du Sud et notre marque est distribuée dans plus de 2000 points de ventes en France dans les enseignes telles que E.Leclerc, Carrefour, Cora, Match, Système U, Atac, Intermarché... En 2005, le chiffre d'affaires des ventes de produits Alter Eco atteindra environ 10 millions d'euros, ce qui représente 1 produit vendu toutes les 3 secondes, et les perspectives de développement restent très importantes.

Parallèlement à ce développement commercial, Alter Eco a poursuivi son objectif d'augmentation de la valeur ajoutée sociale, environnementale et économique pour les producteurs du Sud et d'aide au renforcement des organisations de producteurs.

Ainsi, de 2002 à 2004, Alter Eco a payé ses matières premières 97% plus cher que leur prix sur le marché conventionnel, nous préfinançons les commandes à hauteur au moins de 50 % et nous faisons transformer les produits le plus possible par les producteurs. Grâce à ce modèle économique, 27% du prix final de nos produits reviennent au pays producteur contre 8% en moyenne dans la filière classique.

Cette relation de confiance établie durablement est très profitable à Alter Eco, puisque les coopératives et leurs producteurs s'engagent à nous fournir des matières premières de qualité et investissent dans l'amélioration constante de celle-ci. Nous privilégions également la transformation et le conditionnement de nos produits dans le pays d'origine. Les produits issus du Commerce Équitable sont donc avant tout des produits de qualité élaborés grâce aux savoir-faire traditionnels des producteurs. Il ne s'agit pas d'assistanat mais bien d'un nouveau modèle économique, où d'avantage est investi en amont, sur les hommes et leur environnement, au profit de tous.

Les coopératives avec lesquelles nous travaillons sont toutes sujettes à des audits rigoureux respectant un cahier des charges précis. La transparence étant un des critères d'exigence du Commerce Équitable, nous nous efforçons de donner le maximum d'information concernant nos filières et nos produits au consommateur.



Gamme de produits

Rapports d'audits, vidéos de producteurs, analyses qualitatives des coopératives ou encore mesures chiffrées de la valeur ajoutée économique pour nos produits sont autant d'atouts pour une transparence et une traçabilité totales de nos filières...

Certains événements comme la Quinzaine du Commerce Équitable, la Semaine du Développement Durable ou encore la Semaine de la Solidarité Internationale (cette année du 12 au 20 novembre 2005) sont de formidables relais d'information auprès du grand public et participent à la sensibilisation des consommateurs en matière d'économie solidaire. Cependant, même si la consommation a triplé depuis 2002, le Commerce Équitable en France en est encore à ses balbutiements avec 1,20 euros dépensé par an et par habitant contre un montant plus de dix fois supérieur chez nos voisins suisses. Nous sommes même en deçà de la moyenne européenne qui est de 2,50 euros.



La notoriété du Commerce Équitable est loin d'être de 100% mais elle est en progression constante (environ 70% d'après les dernières études Ipsos), au même titre que le marché qui a un fort potentiel de croissance. Seul le consommateur pourra décider de la pérennité de notre démarche. A lui donc de ne pas considérer le Commerce Équitable comme un effet de mode mais bien comme un changement de nos habitudes de consommation. Il faut un achat régulier et réfléchi, à nous de savoir convaincre et fidéliser ! Une coopérative met parfois jusqu'à vingt ans pour se construire et s'organiser de façon viable, tandis que le système de la grande distribution ne permet pas toujours aux produits d'exister dans la durée. Ce constat rend d'autant plus nécessaire l'intégration par les consommateurs du réflexe « Commerce Équitable » lors de leurs achats... pour allier l'utile à l'agréable !

L'éthique dans la fonction publique :

de la sémantique à la gestion publique



Jacky RICHARD
Conseiller d'Etat
Ancien Directeur général de l'Administration et de la Fonction publique.

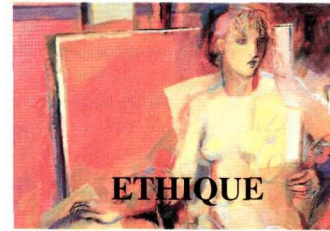
La Fonction publique a nécessairement un rapport à l'éthique qui ne peut pas être celui du secteur privé et de l'entreprise. Le constat de l'abus, du détournement, du passe-droit chez un fonctionnaire est bien plus qu'une faute; il est perçu comme une trahison, une usurpation. Le fonctionnaire dépositaire d'une parcelle de puissance publique a un devoir supplémentaire, un surcroît d'obligation. Là est le fondement de sa situation particulière au regard du droit du travail, exorbitante du droit commun : le fonctionnaire est, de par la loi, dans une situation statutaire et réglementaire et non lié à son employeur sur une base contractuelle. Très imprégnée par le droit, la Fonction publique pourrait se sentir peu concernée par l'inflation de l'éthique qui bénéficie aujourd'hui d'un intérêt croissant des entrepreneurs et des commerciaux, préoccupés par les dérives et les pièges de l'argent, mais aussi intéressés par l'argument de notoriété et de vente que constituent les chartes de transparence, le commerce équitable et le développement durable.

Et pourtant, la décentralisation, par les risques du localisme qu'elle engendre, les

discriminations et les inégalités de situation des différents usagers montrent que les questions de l'égalité, de la continuité, de l'impartialité du service public sont d'une actualité qui se rappelle à nous parfois très bruyamment. Le fort encadrement juridique du champ d'action publique n'empêche nullement le développement au sein même de la Fonction publique des chartes éthiques ou de déontologie d'autant qu'elles mettent en avant les conduites et pratiques plutôt que les grands principes souvent proclamés mais fréquemment mal appliqués. A ce titre, ces

chartes et codes méritent d'être pris en considération. Encore faut-il savoir de quoi l'on parle : d'éthique, de déontologie, de morale personnelle, professionnelle, de droits et devoirs, d'obligations ? Après un indispensable préalable sémantique, on situera l'éthique et la déontologie des fonctionnaires par rapport aux valeurs de service public avant d'en tirer quelques enseignements pour la gestion, au moment où, ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle gestion publique met en avant des valeurs qui ont pour noms: efficacité, efficience, sens de l'initiative, autonomie,





responsabilité. Celles-ci peuvent entrer en conflit avec celles classiquement définies de service public: égalité, neutralité, continuité, probité, secret et discrétion, réserve et dignité.

L'indispensable préalable sémantique.

La morale, domaine de la conscience et affaire de la personne, s'invite souvent dans le droit. L'énoncé de droits et de devoirs ne va pas sans la référence à des valeurs et donc à la morale. C'est ainsi, par exemple, que la jurisprudence des amnisties sur les faits contraires à l'honneur et à la probité, ou que le respect de la dignité et des bonnes mœurs par les fonctionnaires en dehors du cadre de leurs fonctions, renvoient à des notions fortement empreintes de morale, définie comme l'impératif du devoir accepté. De son côté, le droit a de plus en plus recours à des concepts "mous", à caractère moral, que le juge judiciaire ou administratif est conduit à interpréter : ainsi en va-t-il de "l'intérêt de la personne", "l'intérêt de la famille", "la bonne foi", "l'atteinte au respect de la vie familiale normale d'un étranger", "le délai raisonnable" ... L'éthique, de son côté, correspond plutôt à une juste manière d'être, à ce qui est estimé bon dans la façon de vivre avec autrui. C'est une démarche volontaire et, en ce sens, facultative. C'est un guide pour l'action. Toutefois, la nuance entre morale et éthique est faible, si bien que, dans le cadre de cet article, les deux termes seront considérés comme synonymes. La distinc-

tion avec la déontologie est, en revanche, plus nette. Cette dernière renvoie à une demande sociale et collective, reposant sur une contrainte extérieure et assortie d'une sanction en cas de manquement. La déontologie relève de la sphère du droit. Même si elle se distingue a priori des lois et règlements, cela n'empêche pas certaines règles déontologiques d'intégrer l'appareil normatif officiel. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer une véritable prolifération de codes de déontologie concernant d'abord les professions libérales mais aussi différents corps de fonctionnaires : police nationale (décret n° 86-592 du 18 mars 1986), sages-femmes (décret n° 91-779 du 08 août 1991), infirmières (décret n° 93-221 du 16 février 1993). Normées ou non, les dispositions relatives à la déontologie renvoient à des règles de comportement des fonctionnaires, des situations très concrètes et souvent sensibles, fréquemment rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions.

Nous préférons donc parler de déontologie plutôt que d'éthique pour les raisons de définition mentionnées ci-dessus.

Déontologie et les valeurs de service public.

La déontologie dans la fonction publique ne se comprend que par référence à un système de valeurs intégrées formellement au dispositif juridique mais qui doivent toujours être éprouvées à l'aune des comportements et des pratiques du moment. Ces valeurs sont très connues toutefois, elles méritent d'être rappelées ici : égalité, continuité, impartialité, neutralité, probité, respect des convictions de chacun. Selon le schéma traditionnel, le fonctionnaire, réputé avoir le sens de l'Etat et le sens de l'intérêt général, dépasse la simple conscience du salarié, et doit être habité par un certain dépassement de soi au service d'un objectif collectif. S'il est traditionnel, ce



schéma n'est pas totalement abstrait. Concrètement, le fonctionnaire applique à ceux qui travaillent avec lui et qui sont sous sa responsabilité, une grille d'analyse inspirée des principes précités et adaptées à la situation professionnelle de l'équipe au travail. La déontologie du magistrat qui veille à la collégialité et au secret du délibéré n'est pas celle de l'enseignant, interpellé par la diversité de son auditoire, laquelle est différente de celle du personnel hospitalier, confronté à la souffrance et à la dépendance des patients ou encore de celle de l'inspecteur des impôts ou des douanes, autorisé à "transiger". La déontologie a pour sujet les pratiques professionnelles quotidiennes dans la diversité des métiers exercées, des publics côtoyés, et des risques plus ou moins bien assumés. La déontologie renvoie aussi, en cas de manquement, à des sanctions disciplinaires.



Même définie ainsi, c'est à dire résolument sous le prisme des pratiques professionnelles plutôt que sous celui, très classique, des principes, l'éthique dans la Fonction publique revêt un caractère très traditionnel, correspondant à une organisation hiérarchique datée de l'administration et des services publics. L'irruption des valeurs portées par la nouvelle gestion publique font, dans ce contexte, légitimement question.



Des leçons pour la gestion publique.

Les excès du "new public management" ont suscité des comportements individualistes, voire opportunistes, privilégiant le court terme. Des phénomènes de déclin de motivation, de perte de sens et de repère, d'érosion du sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt, ont été enregistrés. La vigilance est de rigueur d'autant que les nouvelles valeurs introduites dans la gestion publique entrent fréquemment en conflit avec des principes du service public : l'efficacité, les gains de productivité peuvent s'opposer au maintien d'un service public de qualité sur un territoire donné, la gestion individualisée des agents ne doit pas être contradictoire

avec les garanties de la gestion collective et paritaire, la reconnaissance des résultats doit privilégier l'activité d'une équipe plutôt que la performance individuelle, étant entendu que l'évaluation des cadres supérieurs et dirigeants relève d'autres dispositifs.

Pour autant, même si ce que l'on appelle parfois "l'éthique du résultat" doit susciter circonspection et vigilance, faut-il rester figé sur des positions fixées une fois pour toutes ? Nous ne le pensons pas.

En effet, la décentralisation territoriale et fonctionnelle, la délégation de service public, la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (Lolf) qui, désormais, va jauger les programmes budgétaires à l'aune d'une performance mesurée, accroissent inéluctablement les responsabilités non seulement des cadres mais aussi de tous les agents. Mettre l'usa-

ger au cœur du service public, objectif poursuivi légitimement par tous les responsables publics, conduit à revoir profondément la mise en pratique actuelle de valeurs traditionnelles telles que celles d'égalité, de continuité et de discrétion, par exemple. Dans cette perspective, deux valeurs d'une éthique de la fonction publique revisitée par les enseignements de la nouvelle gestion publique méritent d'être distinguées : la responsabilité et la compétence.

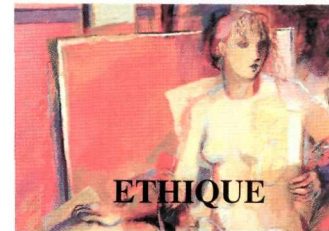
La responsabilité ou plus précisément la responsabilisation, est fondée sur le "rendre compte". Elle conduit à reconsidérer sérieusement le principe de l'obéissance hiérarchique, à renforcer et approfondir le lien entre le délégant et le délégataire de la responsabilité. Le "rendre compte" renvoie, d'une manière ou d'une autre, à une procédure de transparence, qui, en terme d'éthique, est très féconde.

La compétence fait également partie de l'éthique du secteur public parce qu'elle intègre la qualité de service légitimement attendue des citoyens. Au-delà de sa dimension technique provenant de la maîtrise d'un métier, la compétence revêt nécessairement une dimension éthique car elle rassemble des capacités professionnelles, managériales, sociales et personnelles.

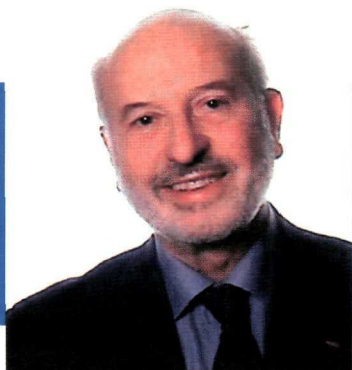
Ces deux exemples montrent que le traditionnel schéma d'organisation hiérarchique de nos organisations pyramidales fait progressivement place à un modèle où coexistent des niveaux de compétence et de responsabilité, régulés par l'obligation de rendre compte, nouveau paradigme de l'éthique publique.



Mettre l'utilisateur au cœur du Service public



Un devoir professionnel



Robert-Max ANTONI
Inspecteur général de l'Équipement,
Coordonnateur de la mission d'appui
'Qualité et Professions du Cadre de
vie" au Conseil Général des Ponts et
Chaussées.
Ingénieur Diplômé de l'ESTP (B63),
Diplômé Architecte DPLG (68)

Apprendre l'éthique du Cadre de vie pour assurer des responsabilités d'intérêt public

Les professionnels du Cadre de vie prennent une place importante dans l'aménagement et le management de notre cadre de vie. Comment envisagent-ils l'exercice de leurs responsabilités ?

Se considèrent-ils comme des exécutants répondant à des commanditaires publics et privés avec comme seules contraintes le respect des lois et règlements des pays où ils interviennent ?

Exercent-ils une activité purement commerciale ?

- les consommateurs, les citoyens, n'attendent-ils pas aussi de ces professionnels au delà de leurs réalisations une protection de leurs biens et de leurs personnes et la promotion de finalités d'intérêt public ?

La formation des ingénieurs, des architectes, des géomètres-experts, des paysagistes, des économistes de la construction, des urbanistes... peut-elle se limiter à la seule diffusion de connaissances des sciences appliquées aux techniques, des savoir-faire des métiers, des lois règlements et normes du domaine ?

Allons plus loin, pour préparer les jeunes professionnels à prendre en compte les responsabilités qu'ils devront assumer existe-t-il dans nos établissements d'enseignement supérieur une formation commune des devoirs des professionnels ?

Les professions du cadre de vie et l'éthique

En 1998, le rapport du CGPC « Déontologie et éthique des professions du Cadre de vie » issu des réflexions menées avec douze organisations professionnelles, préconise de débattre des questions éthiques au sein d'instances collégiales interprofessionnelles pour améliorer la qualité du cadre de vie.

En janvier 2002, l'article de la revue PCM Le Pont intitulé « l'éthique du Cadre de vie » propose de définir cette notion comme : « l'ensemble des valeurs, qui au delà du simple respect des lois, sont partagées par les professionnels du Cadre de vie soucieux d'évaluer les conséquences de leurs actes et de respecter la personne humaine dans son environnement ». Dans cet article, trois exemples illustrent des comportements non-éthiques de professionnels du cadre de vie concernant :

- l'utilisation d'un matériau dangereux pour la santé,
- la réalisation d'ensembles d'habitation dans des zones à risques,
- la conception de routes accidentogènes...

Un constat : les professions du cadre de vie en profonde mutation

Depuis 2002 des études ont été établies pour mieux connaître le milieu professionnel du Cadre de vie et les enjeux de la formation des futurs professionnels issus de notre enseignement supérieur. Il faut citer notamment :

- Les professions de la maîtrise d'œuvre⁽¹⁾
- Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprise⁽²⁾
- L'architecte : pratique professionnelles et responsabilités⁽³⁾
- La maîtrise d'œuvre au service du Cadre de vie, architectes et ingénieurs⁽⁴⁾
- De la maîtrise d'œuvre en France⁽⁵⁾

Auparavant, un ouvrage publié en 1972, au titre évocateur « Il faut des architectes », avait montré l'importance d'ouvrir la formation des architectes aux divers métiers spécialisés, autre que celui de maître



d'œuvre, pour diffuser « l'esprit d'architecture » dans le milieu professionnel du cadre de vie. Dans la préface de cet ouvrage Jacques Duhamel, Ministre de la Culture indiquait « *il faut une profession qui, tout en maintenant sa spécificité dans la perception et l'aménagement des espaces, s'ouvre largement à un monde complexe, difficile et mouvant. Il faut une diversification des modes d'intervention de l'architecte* ». 35 ans après, l'ordonnance du 26 août 2005 modifiant les études d'architecture et l'accès à la profession d'architecte répond à ce vœu. Elle reconnaît la situation de fait créée par la place occupée par la moitié des architectes diplômés dans des métiers autres ceux que de la maîtrise d'œuvre. Les dispositions de cette réforme visent à organiser les études d'architecture pour mieux préparer les titulaires du diplôme d'Etat d'architecte (BAC+5) à l'exercice des diverses professions du cadre de vie.

Aujourd'hui, en dehors de la maîtrise d'œuvre, des ingénieurs et des architectes diplômés exercent des métiers similaires nécessitant des formations spécialisées. De surcroît, ils changeront vraisemblablement plusieurs fois de métier au cours de leurs carrières...

Une catégorie de professionnels disposant d'un double cursus d'ingénieur et d'architecte se développe ; elle met en évidence une triple orientation professionnelle, dans la maîtrise d'œuvre, dans les métiers relevant de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, et dans les services d'études de l'entreprise.

Dans ces conditions, comment seront exercées les responsabilités de tous ces professionnels ? Les architectes habilités à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en leur nom propre inscrits à l'Ordre seront astreints à un code des devoirs professionnels, mais, quand sera-t-il de ceux disposant d'un « diplôme d'Etat d'architecte » ?

Cette question vaut également pour les ingénieurs. En effet, architectes et ingénieurs travaillent ensemble en co-responsabilité au sein d'équipes pluridisciplinaires sur des projets de maîtrise d'œuvre d'ouvrages d'art et de constructions immobilières.

Comment un enseignement des devoirs professionnels peut-il trouver sa place dans la formation des ingénieurs et des architectes ?

Dans le prolongement de ces réflexions, la Direction du Commerce de l'Artisanat des Services et des Professions Libérales (DCASPL) en liaison avec le Conseil Général des Ponts et Chaussées (CGPC),

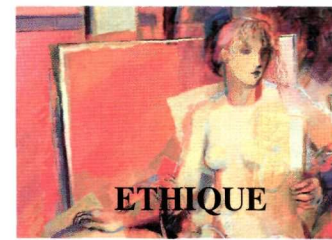
(1) : Ed. La documentation française 2003 Elisabeth Courdurier, Guy Tapie/ Délégation générale à l'Emploi et à la Formation

(2) : Ed. Eyrolles déc. 2004 Jean-Jacques Terrini/ Plan Urbanisme Construction Architecture

(3) : Ed. Litec 2005 Michel Darnet, Laurent Depay, Sylvie Gendrel

(4) : Ed. Le Moniteur Sep. 2005 Jean Berthier, Jean-Claude Parriaud/ Comité du génie civil du Conseil National des ingénieurs scientifiques de France

(5) : Ed CEID. 1972 Grande Masse de l'Ecole des Beaux Arts et coauteur RM Antoni



s'interrogent sur la définition et la déontologie des professions du cadre de vie. Leur préoccupation commune est de savoir comment ces professionnels peuvent apporter, dans les actes qu'ils prescrivent, une garantie de qualité avec le souci du respect de la personne humaine et du Bien commun ?

L'enseignement des devoirs professionnels, une nécessité

Le code des devoirs professionnels des architectes et celui des géomètres-experts sont les textes de base d'un enseignement sur les devoirs professionnels. Ces devoirs sont évolutifs. A titre d'exemple, l'ordonnance de juin 2005 a modifié 2 devoirs inscrits dans la loi sur l'architecture de 1977 ; l'un concerne l'absence de justification du versement de la cotisation annuelle d'assurance, qui permet de suspendre immédiatement l'architecte défaillant ; l'autre vise la transparence des sanctions, celles-ci pouvant désormais être portées à la connaissance du public.

Par ailleurs, le devoir de conseil et le devoir de formation continue, expressément mentionnés dans le code des devoirs des géomètres-experts, ne figurent pas comme des obligations strictes dans le code de déontologie des architectes de 1980 ; ceci étant, la jurisprudence a consacré le devoir de conseil pour toutes les professions et métiers, et la loi de 2004 sur le droit individuel à la formation (DIF) est opposable à tous.

D'autres devoirs nécessiteraient d'être revus, il en va ainsi du devoir de secret professionnel (art.14) qu'il serait utile d'enseigner à la lumière d'expériences vécues et de la jurisprudence, mais aussi des relations avec les « clients »...et avec les autres professionnels, la notion de la personne humaine et respect du Bien commun méritant une attention particulière.

Le plus souvent, l'enseignement des devoirs professionnels dans les écoles d'architecture se résume à l'énoncé du code des devoirs des architectes dans un cours sur le droit de l'urbanisme et de la construction.

Quant à l'enseignement de l'éthique des affaires celui-ci trouve une place dans quelques écoles d'ingénieurs pour préparer les futurs professionnels à prévenir les actes de corruption dans des situations à risques.

Quatre expériences sont à signaler :

1^{ère} expérience : Ecole d'Architecture de Paris Val de Seine

Un enseignement facultatif pour élèves de 6^{ème} année a été inscrit sur ma proposition « les métiers publics de l'architecture et l'éthique du cadre de vie ». J'ai durant 3 ans organisé cet enseignement comprenant :

5 conférences avec débats, où 5 experts sont intervenus sur :

- le contrôle de la qualité, Murielle Golub ;
- la déontologie des architectes, Gérard Uniack ;
- l'éthique des Droits de l'Homme, Marc Agi ;
- l'ingénierie et l'éthique, Dominique Queffelec ;
- l'éthique des affaires, Françoise Oriol.

4 séances, consacrées à des exposés d'étudiants sur une question d'éthique du cadre de vie évoquée lors d'une enquête auprès d'un architecte diplômé exerçant un métier public.

Un compte-rendu de ces travaux a fait l'objet d'une diffusion aux étudiants.

Ces enquêtes ont permis de connaître les difficultés que les professionnels avaient rencontrées pour faire prévaloir une préoccupation éthique dans leur vie professionnelle.

2^{ème} expérience : Concours international d'art urbain

Un ensemble d'Etablissements d'enseignement d'ingénieurs, d'architectes, de plasticiens, d'urbanistes...participent chaque année à ce concours, organisé par le Séminaire Robert Auzelle, ouvert aux équipes pluridisciplinaires d'étudiants et d'enseignants. Ce concours propose des thèmes en rapport avec l'éthique du Cadre de vie. Parmi les thèmes proposés « Sur les ponts et sous les

ponts » a permis de considérer l'ouvrage d'art dans une problématique globale au delà du simple objet à construire.

3^{ème} expérience : Université d'été de l'Académie internationale des Droits de l'Homme

Depuis plusieurs années Marc Agi Professeur en sciences humaines, biographe de René Cassin organise des journées de stage ouvertes aux professionnels de la justice de tous pays. Les éthiques professionnelles en liaison avec le contenu de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 constituent le thème du débat.

4^{ème} expérience : Ecole spéciale des travaux publics (ESTP)

Des conférences facultatives sur l'éthique des affaires ont été organisées ces dernières années, en partenariat avec le Cercle d'Ethique des Affaires, présidé par Michel le Net (P.C 69). L'école envisage pour 2006 d'expérimenter un enseignement obligatoire comprenant 2 conférences, un stage et un mémoire sur le thème général de l'éthique.

La voie qui a été ouverte il y a quelques années avec la bio-éthique concernant les professionnels de la santé, de la médecine et de la biologie montre que les devoirs professionnels sont la conséquence d'une réflexion en amont relevant de l'éthique des professionnels sur leur domaine de compétence.

Les professionnels du Cadre de vie devraient faire une place à un enseignement de l'éthique du Cadre de vie. A ce titre, il conviendrait pour eux d'agir pour qu'un enseignement commun prenne place dans les programmes de leurs écoles.



Apprendre l'éthique du Cadre de vie, c'est changer d'attitude

La vie professionnelle au quotidien est un combat permanent, pour obtenir une commande, pour faire valoir son professionnalisme. Marqué par la concurrence, le professionnel dans ce marché doit toujours apporter plus de prestations au meilleur coût. Les conditions ne sont pourtant guère favorables pour prendre en compte ce qui n'est pas contractuel, l'éthique du Cadre de vie.

Dans les Ecoles et les Universités, la pensée et la parole sont libres, les professionnels qui enseignent peuvent prendre du recul sans risques personnels, et tirer l'enseignement des expériences professionnelles au profit des étudiants.

L'acquisition des connaissances et des savoir faire nécessaires à l'exercice d'une profession devrait s'accompagner d'une information sur les différentes professions et métiers du cadre de vie et, sur les devoirs professionnels communs.

Il conviendrait également de préparer l'étudiant à adopter une attitude où il mesure les conséquences des actes prescrits dans la recherche de la qualité du cadre de vie. Nous l'avons vu, la pratique du « projet pluridisciplinaire » et le « questionnement à partir d'enquêtes » sont également à introduire comme enseignement commun de l'apprentissage à l'éthique du Cadre de vie.

Certains scandales révélés par la presse montrent qu'au delà des lois, des normes et labels la vigilance et la responsabilité des professionnels sont mises en cause pour n'avoir pas su éviter des fautes prévisibles, des « fautes inexcusables ».

Il faut que les professionnels qui enseignent se mobilisent pour favoriser des changements d'attitude permettant d'éviter de pareilles fautes.

Il faut que ceux qui enseignent reconnaissent parmi les devoirs professionnels communs celui d'apprendre l'éthique du Cadre de vie.

« La voie éthique, si elle est utilisée par les professionnels du Cadre de vie maintient leur vigilance, garantit leur indépendance et permet de mieux agir dans le cadre de la gouvernance pour prévenir et réduire les atteintes à la personne humaine »...

Il n'est jamais trop tard ; en empruntant cette voie les professions du Cadre de vie constitueront collectivement à terme avec les autres professions de la Santé, de la Justice et de l'Education une véritable autorité technique et morale « A la mesure des hommes ».

Les professions et métiers du Cadre de vie

Le terme de professions du Cadre de vie est une appellation commode pour désigner des professions libérales et indépendantes prestataires de services intellectuels appartenant à l'ingénierie et à l'architecture ainsi que des métiers salariés des secteurs public et privé de l'industrie, du bâtiment et des travaux publics.

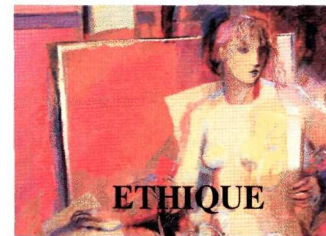
La population des 70 000 ingénieurs diplômés, y compris les géomètres-experts et des 40 000 architectes diplômés, constitue le noyau dur de ces professions.

Cette population des ingénieurs et des architectes est représentée par diverses organisations professionnelles : Le Conseil National de l'Ordre des architectes (CNOA) et Conseil Supérieur des géomètres-experts (CSGE), en tant que professions réglementées disposent d'un code de déontologie. Il faut également compter sur les syndicats : - l'Union Nationale des Syndicats français d'architecture (UNSEA), le Syndicat de l'Architecture et le Syndicat national des géomètres-experts, ainsi que la Fédération des professionnels de l'ingénierie (Syntec Ingénierie) la chambre de l'ingénierie Conseil de France (CICF). Des sociétés savantes, associations loi 1901 reconnues d'utilité publique : l'Académie d'architecture, la Société française des architectes (SFA), et le Conseil National des Ingénieurs Scientifiques de France (CNISF).

Depuis une cinquantaine d'années d'autres professions et d'autres métiers sont apparus, d'autres encore apparaîtront dans des spécialités nouvelles, venant agrandir la « famille » :

- les contrôleurs techniques, au sein de sociétés ou comme professionnels indépendants, disposent d'un agrément du Ministère de l'Équipement et d'une habilitation donnée par d'autres ministères, réunies dans le COPREC,
- les professions reconnues par l'État relevant d'offices professionnels ou publics de qualification (OPQ), dont les professionnels, peuvent se prévaloir, doivent respecter un code de devoirs professionnels. Il s'agit de l'Union nationale des économistes de la Construction et des coordonnateurs (UNTEC), et du Comité français des urbanistes (CFDU) ;
- le Syndicat national des architectes, des agréés et des maîtres d'œuvre en bâtiment (SYNAAMOB) ;
- les paysagistes, les concepteurs-lumière, les architectes d'intérieur.... se retrouvent au sein d'associations loi 1901.





D'autres affirment un besoin de reconnaissance des métiers spécialisés où les connaissances et les savoir-faire donnent lieu à des prestations intellectuelles, mais dont les activités peuvent parfois se confondre avec des actes de commerce impliquant la notion de bénéfice, il s'agit :

- de la Fédération nationale des promoteurs-constructeurs (FNPC) dont les membres agissent dans le cadre de la loi sur la vente en état futur d'achèvement ;
- du Syndicat national des professionnels de l'aménagement (SNAL) ;
- de l'Union nationale des Constructeurs de maisons individuelles qui regroupe les sociétés les plus importantes ;
- Syndicat national des administrateurs de biens (SNAB), et de la Fédération nationale des agents immobiliers (FNAIM).

Il faut considérer aussi le vaste monde de l'entreprise et de l'artisanat où des professionnels exercent des métiers liés aux professions du Cadre de vie :

- la Fédération Française du Bâtiment (FFB), la Fédération nationale des travaux publics (FNTP), celle des Associations Interprofessionnelle des matériaux de construction (AIMCC), ainsi que la Chambre Artisanale des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB).

Les agents de l'Etat et des collectivités locales détenteurs de diplômes d'ingénieurs et d'architectes recrutés sur une gamme étendue de statuts obéissent aux règles déontologiques du statut général de la fonction publique. Dans les métiers publics de l'architecture, des architectes diplômés relèvent d'une trentaine de statuts différents ; un recensement serait d'ailleurs utile, et c'est dans le cadre d'emploi d'ingénieur territorial des villes que des architectes diplômés sont recrutés au sein des collectivités locales !

Pour parachever la grande complexité d'identification des professions du Cadre de vie, il faut aussi inclure les nouveaux métiers de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, parents des métiers de la maîtrise d'œuvre.

Enfin, le Conseil National de la Construction (CNC) constitué en association loi 1901, réunit 25 fédérations professionnelles. Cet organisme, instance de concertation, regroupe la plupart des organismes représentatifs du milieu du cadre de vie et de l'entreprise.

Pour conclure, l'ouverture de nos frontières aux professionnels européens, l'usage d'internet permettant de faire appel aux professionnels du monde entier pour des prestations intellectuelles à distance, et l'intervention de professionnels français à l'étranger, plongent les professions et métiers du Cadre de vie de notre pays dans la mondialisation des affaires. Celle-ci est peu disposée à s'encombrer de questions relatives aux règles déontologiques ou aux chartes d'éthique d'organisations professionnelles, perçues comme autant de freins au développement économique de la libre entreprise. Ceci devrait conforter la solidarité interprofessionnelle au sein de notre pays et dans l'Union Européenne sur les questions de déontologie et d'éthique des professions du cadre de vie.

PRIX DE L'INNOVATION 2007



Le syndicat des Entrepreneurs de Travaux Publics de France a décidé de décerner un, ou plusieurs prix, dont le montant total pourra atteindre 30 000 €, destinés à récompenser et à faire connaître une innovation émanant d'une ou plusieurs entreprises de Travaux Publics et susceptible de contribuer à l'amélioration des performances et de la productivité dans ce domaine.

Cette innovation peut être relative à la conception des ouvrages ou à leurs procédés d'exécution, ainsi qu'à tout produit ou constituant entrant, de façon déterminante, dans leur réalisation.

Les dossiers de candidature devront être déposés avant le 15 juin 2006. Une déclaration d'intention de participation est demandée pour le 1^{er} avril 2006.

Le règlement sera envoyé sur demande adressée au :

SYNDICAT DES ENTREPRENEURS DE TRAVAUX PUBLICS DE FRANCE

Commission Technique et Innovation

3 rue de Berri - 75008 PARIS - Téléphone : 01 44 13 31 83 - Télécopie : 01 44 13 32 73

e-mail : andre.colson@fntp.fr

Une charte de déontologie, pourquoi ?



Robert CALCAGNO
ICPC 85

Il est depuis septembre 2003, directeur général des services de la Communauté d'Agglomération Nice Côte d'Azur

**Pourquoi au sein
d'un service
public ?
Pourquoi à la
Communauté
d'Agglomération
Nice Côte
d'Azur ?**



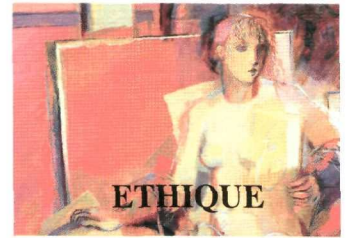
Etienne DESMET

Diplômé de l'ESCP et du MBA de la Columba Business School, il a exercé des responsabilités dans le domaine des RH et du marketing au sein des groupes Nestlé-Rowntree, Smithkline-Beecham. Il prend début 2004 la direction des ressources humaines de la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur.

Avant-propos

« *Le XXI^{ème} siècle sera spirituel ou ne sera pas* ». Cette formule attribuée à André MALRAUX a été maintes fois citée, déformée, interprétée, utilisée, voire même reniée par l'auteur. Au moment de commencer l'écriture de cet article, j'ai pourtant envie de la citer une nouvelle fois. En effet, dans notre monde contemporain, où la vie quotidienne est pour beaucoup facile et confortable, où l'interdépendance des individus et des nations est vraie à l'échelle du monde, où la technologie apporte à l'homme des moyens d'actions et d'information aux conséquences non encore évaluées ou maîtrisées, il est essentiel d'apporter à nos actions et à nos comportements, un corpus de valeurs fondées sur une connaissance profonde de notre identité personnelle et de celle de notre société ainsi que sur une spiritualité épanouie et tolérante.

La morale, l'éthique, la déontologie, le souci du développement durable, apparaissent aujourd'hui absolument nécessaires pour notre société et recommandées pour l'épanouissement personnel. Il est ici intéressant de noter que ces règles constituent un socle commun, aussi bien aux trois grandes religions monothéistes occidentales, qu'aux religions et spiritualité asiatiques. Sans citer les tables de loi ou dix commandements, coeur de la Torah, les évangiles, les hadiths du prophète Mohamed, mieux connus par les occidentaux ; mentionnons ici les enseignements de Tenzin Gyatso, le quatorzième Dalai-lama. « C'est en parvenant à nos fins par l'effort, en étant prêt à faire le sacrifice du profit immédiat en faveur du bien être d'autrui à long terme, que nous parviendrons au bonheur caractérisé par la paix et le contentement authentique ».



Pourquoi au sein d'un service public ?

Si les chartes de déontologie se multiplient aujourd'hui, à juste titre, au sein des entreprises privées, celles-ci sont peu nombreuses au sein des administrations publiques. Or, il me semble qu'elles y sont pourtant au moins autant indispensables. En effet, la nécessité d'être compétitif, la recherche du profit constituent, lorsqu'elles sont bien et proprement énoncées par des actionnaires et dirigeants responsables, des moyens efficaces d'orienter positivement et de contrôler l'action des employés d'une entreprise privée. A contrario, la difficulté de l'évaluation des politiques et actions publiques, la rigidité du statut de fonctionnaire ne constituent pas des outils simples de directions et de contrôles. Le corpus complexe des lois et règlements s'appliquant à la fonction publique constitue, certes, un carcan contraignant tendant à interdire les comportements les moins éthiques et à indiquer ce qu'il ne faut pas faire. Mais la charte de déontologie doit être élaborée pour indiquer simplement et positivement ce qu'il faut faire.

Pourquoi à la Communauté d'Agglomération Nice Côte d'Azur ?

La Côte d'Azur a connu, plus qu'une autre région, un vingtième siècle facile, où le progrès et l'enrichissement ont été exceptionnels. Cette facilité a sans doute conduit à certaines dérives et malhonnêtetés largement transcrites dans les médias. Ici, plus qu'ailleurs, il est donc nécessaire d'affirmer que ces pratiques, non éthiques, voire carrément délictuelles, ne sont dues qu'à une petite minorité d'acteurs et sont sévèrement réprimées. La grande majorité des acteurs se doit d'annoncer haut et fort des valeurs et un code de conduite qui les lie. C'est ce qu'ont fait le Président de la Communauté d'Agglomération Nice Côte d'Azur, Jacques PEYRAT, le Directeur Général des services et les responsables syndicaux en signant publiquement la charte de déontologie. Un autre exemple de cette attitude est la mise en exergue de l'éthique dans le discours d'avènement du Prince Albert II de Monaco, le 12 juillet dernier : « *J'entends cependant que l'éthique soit toujours en toile de fond du comportement des autorités monégasques. L'éthique ne se divise pas. Argent et vertu doivent se conjuguer en permanence ... Je souhaite donc pour Monaco et ses habitants, une société modèle, un modèle de société* ».

Robert Calcagno

La charte de déontologie : un outil de management pour fédérer les équipes autour de valeurs partagées.

La mise en place récente d'une charte de déontologie au sein de la communauté d'agglomération de Nice Côte d'Azur est l'occasion pour ses deux acteurs et promoteurs, Robert Calcagno, Directeur Général des Services et Etienne Desmet, Directeur des Ressources Humaines, de revenir sur le sens de cette démarche et de répondre à nos questions.

PCM : La charte de déontologie est-elle un phénomène de mode ?

R. Calcagno : La question de la morale (ensemble de règles de conduites universelles, définissant le bien et le mal), de l'éthique (les règles morales s'appliquant à une profession), de la déontologie



Signature de la Charte par le Président Jacques PEYRAT, Robert CALCAGNO, directeur général des services, et les représentants des partenaires sociaux : Monique GARBEY_FO, Nicolas GAUTHIER_CGC, Michel SERANDRE, _CGT et Michel AUDIBERT_UNSA.

(les règles et devoirs régissant une profession), anime les hommes depuis bien longtemps. De nombreux philosophes (Platon, Aristote, Spinoza...), et aussi de nombreux spécialistes du management (Peter Drucker, Steven Covey, Henry Mintzberg, Hervé Sérieyx, Alain Etchegoyen...) se sont posées ces questions centrales pour éclairer la vie en communauté. De même, de nombreuses professions ou « métiers » ont établi des documents fondateurs régissant les droits et devoirs de leurs titulaires que cela aille des « charges » (pour les guildes d'artisans du Moyen-Age), du serment d'Hippocrate pour les médecins, des codes de déontologie pour les policiers, les psychologues, les responsables de recrutement....

La question de la déontologie est donc bien centrale et d'actualité, en particulier dans notre monde qui bouge, qui est complexe, où l'on voit s'interpénétrer différentes morales et référents de comportements. Nous avons besoin, au-delà des "recettes" pour être plus efficace, plus compétent, d'un guide, nous donnant de véritables repères, pour agir en conscience.

Comme l'écrit Alain Etchegoyen dans son ouvrage : LE TEMPS DES RESPONSABILÉS, "nous pouvons, voire nous devons, dans ce monde qui change sans cesse, formuler nos devoirs pour qu'ils deviennent notre monde ; c'est-à-dire qu'ils doivent nous permettre de distinguer le bien du mal, ici et maintenant, au seuil de l'action, dans la tension vers l'avenir".

Un article récent dans LE FIGARO du lundi 7 novembre « La Maison Blanche veut s'acheter une vertu », fait mention de mise en place, dans un contexte d'urgence, de formation accélérée en déontologie pour tous les membres de l'Executive Office of the President. Le président Bush dans sa note à ses collaborateurs les plus proches leur rappelle l'exigence attendue d' « adhérer à l'esprit aussi bien qu'à la lettre des règles régissant la conduite éthique » en précisant que « dans ces obligations est incluse la stricte conformité aux procédures concernant le traitement de l'information confidentielle ou protégée ».

Etablir une charte de déontologie n'est pas répondre à un phénomène de mode, c'est un acte fondateur de la culture d'un métier, d'une profession, ou, comme dans notre cas, à la communauté d'agglomération de Nice Côte d'Azur, d'un établissement qui veut se comporter comme un acteur responsable et un vecteur du développement durable.

PCM : Quels sont les fondements d'une charte de déontologie ?

R. Calcagno : L'établissement d'une charte de déontologie comporte des pré requis qui vont vous faire sourire : il faut connaître parfaitement nos métiers, nos compétences, nos décideurs _les élus et au-delà les électeurs, nos agents, nos partenaires et les entreprises avec qui nous travaillons.

Il faut également revenir sur les textes, la réglementation : en l'occurrence, nous nous sommes rapportés à la loi du 13 juillet 1983 qui rappelle en général les droits et les devoirs des fonctionnaires. Mais nous avons vite réalisé que cela n'était pas suffisant : aussi nous nous sommes replongés (parfois avec difficulté) dans les classiques de la philosophie.

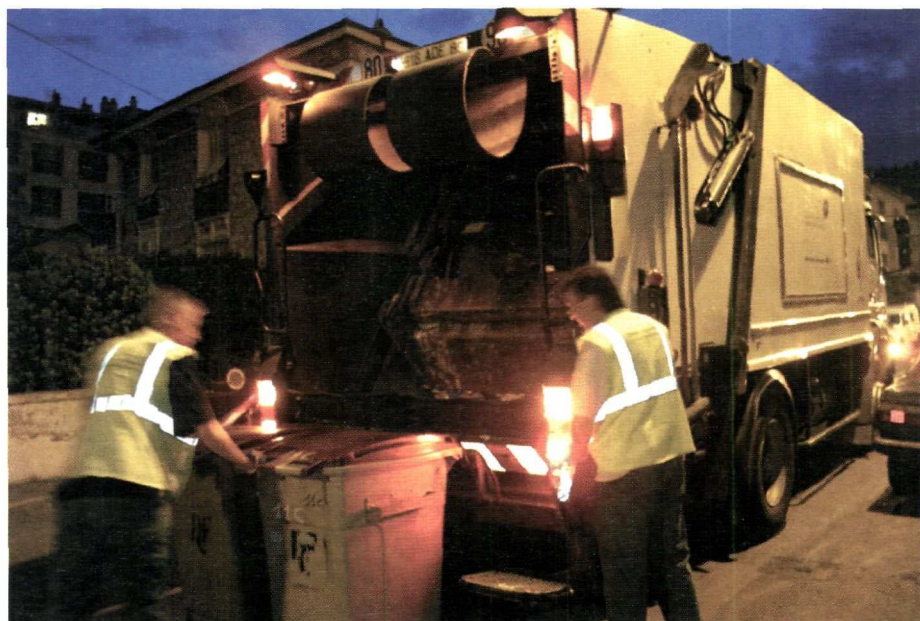
Enfin, nous avons fait une étude comparative de ce qui se faisait en France et à l'étranger, dans le secteur public et dans le secteur privé, en matière de code ou de charte de déontologie ou d'éthique, voire de "mission statement" ou projet d'entreprise. Nous pouvons vous dire que les textes ne manquent pas... Il suffit de faire une recherche sur Google avec déontologie comme mot clé pour s'en rendre compte.

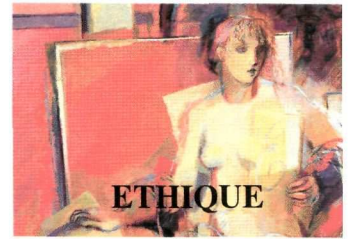
Ensuite il faut se poser les questions de fond sur les moteurs de notre action au quotidien : comment pouvons-nous nous améliorer ? Quels sont les problèmes d'arbitrage qui peuvent surgir ? Etc.. Il est clair que les questions de devoirs du fonctionnaire, de confidentialité, de service public, de communication, de respect des lois sont vite ressorties des débats internes lancés à ce sujet et ont orienté la rédaction de la charte.

En même temps, il faut aussi noter que lancer un projet de création de charte de déontologie est risquée : rappeler, rabâcher les notions de Bien, de Mal et de Devoir, peut sembler lourd voire inquiétant. Et puis de quel droit et dans quel but les responsables se sentent obligés de faire ou de rappeler la morale ?... C'est pourquoi la création d'une charte d'un code d'éthique et de déontologie doit nécessairement susciter des débats puis des explications : il faut faire acte d'écoute et de pédagogie pour susciter la confiance et l'adhésion.

PCM : Quelle est l'origine du projet pour la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur ?

E. Desmet : Notre établissement est encore jeune puisque les premières équipes transférées nous ont rejoint en juillet 2002. Il a donc fallu, comme pour toute start up, tout mettre en place pour que l'établissement fonctionne et se développe.





Très rapidement, nous avons, avec l'arrivée de Robert Calcagno, au bout d'un an d'existence de l'agglomération, décidé de rédiger le projet d'agglomération, sorte de document fondateur qui permet à l'agglomération Nice Côte d'Azur de se projeter dans l'avenir et présenter ainsi sa vision du territoire à l'horizon 2020. Il détermine les orientations que se fixe l'agglomération en matière de développement économique et de cohésion sociale, d'aménagement et d'urbanisme, de transport et de logement, de politique de la ville, de politique de l'environnement et de gestion des ressources.

Pour information, le projet d'agglomération a défini cinq actions majeures pour développer le territoire

- 1- réaliser un réseau performant de transport en commun en site propre sur le territoire communautaire,
- 2- structurer l'aménagement cohérent et équilibré de la plaine du Var,
- 3- développer les pôles d'excellence de la santé, de la recherche/développement et de l'enseignement supérieur,
- 4- préserver et mettre en valeur notre façade maritime,
- 5- coopérer avec nos agglomérations voisines pour affirmer l'importance et le dynamisme de la métropole azurée transfrontalière dans l'arc méditerranéen.

Après la rédaction d'un tel schéma directeur, il a semblé nécessaire au plus haut niveau de l'exécutif comme de l'administration de l'agglomération, de fixer un cadre donnant un sens à l'engagement des hommes et des femmes qui constituent la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur, un engagement qui va bien au-delà des dossiers difficiles qu'ils ont à traiter tous les jours : tramway, aménagement du territoire, propreté, réseaux d'assainissement, développement économique. Ce guide est un élément constitutif de la culture de notre établissement de ses valeurs partagées, de sa différence » aussi.

PCM : Quels en étaient les objectifs ?

E. Desmet : Nos objectifs étaient clairs : nous rassembler autour de valeurs



Communication : « Chaque agent doit promouvoir l'image positive de la communauté d'agglomération ».

communes. Nous sommes un établissement jeune et il nous a paru nécessaire de rassembler et de cimenter les équipes qui sont très orientées vers l'action, sur des projets de grande ampleur, autour de valeurs communes. Dépasser nos droits et devoirs, rappeler des règles fondamentales de bonne conduite ; en bref, nous donner un « supplément d'âme » en quelque sorte.

Ces valeurs affichées constituent notre culture de l'action, de pionnier, de l'engagement au service du bien public, c'est-à-dire des autres.

Et il nous apparaît particulièrement gratifiant de voir l'équipe, mobilisée, comme nous le savons sur des projets d'envergure, destinés à améliorer, à développer durablement le bien-être et la vie de nos concitoyens, afficher aussi clairement ses valeurs.

PCM : Quelle a été la méthode employée ?

E. Desmet : Cette démarche pour établir la charte de déontologie de la communauté d'agglomération a été initiée depuis plus d'un an par notre Directeur Général des Services, assisté par le Directeur des Ressources Humaines. Elle a été le fruit d'échanges, de débats entre les agents, leurs représentants, les directeurs ici rassemblés : c'est donc une œuvre collective, qui marque d'une nouvelle pierre les fondations morales de notre établissement.

Une équipe projet, composée de 4 personnes, a fait réaliser une étude comparative de documents s'apparentant de près ou de loin à une charte ou un code de déontologie. Cette équipe a relevé ainsi de nombreux codes de déontologie mis en œuvre par diverses professions, entreprises, corps de métiers ou de fonctionnaires en France et à l'étranger.

PCM : Quels sont les grands chapitres de la charte de déontologie de la Communauté d'agglomération de Nice Côte d'Azur

E. Desmet : À partir recherches, d'entretiens auprès d'élus et d'agents, l'équipe projet a rédigé une première version dont les contours étaient simples :

a) sur la forme, il fallait que cela tienne en une page et que ce document puisse être compréhensible par tous

b) sur le fond, nous sommes arrivés à un socle de 7 valeurs que nous avons décidé d'afficher formellement et de cultiver :

- encourager le respect des personnes et des biens,
- respecter la confidentialité, faire preuve de discrétion,
- s'engager au respect des devoirs réciproques : se perfectionner et améliorer les autres,
- se remémorer son obligation de service,

- assurer une communication positive et efficace,
- afficher ses responsabilités envers les usagers et les concitoyens, envers ceux qui nous avons un devoir d'écoute, d'attention et de traitement respectueux de leurs demandes.

Cette charte a été ensuite présentée à l'ensemble des directeurs qui l'ont communiquée dans leurs directions pour la corriger, l'amender, et l'enrichir.

Enfin, elle a été longuement débattue avec les partenaires sociaux qui l'ont adoptée en commission paritaire en avril dernier avant de la soumettre pour approbation et vote aux élus en conseil communautaire en

mai dernier et de la signer officiellement le 26 septembre 2005.

PCM : Comment faire vivre cette charte de déontologie?

R. Calcagno : Ces valeurs affichées dans la charte de déontologie, sont maintenant diffusées. La charte de déontologie va être adressée à tous les agents. Parallèlement elle sera remise à chaque nouvelle recrue qui la signera en s'engageant à s'y conformer. Notre charte de déontologie est affichée dans nos salles de réunions. Elle sera expliquée dans les séminaires d'accueil des nouveaux arrivants, car les valeurs qu'elle recèle, constituent notre culture de l'action, de pion-

nier, de l'engagement au service du bien public, c'est-à-dire des autres.

Il faut bien se dire que cette charte est un guide d'action qui doit aider les agents à répondre à des questions pratiques au quotidien. Même si cette charte contient des valeurs fondamentales et intangibles, elle ne les contient pas toutes et il n'est pas exclus qu'elle évolue afin de tenir compte du changement d'environnement de nouvelles priorités et exigences.

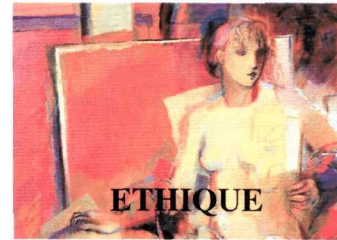
Conclusion : leadership et sens des valeurs

On le voit bien, la rédaction d'une charte de déontologie est un projet d'ampleur où tous doivent s'impliquer, quel que soit le niveau. Pour la communauté d'agglomération de Nice Côte d'Azur, c'est une œuvre collective et fondatrice d'un état d'esprit, d'une véritable culture de l'établissement. C'est aussi, un moyen de donner un « supplément d'âme », une identité commune à chaque agent. On ne pouvait se contenter des textes déjà importants (la loi du 13 juillet 1983) et du statut des fonctionnaires. Cependant ce n'était un vain exercice de se les remémorer... Et puis il fallait dépasser ces textes afin de donner un sens, du leadership – basé sur le sens et une vision de sa mission – à chaque agent quel que soit sa fonction et son origine.

Il est remarquable que cet accord ait été signé par les représentants syndicaux alors qu'il n'anime aucun droit nouveau aux agents. Les fonctionnaires responsables ont seulement jugé utiles de clamer haut et fort leur engagement pour une attitude éthique.

La charte de déontologie dans ce sens est donc un outil fondamental de management, de développement du leadership. C'est aussi un pilier de la politique de développement durable de notre agglomération qui souhaite se positionner comme un « employeur de choix » soucieux du bien-être social de ses agents et visant le développement de leurs compétences pour apporter plus de services à nos administrés.





Ethique et esthétique

Emergence du couple de deux faces cachées de l'homme



Michel JORAS
Docteur es sciences de gestion
Administrateur du Cercle d'études
pour le développement sociétal
(CE.DS⁽¹⁾)

Un état du monde inquiétant nous menace

Soumise à une économie débridée, notre planète conjugue et additionne quatre nuisances majeures :

- une exploitation inconsidérée et mortifère des ressources naturelles et énergétiques ;
- une pauvreté insupportable pour les deux tiers de l'Humanité qui est, de plus, déstabilisée par les exubérances démographiques de l'Inde, de la Chine⁽²⁾, et de l'Afrique subsaharienne ;
- l'érosion des patrimoines culturels des peuples ;
- des exactions jusqu'au-boutistes et violentes.

Conscient de cette situation alarmante, le G8⁽³⁾ réuni à Gleneagles (UK) les 7 et 8 juillet 2005, a proclamé sa détermination à prendre en considération trois urgences pour déployer une gouvernance salubre de l'économie du monde :

- une réduction drastique du gâchis énergétique face à la menace d'un dérèglement climatique annoncé ;

- une indispensable répartition équitable des ressources naturelles que les pays émergents réclament pour mener à bien leur développement et que les pays pauvres implorant, en sus de la remise de leurs dettes, pour leur survie ;
- une mobilisation coordonnée des instances militaires, de la sécurité intérieure et extérieure, de la police, du contrôle aux frontières et de la justice, pour lutter contre les nouvelles formes de terrorisme : « l'extrémisme violent ».

Une première réponse : l'éthique des affaires

Application de la science de la morale, l'éthique des affaires peut être définie comme « l'art d'éclairer les comportements en s'appuyant sur des valeurs cooptées »⁽⁴⁾ ou encore comme « l'art dans ses conduites de faire émerger aptitudes naturelles et capacités à respecter et développer les valeurs humaines universelles »⁽⁵⁾.

Au delà des préoccupations environnementales vitales, la gouvernance pour un développement durable⁽⁶⁾, face aux dangers et menaces annoncées, devrait s'appuyer sur une éthique des affaires généralisée autour de trois objectifs concomitants et indissociables :

- privilégier une éco-économie mesurée ;
- lutter contre toutes les formes de la corruption ;
- promouvoir et défendre des valeurs humaines universelles.

(1) : CE.DS – 77 rue d'Aboukir 75002 Paris.

(2) : Lors du XXe Congrès international de la population (Tours, 18 juillet 2005) il a été prévu pour 2030 une Chine vieillissante de 1,4 milliard de personnes, et une Inde portant sa population de 1,1 milliard à 1,6 milliard.

(3) : Le G8 est composé des 8 grandes puissances, USA, UK, France, Allemagne, Canada, Japon, Russie, Italie.

(4) : Définition du Cercle Ethique des Affaires (CEA 19 bd. De Sébastopol 75001 Paris)

(5) : Définition du CE.DS.

(6) : Les 3 préoccupations du développement durable (Rio de Janeiro, 1992) sont : équité et progrès social, protection de l'environnement, économie raisonnée.

Une éco-économie mesurée, raisonnée

De gré ou de force, les pays fortement industrialisés devront s'imposer une économie raisonnable et équitable en appliquant à toutes leurs productions et prestations les exigences d'un facteur 4⁽⁷⁾, à savoir : « deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources », c'est à dire multiplier au moins par 4 la productivité des biens et services, dans un premier temps.

En contre partie, le monde des nantis où la croissance est proclamée comme une finalité obsessionnelle (le sacro-saint PNB) voudra trouver des solutions compensatoires pour faire accepter par ses consommateurs boulimiques des produits⁽⁸⁾ plus sobres, plus rustiques, plus légers, aux emballages réduits, des matériels recyclables à durée de vie prolongée, réutilisables, à usages multiples et partagés, des véhicules économes en énergie, en un mot une consommation responsable, économe, équitable, soutenable pour notre planète, privilégiant plus l'accès⁽⁹⁾ que la possession.

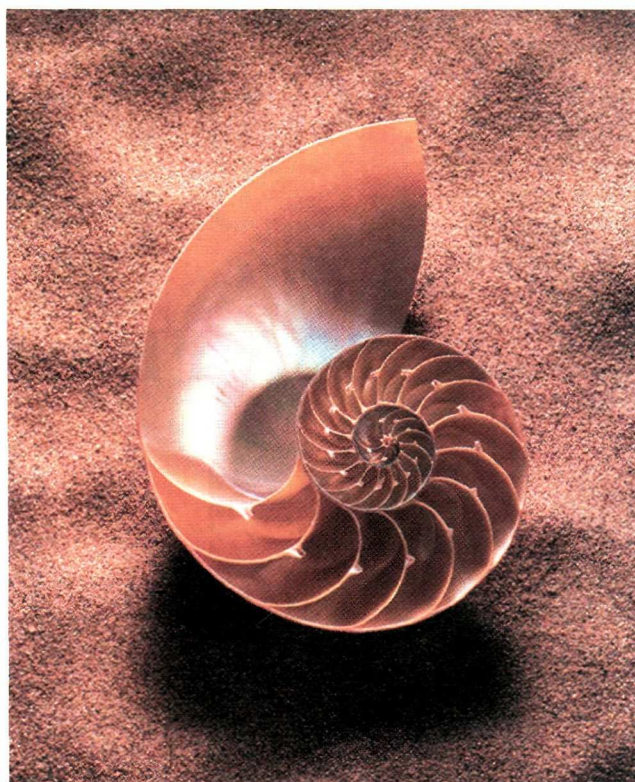
Une rigueur éthique vigilante contre les fraudes et la corruption sous toutes ses formes

Sous la pression des instances financières et des attentes de la société civile, le monde des affaires s'engage ostensiblement dans la lutte contre les dérives mafieuses, et c'est ainsi que plus de 300 grandes entreprises françaises adhèrent au Pacte mondial des Nations unies (2000)⁽¹⁰⁾ qui vient d'ajouter à ses neuf principes concernant les droits de l'homme, du travail, de l'environnement, un dixième invitant les entreprises à « agir contre la corruption sous toutes ses formes incluant l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ».

Les instances nationales⁽¹¹⁾ et internationales de sécurité financière (par la rigueur des lois : Sarbanes-Oxley Act aux USA, lois de sécurité financière en France) sont de plus en plus vigilantes et répressives, et ce au niveau des dirigeants des multinationales. Ce mouvement de clarification éthique, bien qu'encore timide en France, est appuyé par la mise en place par les entreprises de systèmes d'alerte (*whistleblowing*), voire de dénonciation.

Une défense des valeurs humaines universelles

Persuadés que le terrorisme trouve ses origines dans des intégrismes religieux passés face à la mondialisation ouverte des idées, les états, le marché, la société civile associent et mobilisent leurs forces pour promouvoir les valeurs humaines universelles, autour des Déclarations des droits de l'homme (1948), des travailleurs (OIT 1998), et pour cela s'engagent par des conventions et des chartes éthiques ou déontologiques.



Une seconde réponse : l'esthétique

« C'est par le reflet de la beauté primitive que les choses sont belles » Platon : *Phédon*.

Science du beau et du sensible pour les philosophes, l'esthétique, tout comme l'éthique⁽¹²⁾, est un art dont dispose naturellement l'Homme tant pour accompagner et embellir ses prestations (tous les êtres vivants utilisent le beau pour plaire, séduire, attirer, dominer : plumages flamboyants, danses, chants, gestes...) que pour exprimer, démontrer leur force, leur puissance, et les hommes leur richesse, leur pouvoir.

Ressource immatérielle inépuisable, mobilisable sans coût, l'esthétique par le beau satisfait, dans le temps et l'espace, l'homme, selon son appartenance socio-culturelle, sa demande de « mode » (*top-models*) « tendance », « distinction ».

Née de l'imagination, voire d'un sens inné, l'esthétique, si le corps social le décide, peut transformer toute création en œuvre d'art, après passage en belles lettres, en beaux-arts.

Sans être utopiste, le consommateur des pays nantis, qui se verra imposé pour tous

les biens et services des réductions quantitatives de type facteur 4 ou plus, n'aura pour satisfaire ses besoins consuméristes et écarter ses frustrations que de trouver des compensations esthétiques, sources de plus-values immatérielles, indispensables et généreuses.

Que conclure à cette nécessité éthique/esthétique ?

Au cours des siècles passés, l'éthique et l'esthétique, éléments de la philosophie morale, étaient perçues comme des privilèges

(7) : Rapport au club de Rome, Terre Vivante 1997 – Facteur 4 et Brown (L.R.), *Eco-économie*, Seuil, 2005.

(8) : Joras (M.), Lepage (J.) *La responsabilité sociale des acheteurs*, éditions d'Organisation 2005.

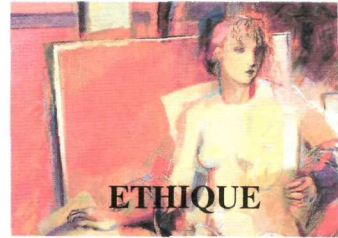
(9) : Rifkin (J.) *L'économie de l'accès*, Seuil.

(10) : www.globalcompact.org

(11) : En France l'Autorité des marchés financiers (AMF).

(12) : *L'éthique, 7ème sens de l'homme*, Joras (M.) in *Entreprise Éthique*, n°20, avril 2005.

« La vraie beauté est un élan qui vient de l'intérieur de l'être – l'idée d'un principe de vie qui se donne infiniment unit la vraie beauté à la bonté » Cheng (F.) in *Le Nouvel Observateur*, n°2126 04/10, août 2005.



réservés à l'occident blanc ; à présent, la globalisation de l'humanité et la montée des sciences du vivant font admettre qu'éthique et esthétique sont deux « sens innés » de l'espèce humaine, dans la totalité de ses composantes physiques et culturelles.

Face à l'état alarmiste du monde, nécessairement soucieuse des intérêts de ses parties prenantes, toute entreprise responsable, pour assurer une gouvernance économe et équitable associant éthique et esthétique, devrait, s'engager comme le suggère le Cercle d'éthique des affaires dans une « qualéthique⁽¹³⁾ » qui a pour but :

- le progrès continu, le *bénéfique* ;
- la qualité de ses prestations, le bon ;
- des conduites et pratiques éthiques, le bien ;
- des productions et prestations esthétiques, le beau.

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées n'ont-ils pas répondu à cette injonction lors de la réalisation du viaduc de Millau ?



(13) : *Vers la qualéthique*, Joras (M.) in revue *Qualitique*, n°167, mai 2005 – « Qualéthique » est une marque déposée par le CEA.

ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 24 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M.

Adresse :

souscrit un abonnement à PCM

(1 an = 91,5 € - Etranger = 95 €) - Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture



Les droits de l'homme, indispensable boussole de l'éthique.



Michèle GUILLAUME-HOFNUNG
Professeure de droit public
Vice-présidente du Comité des droits de l'homme et des questions éthiques,
Commission nationale française pour l'UNESCO

Si les intitulés comme les prénoms possèdent bien un caractère votif, celui du « Comité des droits de l'homme et des questions éthiques » de la Commission nationale française pour l'UNESCO a de quoi stimuler l'énergie de ses membres. Quel meilleur augure que l'association des droits de l'homme et de l'éthique ?

A un moment où l'éthique donne parfois l'impression de chercher des repères, comme l'aiguille d'une boussole sans pôle magnétique tournant autour de son axe sans direction, les droits de l'homme devraient lui donner un sens.

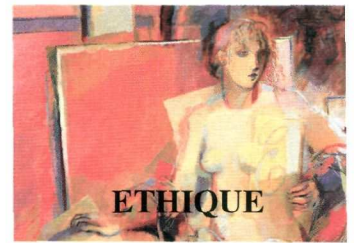
Les valeurs éthiques ne bénéficient pas en tant que telles d'une protection juridique systématique. Il leur a fallu la protection du droit pour acquérir une efficacité que seul le droit avec son caractère contraignant et justiciable peut apporter. Le droit n'étant pas nécessairement éthique, il a fallu attendre l'avènement au terme de combats soutenus de « droits inaliénables et sacrés » (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789)

pour amorcer un rapprochement entre le droit et l'éthique.

La jonction se fait à travers la dignité humaine. Le primat de la dignité humaine, clef de voûte de tout l'édifice des droits

de l'homme, est aussi une valeur éthique primordiale. La dignité, « qualité que l'individu tire à la fois de sa valeur unique et irremplaçable d'individu et de sa valeur universelle d'homme, entraînant le respect





de droits imprescriptibles, indivisibles et universels, opposables à l'Etat comme aux autres individus » appartient aux deux domaines. L'émergence de la bioéthique permet de repérer le lien qui associe l'éthique et les droits de l'homme. Ainsi, le Code de Nuremberg, considéré comme le texte fondateur de ce qu'on appelle l'éthique biomédicale résulte de l'émotion suscitée par la découverte de violations monstrueuses de la dignité humaine et des droits de l'homme, pratiquées par les « savants » nazis. Le premier considérant qui ouvre la Déclaration universelle des droits de l'homme fait découler de la dignité tout le dispositif qui suit. La Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme, comme la Convention d'Oviedo sur les droits de l'homme et la biomédecine font clairement le lien entre les valeurs communes aux droits de l'homme et à l'éthique. Or, comme la Déclaration universelle, ces textes s'ouvrent par une référence manifeste à la dignité humaine.



La Liberté guidant le peuple (Eugène Delacroix)

L'éthique tire un bénéfice supplémentaire de son rapprochement avec les droits de l'homme. Le caractère universel de ces derniers sauve l'éthique d'une atomisation, à terme fatale. La multiplication des

éthiques professionnelles (bancaires, commerciales, industrielles – pétrolières en particulier – médicales, scientifiques) ou géographiquement limitées affaiblit la visée si chère à Ricoeur. Les éthiques professionnelles ou régionales trop spéci-

fiques, voire incompatibles, risqueraient de déboucher sur un repli identitaire nocif, générateur de corporatismes. Le caractère universel des droits de l'homme dans le temps sauve en outre les éthiques du risque d'obsolescence.

La Société Amicale des Ingénieurs des Ponts au service de la solidarité

Reconnue d'utilité publique depuis 1868, la Société Amicale a pour objet essentiel la mise en pratique de la solidarité entre ingénieurs des Ponts et Chaussées, fonctionnaires ou civils, de leur passage à l'Ecole jusqu'à la retraite.

Depuis 1995, la Société Amicale fait bénéficier de ses activités l'ensemble des membres de l'Association des Anciens Elèves "AAENPC".

Celles-ci consistent actuellement pour l'essentiel en :

- L'assistance morale et financière aux camarades ou familles de camarades en difficulté, le plus souvent à la suite du décès du chef de famille.
- Des prêts d'honneur, sans intérêts, aux élèves (civils ou fonctionnaires) présents à l'Ecole.
- Une participation au financement d'équipements à vocation culturelle dans l'Ecole, après son installation à Marne la Vallée.

N'hésitez pas à nous signaler les cas, dont vous auriez connaissance, ce qui pourraient justifier l'intervention de la SAIPC.

SAIPC - 28 rue des Saints-Pères - 75007 Paris
Tel : 01 44 58 24 85 - Fax : 01 40 20 01 71



Jeunes diplômés,

vosre avenir s'appelle AXA

Leader sur le marché de l'assurance en France, notre ambition est d'être le partenaire de nos clients en matière de protection financière ; notion qui recouvre à la fois l'assurance des personnes et des biens, l'épargne, mais aussi les services financiers au sens large.

Chaque jour, nous aidons nos clients à **vivre confiants** en leur fournissant écoute et conseil.

Votre talent est notre avenir. En rejoignant AXA, vous aurez l'opportunité d'exercer des métiers motivants et variés : finance, marketing, statistiques, organisation, souscription... Nous choisir, c'est aussi vous donner la possibilité d'évoluer selon vos aspirations personnelles.

Merci d'adresser votre candidature à :

DRH AXA France – Recrutement des cadres –
6° bois - 1, place des Saisons – 92083 Paris
La Défense cedex



vivre confiant

L'éthique chez AXA : un principe de fonctionnement, une base de la performance

Le monde économique présente aujourd'hui une double tendance qui semble contradictoire : le commerce international est de moins en moins régulé et contrôlable, et dans ce contexte quelques grandes entreprises décident d'elles-mêmes d'agir selon un code éthique qu'elles se fixent. C'est le cas du Groupe AXA. Quelle réflexion amène cette entreprise à ce type de comportement, et comment s'en accommode-t-elle pour faire face à une concurrence toujours plus incisive ?

Le comportement éthique d'AXA découle d'une réflexion sur son métier et son influence sur son environnement économique : en effet, AXA joue un rôle majeur dans le développement économique et social des pays dans lesquels elle est implantée. Une telle influence ne peut s'exercer au mépris de l'environnement qui l'entoure, et AXA respecte partout dans le monde les mêmes engagements et les mêmes valeurs. Le Groupe s'engage dans le mécénat social, via des associations (AXA Atout Cœur et AXA Prévention) qui agissent pour des grandes causes, et sur une politique de long terme vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses collaborateurs, mais aussi de la société, le tout basé sur la confiance et la responsabilité.

Précisément, transformer l'exigence éthique en facteur de performance, voilà ce qui encourage AXA dans ses principes. Ainsi, lorsque AXA signe la charte de la diversité et applique le principe des CV anonymes, elle intègre dans ses rangs des personnes représentant toute la diversité et la richesse de notre société. C'est donc une façon de mieux comprendre et de mieux répondre aux attentes de tous ses clients. Mais également de rencontrer les meilleurs potentiels pour recruter les collaborateurs les plus efficaces sur chaque poste : AXA optimise ainsi sa performance interne. De la même manière, agir quotidiennement de façon responsable en favorisant le recyclage du papier utilisé sur ses sites ou en écoutant les attentes des motards via le « Club 14 » permet d'éviter ou de diminuer chaque jour les risques de catastrophes et leurs impacts éventuels, écologiques et humains bien sûr, mais aussi financiers pour l'entreprise qui offre la protection financière.

AXA est donc un exemple d'entreprise qui sait rendre compatibles et complémentaires l'utile économique et l'utile sociétal. A vous, étudiants des Ponts, de reprendre cette attitude humaniste et efficiente à votre compte et de construire le monde de demain. ■

A retenir :

AXA France en quelques chiffres au 31.12.2004
9 millions de clients (particuliers,
professionnels et entreprises)
24 000 collaborateurs et distributeurs



Direction des Ressources Humaines d'AXA France
Recrutement des cadres et Relations écoles

Tour AXA - 6ème Bois
1, place des Saisons
92083 La Défense cedex

Site : www.axa.fr
Mail : service.recrutement@axa.fr

Où localiser mes entrepôts en Europe ?

Les mutations de la logistique européenne

François SOUBIEN,
Directeur Associé, PEA Consulting

Grégoire de BELENET (99),
Manager, PEA Consulting

Les préoccupations logistiques ne sont pas nouvelles, mais force est de constater que, depuis quelques années, elles ont pris une importance considérable et qu'elles ont changé de statut. Parmi les réflexions que se posent les entreprises industrielles, celle de la reconfiguration de leur réseau physique de distribution est plus que jamais d'actualité. Combien d'entrepôt dois-je avoir et où les localiser ? Comment optimiser à la fois mes coûts logistiques tout en améliorant mon niveau de service et assurant une réactivité toujours accrue face aux nouvelles exigences ? Les entreprises traitent ces questions de plus en plus à l'échelon européen. Nous assistons à une tendance qui consiste à organiser la distribution non plus par pays, mais selon des régions supranationales ou paneuropéennes. Nous

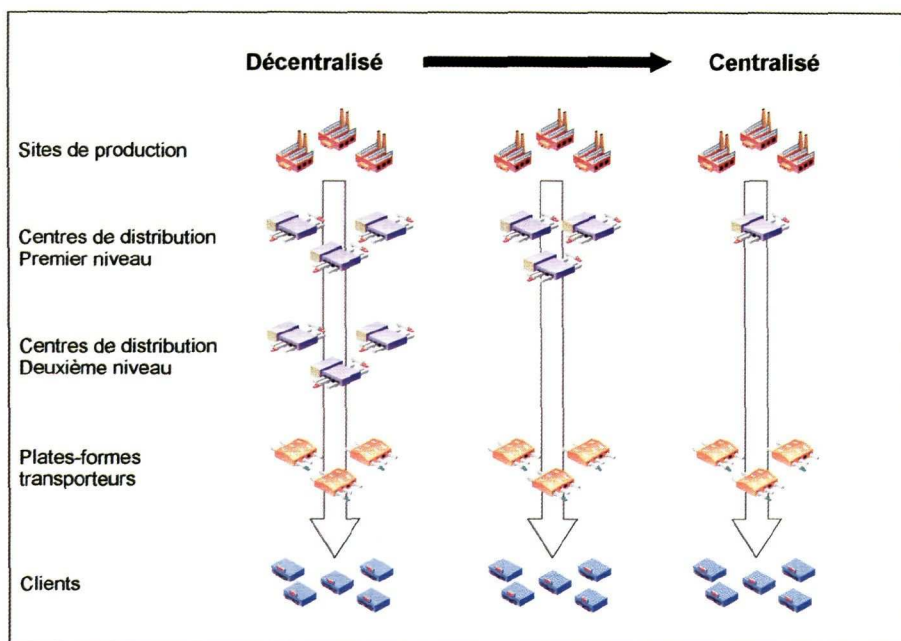
détaillons ce phénomène dans cet article, en nous intéressant à ses raisons et en apportant des éléments de démarche pour permettre à une entreprise industrielle d'aborder la question.

Vers une centralisation croissante de l'entreposage

Il n'existe certes pas de modèle de logistique type. Les tendances sont diverses et dépendent notamment des marchés, de la géographie et de la nature des produits et de l'organisation des entreprises. Le niveau de centralisation d'un schéma de distribution dépend en particu-

lier de considérations en terme de service et de produits. Si l'exigence de réactivité du marché est forte, le réseau sera relativement décentralisé. Si la valeur des produits est élevée et la durée de vie des produits faible, la centralisation du stock s'avère généralement optimale.

Au global, nous assistons cependant à un phénomène d'intégration géographique qui se traduit par le développement d'infrastructures logistiques mutuelles couvrant plusieurs pays. Les entrepôts nationaux tendent ainsi à se transformer en entrepôts transnationaux, par exemple un entrepôt pour l'Europe de l'Ouest et un entrepôt pour l'Europe de l'Est. Ce phénomène se combine à la réduction du nombre de niveaux de distribution dans les structures.



L'évolution de structure de la demande immobilière vient confirmer cette tendance. En effet, la part des entrepôts de forte capacité (supérieurs à 10 000 m²) devient de plus en plus importante. Une enquête réalisée par PEA Consulting en 2004 auprès de 80 multinationales implantées en Europe vient également confirmer la volonté des entreprises de transformer des structures de distribution nationales vers des structures supranationales. Les réponses indiquent que plus de 40% des entreprises souhaitent réduire le nombre de leurs entrepôts nationaux. Cette réduction se fait au profit de l'ouverture d'entrepôts servant plusieurs pays. D'autre part, près de 30% des entreprises possédant déjà des entrepôts supranationaux

souhaitent aller plus loin dans la réduction du nombre de ces entrepôts.

Une évolution qui s'explique par quatre raisons majeures

1. La recherche continue de baisse des coûts

Plusieurs types de gains peuvent être obtenus au travers de la concentration d'un réseau de distribution physique :

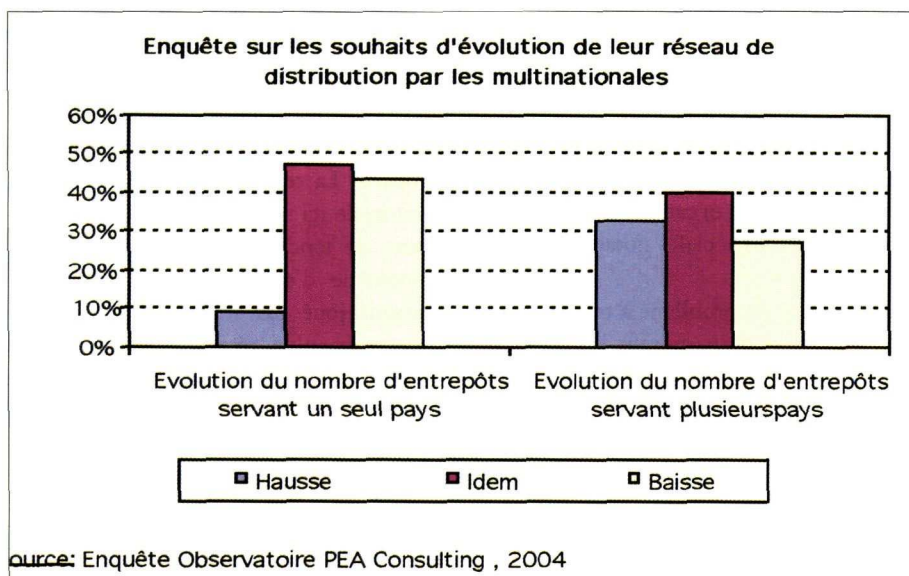
- Cette concentration permet en premier lieu aux entreprises d'exploiter des économies d'échelle dans la construction et l'exploitation des installations logistiques.

- En réduisant le nombre de points d'entreposage, les entreprises peuvent également tirer parti de ce que l'on appelle la « loi de la racine carrée », et réduire les quantités de stocks dits de sécurité nécessaires pour fournir un niveau donné de service à leurs clients. Par exemple, selon cette règle, le passage d'un système décentralisé reposant sur l'utilisation d'un entrepôt national ou régional dans une quinzaine de pays européens à un système entièrement centralisé dans un seul entrepôt paneuropéen permet, toutes choses égales par ailleurs, de réduire la quantité de stocks de sécurité d'environ les trois quarts.
- La réduction du nombre de liaisons de transport dans les réseaux de distribution permet de massifier les flux. Cette massification des flux entraîne certes un allongement des distances, mais conduit aussi à une nette augmentation de la taille moyenne des envois, c'est-à-dire à une massification des envois permettant précisément de compenser totalement ou partiellement la hausse des coûts de transport induite par les distances.
- Enfin, la simplification de la structure de distribution apporte des gains administratifs qui peuvent se révéler importants.

2. L'évolution des réseaux industriels et des canaux de vente

La logistique, maillon clé entre les fonctions industrielles et commerciales, a pour devoir de s'adapter aux évolutions de ces dernières. Or ces tendances poussent vers la concentration de la distribution :

- En amont, nous observons une réduction du nombre des sites de production, et une spécialisation croissante par produit, afin de réaliser des économies d'échelle. Les sites multi-produits, généralement à vocation nationale, deviennent ainsi mono-produits et à vocation supranationale. Les phénomènes de délocalisations hors d'Europe viennent également modifier le paysage industriel et réduire le nombre de sites présents sur le continent.
- En aval, le développement et la concentration de la grande distribution ont un impact indéniable sur l'organisation des réseaux de distribution des fabricants.



3. Le développement de l'intégration européenne

Les phénomènes de centralisation sont naturellement liés à la standardisation non seulement de la production mais également de la distribution des produits, et de fait des modes de consommation en Europe. L'internalisation de la demande s'est accélérée avec l'élargissement récent de l'Union Européenne vers les pays d'Europe centrale et orientale et la constitution d'un marché global de plus de 450 millions de consommateurs.

La logistique n'échappe pas non plus aux phénomènes de délocalisation comme le témoigne l'augmentation de la demande d'entrepôts de grande capacité dans certains pays d'Europe de l'Est, en particulier la Pologne, la République Tchèque, et la Hongrie.

4. L'émergence de réseaux de transport pan-européens

L'évolution de l'offre des prestataires de transport, et en particulier la structuration de réseaux de messagerie européens, est à la fois une conséquence, mais rend également possible les phénomènes de concentration de la distribution. Deux prestataires majeurs, Geodis et DHL, viennent par exemple de lancer sur le marché en 2005 des offres de messagerie européenne (EuroFirst pour Geodis et Europlus de DHL) dont la qualité de service tend à s'approcher du niveau de prestation que l'on trouve dans les réseaux de messagerie domestiques de référence.

La démarche d'optimisation de son réseau de distribution

Quelle est, pour une entreprise donnée, la configuration optimale de son réseau de distribution ? La réponse à cette question ne peut être donnée a priori, car elle dépend fortement de la structure des flux et des coûts logistiques (nombre et emplacement des usines, localisation de la demande, taille des commandes, nature des produits trans-

portés, coûts logistiques unitaires, ...). La méthode la plus rigoureuse pour reconfigurer un réseau logistique passe par l'utilisation d'un modèle, qui à partir d'un historique de données de flux et de stocks, éventuellement extrapolé pour prendre en compte l'évolution prévisionnelle de la demande par zone géographique, optimise sous contrainte une fonction de coûts logistiques, en ayant recours à la programmation linéaire.

Cette fonction de coût doit prendre en compte les coûts logistiques dans leur globalité :

- Transport (approvisionnement des entrepôts et transport de distribution)
- Entreposage (coût de main d'œuvre et d'infrastructures)
- Stocks (coût de possession et d'obsolescence)

L'optimisation doit également prendre en compte un certain nombre de contraintes, comme par exemples :

- Le niveau de service que l'on souhaite offrir aux clients, par exemple les délais de livraison maximum
- Le souhait de ne pas remettre en cause une partie de l'organisation actuelle, pour des raisons sociales notamment

La complexité du problème à traiter justifie l'utilisation d'un moteur d'optimisation (du type Ilog, Inovia, ...) capable de suggérer le bon réseau logistique. Trouver quels sont les entrepôts à ouvrir parmi N emplacements possibles suppose en effet d'explorer 2 puissance N possibilités, ce qui rend aléatoire la recherche de solution par tâtonnement.

Démarche d'optimisation du réseau logistique

Collecte des données (historique de flux, structure de coûts, ...)

Modélisation du réseau actuel et calibrage de l'existant

Définition des leviers d'optimisation et des scénarios

Modélisation et optimisation des scénarios

Sélection de la cible et définition de la trajectoire de mise en œuvre

Conclusion

La volonté de transformer les structures de distribution nationales vers les structures supranationales nous semble manifeste. Seuls quelques éléments pourraient ralentir ou remettre en cause cette tendance :

- L'augmentation des coûts de transport
- La facilité accrue de gestion de stocks multi-dépôts via la mise en place d'un système d'information plus performant
- Les attentes accrues des clients en terme de service

Nous assistons donc à une phase de profond remaniement du paysage logistique européen. La tendance à la concentration développée ici s'accompagne d'autres tendances de fond, comme la poursuite du phénomène d'externalisation et du rôle croissant joué par les prestataires logistiques, ou, plus récemment, comme le développement d'une coopération entre industriels pour mutualiser leurs flux à destination des distributeurs. Face à l'exigence de réponse aux besoins du marché d'une part et d'amélioration de la rentabilité d'autre part, la logistique n'a pas fini de évoluer à l'échelon européen.



Imaginez vos perspectives d'avenir

Valorisez vos compétences

Un environnement à taille humaine

Vivez une expérience irremplaçable dans un cabinet de conseil à taille humaine, qui sait reconnaître votre potentiel par un suivi professionnel personnalisé et une sensibilisation continue à la dimension managériale. L'acquisition d'une réelle expertise métier est un atout pour votre évolution professionnelle rapide.

Au service des grandes entreprises

Profitez de la diversité des missions et des secteurs d'activité, de projets motivants, à forte valeur ajoutée grâce à une approche globale des missions de conseil. Plus de 90% des clients PEA Consulting sont des entreprises de renom.

Des solutions innovantes

Imaginez de nouvelles solutions pour l'entreprise en matière de supply chain management (SCM), stratégie et management du système d'information, cycle de vie produits (PLM), risque & sécurité et développement durable.

Accompagnez notre développement

Diplômés de grandes écoles d'ingénieurs et de commerce - Polytechnique, Centrale, Ponts et Chaussées, Mines, ENSTA, HEC, ESCP, ESSEC, ENSAM, INSEAD - accélérez votre carrière en nous rejoignant en tant que consultant, manager, senior manager ou stagiaire longue durée. Nous offrons polyvalence, mobilité et échange d'expériences, par un partage des compétences et du savoir-faire.

Contact : recrute@pea.fr

PEA Consulting est un cabinet d'experts focalisé sur l'amélioration de la performance des entreprises. Générateur de progrès continu, il intervient du niveau stratégique au niveau opérationnel par une approche combinée des processus métiers, de l'organisation, des systèmes d'information et des performances humaines et opérationnelles. Les consultants de PEA Consulting conçoivent et mettent en œuvre des solutions qui associent savoir-faire et performance économique pour leurs clients.

PEA Consulting est le pôle conseil du Groupe EURIWARE, filiale à 100% d'AREVA, expert en énergie : www.aveva.com

15 bis, rue Ernest Renan
92136 Issy-les-Moulineaux
Tél. : 01 41 09 40 00
www.pea.fr

A
PEA CONSULTING
Une société du Groupe Euriware

Charles Parey (1933-2005)



Notre ami Charles, est né le 9 janvier 1933 à Deauville où son père, ingénieur des TPE, était subdivisionnaire du service maritime ⁽¹⁾ et où il passe toute son enfance.

Il fait ses études secondaires à l'annexe de Deauville du Lycée Malherbe de Caen ⁽²⁾ puis les prépas au Lycée Corneille de Rouen.

Il s'oriente ensuite vers la vie active et, en 1952, passe avec succès – atavisme aidant – le concours d'Adjoint Technique des Ponts et Chaussées. Il est affecté au service des Ponts et Chaussées du Calvados où il est nommé chef du bureau d'études de l'arrondissement Centre à Caen. Dans la foulée, il réussit ensuite le concours d'Ingénieur des TPE, en conservant le même poste.

Sa curiosité intellectuelle et son goût de la technique et de l'innovation – qui se manifesteront de façon récurrente tout au long de sa carrière – le poussent à s'intéresser aux nouvelles techniques de construction des chaussées : graves stabilisées mécaniquement - enrobés, en remplacement des techniques traditionnelles : hérisson - macadam - enduits superficiels. Après quelques petites réalisations, les nouvelles techniques sont appliquées sur le chantier de la déviation de la RN 814 à Blainville, dont la visite sera le clou des Journées Techniques de la Route en 1964.

Il crée à cet effet, en parfaite intelligence avec le Laboratoire Régional de Rouen, un petit laboratoire départemental. C'était encore l'époque héroïque où, contrôle financier oblige, la poêle à frire nécessaire pour les contrôles de teneur en eau prenait le nom de « dessiccateur cylindrique à manche » et le réveil matin, nécessaire pour la réalisation de l'essai d'équivalent de sable, celle de « tempomètre à déclenchement automatique ». Ses contacts avec le Laboratoire Régional de Rouen étaient nombreux, notamment pour l'exécution des sondages nécessaires aux études de fondations des ouvrages d'art à reconstruire.

Il souhaite alors continuer dans cette voie et demande sa mutation pour le Laboratoire Central des Ponts et Chaussées où il prend la responsabilité, sous les ordres de Jean Durrieu, de la section des relations extérieures, après avoir effectué son service militaire à l'école du génie à Angers, puis au 8^{ème} Régiment du Génie à Versailles, et s'être marié en 1956 avec Josette Viale.

Après un intermède de trois ans à l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées (1962-1965) il revient au LCPC où, en tant qu'ingénieur des Ponts et Chaussées, il est nommé à la tête de la Section des Bétons Hydrauliques puis du Département des Bétons et métaux. Son inlassable curiosité pour les nouvelles techniques et son goût pour les matériels de chantier font merveille en cette période où l'apparition sur les chantiers français des machines à coffrage glissant révolutionne les techniques de construction des chaussées en béton. Il devient le spécialiste incontesté en la matière.

En 1972, on lui confie la Direction des Programmes et Applications, chargée de l'organisation et du suivi des programmes et budgets d'études générales et recherche du réseau des Laboratoires des Ponts et Chaussées, et surtout d'assurer, après

Jean Durrieu, puis Jean Berthier, l'animation et le développement du réseau des Laboratoires Régionaux, Ateliers de Prototypes et Centres d'Essais spécialisés. Très apprécié par les directeurs de laboratoires régionaux, ayant la confiance totale de Jean Durrieu et celle d'André Pasquet, Gilbert Batch et Jean-Claude Parriaud, qui se sont succédés pendant cette période à la Direction du LCPC, il occupe ce poste à la satisfaction générale jusqu'en 1982, apportant ainsi pendant toute une décennie une contribution marquante à « l'aventure des laboratoires régionaux ».

En 1982, il est appelé à prendre la direction du SERT, Service des Etudes, de la Recherche et de la Technologie du Ministère des Transports, nouvellement créé. Il s'y lance, comme d'habitude, avec beaucoup d'enthousiasme et d'efficacité. Il assure notamment, en liaison avec le Ministère de la Recherche et de la Technologie, l'animation du PRD3T, Programme de Recherche et de Développement Technologique dans les Transports Terrestres, devenu ensuite le PREDIT. Ce poste est pour lui l'occasion d'agrandir considérablement le champ de ses activités et d'acquérir des connaissances approfondies dans les très nombreuses disciplines scientifiques et techniques dont la convergence a progressivement fait émerger la notion de « route intelligente » puis de « systèmes de transports intelligents », dont il est devenu un des meilleurs spécialistes français.

En 1988, il est appelé par Gilles Leservot à rejoindre Scetauroupe en tant que Directeur Technique, puis de Directeur Général Adjoint chargé des Affaires Scientifiques et Techniques, puis enfin à partir de 1998 de conseiller du Président du groupe EGIS, et parallèlement administrateur de plusieurs sociétés du groupe (ISIS, Semaly, Samra).

Le passage de l'administration à l'ingénierie concurrentielle fût pour Charles une date importante, et cette période passée à Scetauroute, puis dans le groupe Egis, créé après prise de contrôle du BCEOM en 1996, a été une étape très forte, très vivifiante de sa carrière, qu'il vit intensément.

Loin de se cantonner dans le rôle d'expert de haut niveau que l'on fait intervenir lorsqu'un problème technique difficile – il joue également ce rôle, avec modestie et efficacité, suivant son habitude, pour le compte des ingénieurs du groupe, et par leur intermédiaire, de la communauté mondiale de ses clients, apportant ainsi une contribution majeure à la promotion de la technique française – Charles s'engage dans une série d'actions décisives pour l'avenir de la société. Il initie et « porte » une politique de qualité, sanctionnée par la certification ISO9001 de Scetauroute puis, première mondiale, de l'ensemble du groupe. Il mène combat pour la prise en compte de l'environnement dans les projets autoroutiers, avec le souci d'un vrai progrès, sans

(1) Le père de Charles, Ingénieur TPE au service maritime, et les personnels de sa subdivision, avaient apporté un soutien actif aux forces de débarquement. Charles en parlait toujours avec beaucoup de fierté et d'émotion, parce que c'était son père, et parce que c'était « l'Équipement », ou plutôt à l'époque « le service des Ponts et Chaussées », auquel, comme beaucoup de fonctionnaires de notre Ministère, il vouait un attachement sans faille.

(2) Le Lycée Malherbe de Caen – Abbaye aux Hommes – Guillaume le Conquérant avait été utilisé en juin-juillet 1944 comme hôpital et lieu d'accueil de la population caennaise, durement éprouvée par les bombardements alliés. Il était évidemment impossible d'y effectuer la rentrée scolaire de septembre 1944 dans des conditions convenables, notamment pour l'internat. Aussi ouvrit-on, dans des hôtels réquisitionnés à cet effet à Deauville une annexe qui continue de fonctionner après la remise en état de la maison-mère. L'Abbaye aux Hommes abrite aujourd'hui l'Hôtel de Ville de Caen.

céder aux surenchères démagogiques fréquentes dans ce domaine ; cette démarche est sanctionnée par une certification ISO2001, là encore une première. Il s'attelle enfin au problème de la capitalisation des expériences et de la « fertilisation croisée » des compétences existant dans les différentes sociétés du groupe, tâche difficile dans une société aux activités multiples, géographiquement très dispersée, que seul son charisme et la confiance de l'ensemble des personnels de pouvaient lui permettre de faire progresser. Il rêvait d'étendre au delà des frontières de l'administration la notion de réseau technique ; les collaborations qui se sont établies avec le LCPC, notamment en matière de conception et d'auscultation des chaussées, ont constitué un réel progrès en ce sens.

Le panorama de ses activités pendant cette période ne serait pas complet sans évoquer son rôle auprès de la collectivité des sociétés autoroutières, comme maître d'œuvre du programme collectif de recherche, et, fort de l'expérience qu'il avait acquise à l'occasion de la mise en place du péage mains-libres de Melbourne, comme spécialiste mandaté auprès des institutions européennes pour participer aux commissions de normalisation dans le domaine du péage électronique.

Il ne serait pas complet non plus sans citer son action persévérante de formation des ingénieurs du groupe : il avait l'art de donner goût à la technique, et la qualité des jeunes qu'il a formé tout au long de sa carrière en témoigne.

C'est en 1999 qu'il prend sa retraite. L'inaction et l'oisiveté étant des mots inconnus pour lui, il poursuit sous ce nouveau statut de nombreuses activités, qui, étant librement choisies, lui permettent de mobiliser encore mieux les compétences acquises tout au long de sa carrière, et aussi de montrer encore plus son vrai visage fait de dévouement à l'intérêt public, de gentillesse, de respect pour les autres, d'émerveillement permanent pour les progrès de la science et de la technique.

Ses compétences en matière de transports intelligents incitent Georges Dobias, président de l'ATEC, Association pour le développement des techniques de Transport, d'Environnement et de Circulation, à le charger de ce domaine au sein de l'association. Il définit rapidement un plan de développement et l'applique avec persévérance, fort de la confiance que lui accordent sans réserve les représentants des donneurs d'ordre, des industriels, des bureaux d'étude. C'est ainsi que sous sa présidence, et sous l'égide de l'ATEC, peut naître ITS-France, correspondant français du réseau mondial ITS, Intelligent Transport System, et c'est grâce à son action qu'ITS-France peut se développer et acquérir rapidement une reconnaissance internationale.

Il joue un rôle actif au comité d'histoire du Ministère de l'Équipement, et apporte notamment une contribution importante aux travaux de ce comité sur l'histoire des laboratoires régionaux. Ces travaux, conduits sous la responsabilité d'un comité présidé par Philippe Léger et auquel participaient entre autres Denis Glasson, Raymond Sauterey et Gérard Brunschwig, ont débouché en 2002 sur l'organisation d'un colloque et la publication de l'ouvrage « l'aventure des laboratoires régionaux ».

Cette passion pour l'histoire de notre ministère, et plus généralement pour l'histoire des techniques, correspondait en lui à un

sentiment très profond. Il considérait qu'il n'était qu'un maillon d'une chaîne, et que sa mission était « d'utiliser sa connaissance du passé pour mieux envisager le futur » (Alain Le Coroller).

Il développe une activité soutenue de consultant au sein d'Akropolis, réseau d'experts indépendants créé par René Mayer et présidé par Michel Péchère.

Il participe au comité de pilotage de la Revue générale des Routes et des Aéroports, qu'il fait bénéficier de ses connaissances encyclopédiques sur l'histoire des techniques, et se passionne tout particulièrement pour la préparation du remarquable numéro spécial « 100 ans de routes en France » dont Raymond Sauterey et lui-même ont été les chevilles ouvrières. Son dernier article aura été publié dans cette revue en juin 2005 sous le titre « de 1905 à 1925, les invariants » alors que Charles était déjà durement éprouvé par la maladie, et sa toute dernière préoccupation, exprimée fin juillet à l'un d'entre nous, alors qu'il était à l'hôpital, était de savoir comment trouver des informations sur le manège de fatigue construit en 1832 à l'initiative de Claude Navier - le premier, et de très loin, de tous les manèges de fatigue construits dans le monde - qu'il évoque dans son article ⁽³⁾. Quelle leçon !

Tout au long de sa carrière, il fut fréquemment sollicité pour des missions dont la caractéristique commune était de nécessiter à la fois de fortes compétences professionnelles et des qualités humaines rares, et participe, souvent en les présidant, à de nombreuses sociétés scientifiques et techniques et commissions spécialisées.

Ajoutons y enfin qu'il a apporté son concours à l'ENPC, à la fois pour la formation initiale et pour de nombreuses sessions de formation continue, qu'il est l'auteur de très nombreux articles, et qu'il était chevalier de l'Ordre National du mérite et Chevalier de la légion d'Honneur.

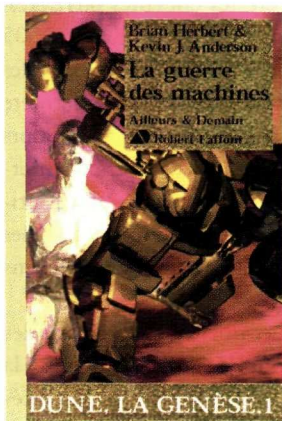
C'est une vie professionnelle très intense et très riche que nous venons d'évoquer. Charles Parey a apporté une contribution particulièrement marquante à la formidable évolution qu'a connu le réseau routier français depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Il laissera un souvenir profond et durable dans la communauté routière française. Adieu Charles, et merci pour tout ce que tu as fait.

Jean Berthier et Raymond Sauterey

(3) Charles Parey rappelle dans l'article précité qu'Alexis-Baptiste Victor Legrand, Directeur Général des Ponts et Chaussées, avait mis en place en 1832 une commission chargée de définir les meilleures techniques pour la construction des chaussées. Deux membres de la commission, tous deux ingénieurs des Ponts et Chaussées étaient des mécaniciens éminents : le rapporteur, Claude Navier, et Gustave Coriolis. Ne pouvant apporter de réponses à la question posée à partir de la seule observation des chaussées existantes, la commission fit construire deux manèges de fatigue comprenant des sections de routes sur différents sols et de différentes structures sur lesquelles on faisait rouler des chariots plus ou moins chargés. Charles Parey aurait souhaité, mais le sort ne lui en a pas laissé le temps, rechercher les résultats obtenus soit dans les annales soit dans les archives du Conseil Général des Ponts et Chaussées.

Rubriques

Science-fiction



La guerre des machines La genèse de Dune, I

Brian Herbert et Kevin
J. Anderson

Robert Lafont

La Genèse de Dune est une trilogie qui se rattache à l'univers de Dune, le chef-d'œuvre de Franck Herbert. C'est cet univers qui sera exploré dans un premier temps, avant d'aborder plus précisément, dans une rubrique à suivre, ses ouvrages les plus récents. Dans ces deux rubriques les dates données sont celles des éditions originales en langue anglaise.

En se laissant aller à l'allégorie stellaire, il est sans doute possible de dire, sans risque d'être trop contredit, que deux étoiles brillent plus fort que les autres au firmament de la science-fiction : *Dune*, de Franck Herbert, et *Fondation*⁽¹⁾ d'Isaac Asimov.

En dehors de leur caractère presque contemporain, les deux trilogies fondatrices⁽²⁾, qui ont enfanté chacune leur univers, présentent d'amusantes similarités dans leur structure narrative. Bien entendu, il est question, dans un cas de sauver l'humanité, dans l'autre d'assurer le retour à la civilisation après le chaos qui suit l'effondrement de l'empire galactique, mais au-delà de l'ampleur des enjeux, les chemins sont étonnement semblables.

Le premier acte, voit se construire un messie, explicitement religieux chez Herbert, plus scientifique chez Asimov, mais qui doit bientôt faire face à une perturbation majeure de sa vision. C'est Paul Atréides, Muad' Dib, qui disparaît à jamais dans le désert après avoir entrevu l'absence de futur de l'humanité. C'est l'apparition d'Hari Seldon, ombre au fond de la caverne, qui pour la première fois se trompe en révélant l'avenir de la Première Fondation.

Le second acte est celui de l'affirmation de la descendance, à travers des titres éponymes. Une descendance faite de chair et de sang dans *Les enfants de Dune* puis dans *L'empereur-dieu de Dune*, une descendance faite de connaissance dans *Empire et Fondation*, puis dans *Seconde Fondation*.

Le troisième acte, enfin, est celui de l'accomplissement de la vision par le sacrifice des héritiers du messie. Le projet Fondation revient

sur ses rails après le sacrifice de cinquante membres de la Seconde Fondation. L'avenir de l'humanité est garanti par la mort de l'empereur et la Grande Dispersion.

Dune appartient ainsi à la lignée fragile des récits messianiques, exercices d'équilibre délicat entre le grandiloquent et le plat, mais qui a donné d'autres chefs d'œuvres à la science-fiction, comme *Le Temps des Changements* de Robert Silverberg⁽³⁾, ou *La Parabole du Semeur* d'Octavia E. Butler⁽⁴⁾. Loin cependant de ces récits intérieurs, de ces journaux déclinés à la première personne, *Dune* aborde l'aventure religieuse comme structurant l'histoire et la politique, avec beaucoup de bruit et de fureur, avec des personnages stratèges et flamboyants.

Dune et *Fondation* ont eu chacun deux suites. L'une, peu convaincante, dans laquelle Asimov s'essaie, trente ans après, à rabouter le cycle de *Fondation*, à son autre grande réussite, le cycle des *Robots*. L'autre, inachevée, celle de Franck Herbert⁽⁵⁾.

Puis, c'est là qu'il faut commencer à parler d'univers, sont venues les préquelles. Asimov lui-même en a livré deux, avant de laisser une pléiade d'auteurs, David Brin, Gregory Benford, Greg Bear et, plus récemment, Donald Kingsbury, poursuivre dans cette voie.

Dans le cas de *Dune*, c'est le fils de Franck Herbert, Brian, qui avait cosigné le dernier ouvrage de son père, qui⁽⁶⁾ reprend le flambeau, accompagné de Kevin J. Anderson, tout d'abord en relatant les événements qui avaient précédé *Dune*, dans la trilogie *Avant Dune*⁽⁷⁾, puis en remontant sur des millénaires aux origines, au premier Jihad galactique, au Jihad Butlérien, dans une autre trilogie, *La genèse de Dune*.

Mais les élèves sont-ils à la hauteur du maître ?

Guy Kauffmann

(1) : Chez Folio SF, la trilogie initiale est composée de *Fondation*, 1951, *Fondation et Empire*, 1952, puis *Seconde Fondation*, 1953. Les deux suites sont *Fondation foudroyée*, 1982, et *Terre et Fondation*, 1986.

(2) : En comptabilisant, *Dune et sa courte suite Le messie de Dune*, 1965, *Les enfants de Dune*, 1976, et *L'empereur-dieu de Dune*, 1981.

(3) : Déjà cité, au *Livre de Poche*, 1971.

(4) : Chez J'ai Lu, 1993.

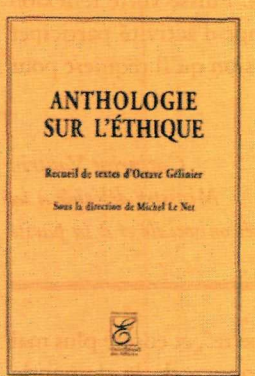
(5) : Constituée par *Les hérétiques de Dune*, 1984, et *La maison des Mères*, 1985, chez Robert Lafont, et en poche chez Pocket comme toute la série.

(6) : Une digression savoureuse sur l'effet du basilic sur les extra-terrestres, *L'homme de deux mondes*, 1986, en *Livre de Poche*.

(7) : Dont le dernier tome, *La Maison Corrino*, vient de paraître chez Pocket, après *La Maison Atréides*, et *La Maison Harkonnen*.

Rubriques

Lu pour vous



ANTHOLOGIE SUR L'ÉTHIQUE

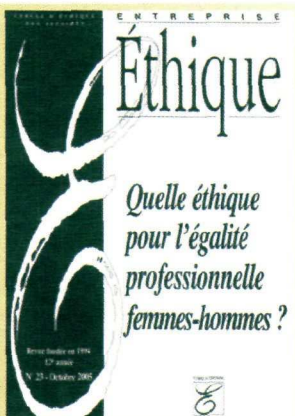
Recueil de textes
D'OCTAVE GÉLINIER
sous la direction de
MICHEL LE NET

Ethique Editions des Affaires

Ll manquait en France un ouvrage complet sur l'éthique managériale? Cette anthologie des œuvres de O. Gélénier répond pleinement à cette attente. La pensée de l'auteur s'exprime sur

ce sujet tout au long des articles présentés et traite des relations particulières de l'éthique et des affaires ; du rôle de l'entreprise, acteur éthique de la société ; d'exemplarité attendue du dirigeant et de l'élu ; de l'éthique et du profit ; du concept de développement durable, et s'ouvre sur la responsabilité sociale et sociétale, c'est-à-dire éthique, de chaque acteur de l'économie. Précepteur reconnu de l'éthique considéré comme outil de gouvernement de l'entreprise, O. Gélénier livre ici aux dirigeants, cadres et étudiants, une profonde réflexion complétée par des aspects pratiques de bonne gestion. Qui plus est, cet enseignement peut -et doit- s'appliquer à titre civil et individuel. Ou trouver meilleur guide pour une conduite de vie saine ?

Ethique Editions - Cercle Ethique des Affaires
WWW.cercle-ethique.net
cercle-ethique@cercle-ethique.net



QUELLE ÉTHIQUE POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES ?

Ethique Editions

Le président de la République l'a souligné devant les forces vives de la Nation, la place occupée par les femmes dans un pays témoigne de son niveau d'avancement sur le chemin de la démocratie. L'égalité répond tout à la fois à une exigence d'esprit de justice, de cohésion sociale et porte en elle une dynamique de croissance et d'emploi.

Cette question des droits des femmes constitue pour moi le fil rouge de mon action, une préoccupation transversale qui doit enrichir l'ensemble des politiques que je mène au titre de la cohésion sociale, comme elle doit enrichir l'ensemble des politiques publiques et, tout particulièrement, les politiques conduites dans les secteurs du travail et de l'emploi qui nous intéressent ici.

Mais l'égalité entre les femmes et les hommes est l'affaire de tous et l'égalité professionnelle relève bien sur, au premier chef,

de la responsabilité des acteurs de l'entreprise. Seule l'action collective, seule l'action concertée peut nous faire progresser en ce domaine.

Les partenaires sociaux l'ont bien compris. Depuis un an et demi, ils se sont engagés dans cet Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle, qui traduit de façon remarquable leur volonté de participer pleinement à ce projet de société.

Le législateur, avec le projet de loi relatif à l'égalité salariale, s'est emparé à nouveau de ce sujet. Ce projet de loi est un bon projet. Il est complémentaire des lois antérieures insuffisamment appliquées, mais c'est aussi un projet novateur, qui s'appuie sur deux leviers révélateurs, à mon sens, de l'éthique qui doit nous animer, ensemble, sur ce sujet particulièrement délicat : la confiance entre partenaires dans le cadre d'un dialogue social renouvelé, le pragmatisme et le souci de l'efficacité : cinq ans pour réussir, avec une sanction éventuelle à mi-parcours, si le bilan n'est pas satisfaisant.

Les articles de cette revue vous éclaireront mieux que je ne saurais le faire sur la réponse à donner à la question posée, mais pour ma part, c'est l'éthique de responsabilité qui est principalement garante de réussite pour aboutir à l'égalité professionnelle. Une éthique soucieuse de valeurs partagées, de culture commune, porteuse de sens, une éthique également préoccupée de l'impact des décisions prises sur la vie des personnes, sur l'évolution de l'entreprise et, à cet effet, attachée à la définition de normes qui permettent d'élaborer des règles de conduites en

Rubriques

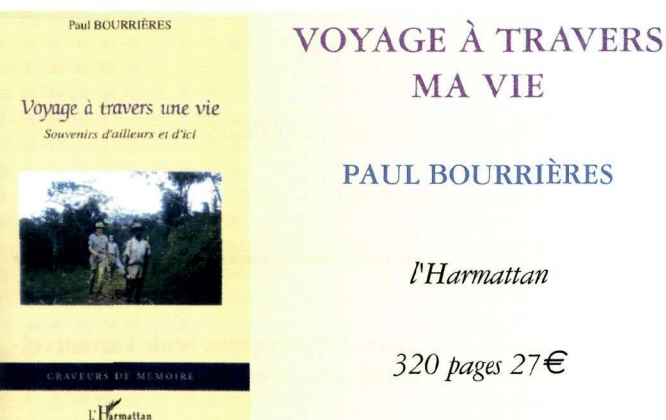
s'appuyant sur un ensemble d'instruments visant à guider les pratiques, encadrer les actes ou les décisions.

Tous les acteurs institutionnels et socio-économiques, signataires de la Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes, ont manifesté qu'ils partageaient cette vision en s'attachant à réaliser des actions précises et convergentes au service de l'égalité.

Le développement du label Égalité montre que des entreprises s'engagent résolument sur la voie de l'égalité professionnelle et développent des démarches nouvelles et dynamiques dans le cadre d'un cahier des charges précis qui constitue un guide pour l'action. Ainsi, au-delà des textes législatifs, un mouvement de

fond est en marche pour un nouveau projet de société organisé autour d'un modèle rénové qui donne toute leur place aux femmes dans le monde du travail, à égalité avec les hommes. Nous devons poursuivre et amplifier ce mouvement. C'est, en tout cas, la tâche que je me suis assignée. Puisse votre réflexion de lecteur et votre action dans vos champs d'activité participer de ce projet et lui donner toute la dimension qu'il requiert pour le bien-être de tous nos concitoyens.

*Catherine Vautrin
Ministre déléguée à la
Cohésion sociale et à la parité*



J'ai beaucoup aimé ce livre attrayant et très agréable à lire, écrit par Paul Bourrières ancien Directeur du Port de Dakar et ancien Directeur Général du BCEOM (Bureau central pour les équipements d'outremer). A l'évidence, son ouvrage a plusieurs catégories de destinataires : les membres de sa famille, ses très nombreux collègues dont je suis (du moins, ceux qui ont plus ou moins vécu la même aventure), enfin le grand public intéressé par le développement dans les pays du Sud

L'auteur nous raconte sa vie et nous fait visiter le monde

Je crois utile d'évoquer quelques éléments qui m'ont frappé au fur et à mesure de ma lecture :

Paul Bourrières a commencé sa vie professionnelle en obtenant un CAP d'ajusteur mécanicien dont il est, à juste titre, très fier, ce qui lui a permis de commencer à gagner sa vie tout en préparant ses examens. Il a toujours tapé lui-même ses manuscrits sur une vieille "Remington" ramenée des Etats-Unis. Sa santé fragile lui a imposé 18 mois de cure en sanatorium, il a ensuite fait ses études classiques à la maison avec son père comme professeur de maths, physique, chimie. Sans son bac, il est admis en "math élém" au lycée Lakanal à Sceaux, où il prépare ensuite les grandes écoles en "math spé". Il est reçu à l'X, en 1935 avec le numéro 50. En 1937, alors que sa onzième place de sortie lui permettait d'obtenir une carrière métropolitaine, il choisit les "ponts colo" et, après un stage en Algérie, entre à l'Ecole des Ponts. A sa sortie, en juillet août 1939, à la veille de la guerre, il fait un stage dans les ports du nord de l'Europe : Rotterdam et Hambourg. Mobilisé à

Merlebach, il vit plutôt mal la "drôle de guerre", et encore plus mal notre défaite qu'il sait "provisoire". L'annonce de la demande d'un armistice par Philippe Pétain est l'un des plus mauvais jours de sa vie.

Il commence sa carrière d'ingénieur des ponts à Chalons sur Marne fin 1940, mais il obtient bientôt avec son camarade Vernisse la possibilité d'un voyage d'études aux Etats-Unis : cette escapade va durer six mois. Il est alors prêt à tenir sa promesse de servir la France d'Outremer et dès 1942, il s'embarque enfin pour l'Afrique où il va rester cinq ans : 42-45(Côte d'Ivoire), puis 45-47 Dahomey. Après une courte mission au Libéria, il est alors affecté encore pour cinq ans au poste de Directeur du Port de Dakar, qu'il occupera jusqu'en 1952. C'est un plaisir de partager ses expériences et ses "missions terrain" et ses voyages : en pirogue sur le Bandama, dans le wagon-salon de l'express Abidjan-Bobo, sur le Niger à bord du vapeur "Van Vollenhoven", voire sur l'océan à bord du baliseur fédéral "Léon Bourdelles" en compagnie du commandant Ledroit en direction de la Casamance, de la Mauritanie, et pour un retour à Abidjan à l'occasion de l'inauguration du canal de Vridi. Il nous faut profiter de la beauté des plages et des rivages du Sénégal : Fann, Yoff, Hann, N'gor, Kayar, les Almadies. Il aura bien gagné une année entière de congé.

Après trois ans d'administration centrale, pendant lesquels il s'est plutôt ennuyé malgré l'élaboration du statut des ports autonomes, et un voyage en Nouvelle Calédonie pour le barrage de Yaté, il est enfin nommé à un poste prestigieux celui de Directeur Général du Bceom : il y restera trente ans au BCEOM (16 ans comme DG, 4 ans comme consultant auprès de son successeur Lionel Odier). Pour des clients variés, publics et privés, il va pouvoir élaborer un très grand nombre de grands projets : deux chemins de fer miniers l'un en Mauritanie, l'autre au Gabon, le système de transports de la bauxite et de l'alumine de Fria en Guinée. Dans le cadre du Gicof, il va pouvoir s'intéresser à la plupart de grands projets iraniens. Il réalise tardivement un vieux rêve : contribuer à l'aménagement du Mékong. Il devient, parmi d'autres, un fournisseur de la Banque mondiale, et développe sa clientèle à différents pays d'Amérique Latine, parmi lesquels le Mexique, le Brésil, l'Argentine et le Pérou. Il consacre quelques pages à des voyages dans les pays de l'Est : URSS, Pologne, Hongrie, Roumanie et Bulgarie.

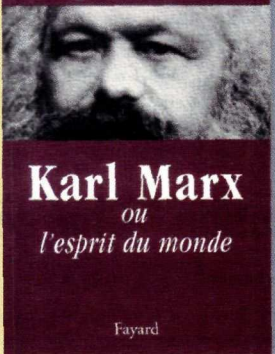
Rubriques

Il profite de cet intéressant voyage dans le temps et dans l'espace pour nous livrer sa **pensée profonde** à propos de l'évolution des idées sur la colonisation : certes, il fallait mettre **fin à la guerre d'Algérie**, mais les débordements de l'OAS ne légitiment pas que l'on fasse le silence sur les atrocités du FLN. Certes il fallait décoloniser et contribuer à la coopération, mais il est **malhonnête de traiter de "sales colonialistes"** les explorateurs, médecins, administrateurs, missionnaires, enseignants, militaires, industriels et

même commerçants qui ont apporté le progrès dans ces contrées lointaines. Ceux là, au risque de leur vie et au détriment de leur santé *ont apporté la santé dans des régions lointaines, supprimé les abus de l'esclavage, soutenu les minorités opprimées, interdit les guerres tribales, construit des routes et des ports, apporté l'eau potable, l'électricité et les camions (pour remplacer le portage à dos d'homme).*

Jacques Bourdillon

Jacques Attali



KARL MARX OU L'ESPRIT DU MONDE

JACQUES ATTALI

Fayard 2005

535 pages 23 €

Un livre passionnant écrit par un homme qui n'a jamais été marxiste, mais qui admire Marx et sa pensée exceptionnelle, alors qu'il ne cache pas son antipathie pour Lénine, et qui se plaît à rétablir la vérité quand elle est occultée. Il estime que le concept de "marxisme-léninisme" qui a toujours un grand succès dans certains pays (Cuba, Corée, Pérou, Népal) n'a aucun sens, alors que celui de "marxisme" en aurait un. Ce livre met fin à bien des idées fausses, et donne envie de mieux connaître Marx. Nous proposons au lecteur quelques éléments du livre très librement choisis :

Karl Marx descend d'une famille de *rabbins allemands* (les Minz) réfugiés à Padoue, puis revenus à Trèves en Rhénanie. La transformation de Marc en Marx ne tiendrait qu'à des errements de graphie. *Sa mère Henrietta Pressburg est une juive hollandaise, son père Herschel Marx Levy, ouvertement athée, admirateur de Napoléon.* Obligé par la loi allemande de choisir entre sa religion et sa profession, Herschel décide de renoncer au judaïsme pour le luthéranisme, pour pouvoir exercer son métier d'avocat. Karl Marx né à Trèves le 05/05/1818 a été baptisé dans la religion réformée en 1824.

Le personnage a été présenté comme *abominablement égoïste, insupportablement mesquin, immensément paresseux, affreusement dur avec ses enfants, irrésistiblement bourgeois, on lui a reproché d'être athée, ou d'être un croyant masqué.* Mais d'autres racontent sa vie comme celle d'un *quasi-Messie* : parmi ses admirateurs, sa famille, ses amis, mais aussi ceux qui se sont *abominablement servi de lui, tels Lénine, Pol Pot, Fidel Castro et beaucoup d'autres.*

Karl Marx est parfois accusé d'avoir fait le lit de deux totalitarismes, deux effroyables perversions du 20^e siècle : le nazisme et le

stalinisme, nés de la 1^{ère} guerre mondiale. *Deux pays considérés comme des héritiers dévoyés de Hegel et de Marx, la Russie et la Prusse, ont en effet secrété un dirigisme nationaliste et un socialisme internationaliste.* En fait, Marx avait clairement pris ses distances avec ces deux pays. Jacques Attali estime en outre que ses meilleurs amis (Engels, Kautsky) l'ont enseveli sous plusieurs couches de simplifications puis de mensonges, mais aussi et surtout que Lénine qui avait intérêt à se présenter comme son successeur a volontairement déformé sa pensée pour servir ses projets, et que Staline a repris les propos de Lénine.

Jacques Attali regrette que Marx ait été discrédité, alors qu'il avait **merveilleusement prévu ce qui allait changer** : en 1883 (année de sa mort), le monde était plein de promesses : la démocratie s'annonçait, la mondialisation s'esquissait, le progrès technique explosait. Cent ans plus tard, les pratiques de l'URSS, de la Chine, du Cambodge, de Cuba, et de bien d'autres contribuaient toujours à ce discrédit, en outre les hommes ont pris peur de l'avenir, enfin, à côté de l'argent, le savoir est devenu un capital déterminant.

La théorie de Marx *retrouve aujourd'hui tout son sens, dans le cadre de la mondialisation qu'il avait prévue* : explosion du capitalisme, montée de l'individualisme, bouleversement des sociétés traditionnelles, paupérisation d'un tiers du monde, et le coût du travail reste la clé de l'économie

Pour Jacques Attali, *demain, faute d'un État mondial, le maintien de la rentabilité du capital ne passera pas par une socialisation mondiale des pertes, il passera par la réduction du coût du travail, les délocalisations, l'automatisation des services d'éducation, de santé, de loisirs.*

Pour conclure, Jacques Attali suggère de relire Marx, pour y puiser des raisons de ne pas réitérer les erreurs du siècle passé, de ne pas céder aux fausses certitudes, d'admettre que **tout pouvoir doit être réversible**, que **toute théorie est faite pour être contredite**, que **toute vérité est vouée à être dépassée**, que l'arbitraire est certitude de mort, que le **bien absolu est source de mal absolu**. Selon lui, une pensée doit rester ouverte, ne pas tout expliquer, admettre des points de vue contraires, ne pas confondre une cause avec des responsables, des mécanismes avec des acteurs, des classes avec des personnes. Il faut remettre **l'homme au centre de tout, car il mérite qu'on espère en lui.**

Jacques Bourdillon

Ensemble bâtissons



vosre avenir!

Spécialistes du logement de standing et de proximité depuis plus de 10 ans, nous sommes un groupe financier indépendant. Nous apportons chaque jour à nos clients des solutions personnalisées : de la sélection des sites à la remise des clés.

En constant développement, nous créons aujourd'hui notre ENTREPRISE GENERALE DE BATIMENT spécialisée GO. Nous recherchons son futur :

Dirigeant h/f - Réf DIR/PCH

En tant que Manager Général, vous assurez l'animation et la meilleure organisation possible de votre centre de profits. Vous avez en charge la mise en place des process, l'encadrement et l'animation de votre équipe (70 personnes à terme). Vous êtes également garant du contrôle de la qualité et de la rentabilité.

De formation supérieure en Bâtiment, Ingénieur ESTP, PONTS..., vous avez une expérience d'au moins 5 années dans un poste similaire.

Autonome, rigoureux, vous aimez les challenges. Vos capacités d'écoute, votre aptitude à piloter et à gérer des projets font partie intégrante de votre personnalité.

Nous recherchons également afin d'étoffer nos équipes sur les départements 14, 27, 61, 76, 28, 59, 62, 51, 08, 02, 80, 60 et sur la région parisienne :

Pour notre service Construction :

Chefs de Chantier GO h/f - CDI - Réf CC/PCH

Vous analysez les différents plans d'exécution GO et les moyens mis à disposition pour la réalisation du chantier. Vous prévoyez, coordonnez l'intervention des machines, des engins de chantier et mettez en œuvre l'ensemble des dispositifs de sécurité et les faites respecter.

Responsable de l'organisation, de l'accueil, vous contrôlez les calendriers d'avancement des travaux et établissez les rapports journaliers de chantier (pointage du personnel).

Véritable Manager, vous constituez, affectez et coordonnez le travail. Vous assistez les équipes dans l'exécution des tâches complexes et leur transmettez votre savoir-faire.

De formation supérieure GENIE CIVIL, vous justifiez IMPERATIVEMENT d'une expérience réussie de 5 à 10 ans en Bâtiment / TCE. Vous êtes dynamique, rigoureux et doté d'un fort esprit d'équipe. Astucieux, votre autonomie, votre sens de l'organisation et votre prise d'initiatives sont autant de qualités requises pour mener à bien vos missions.

Maîtres d'Oeuvre d'Exécution, Chargés d'Opérations h/f - CDI - Réf MO/PCH

Rattaché au Directeur de Région, vous prenez notamment en charge la conduite complète d'opérations, du démarrage des travaux à la réception des ouvrages, dans le respect de la qualité, des coûts et des délais.

Vous êtes de formation supérieure en BTP et justifiez d'une expérience réussie de 5 à 8 ans à un poste similaire. Vous êtes dynamique, rigoureux et doté d'un fort esprit d'équipe.

Assistants Maîtres d'Oeuvre d'Exécution, Chargés d'Opérations h/f - CDI - Réf AMO/PCH

Rattaché au Maître d'Oeuvre d'Exécution, vous l'assistez dans la conduite d'opérations, du démarrage des travaux à la réception des ouvrages.

Jeune diplômé IUT GENIE CIVIL ou BTP, dynamisme, rigueur et ambition font partie intégrante de votre personnalité. Vous êtes également doté d'un fort esprit d'équipe.

Pour ce poste, vous êtes disponible de suite.

Pour notre service Conception :

Dessinateurs Projeteurs h/f - CDI - Réf DP/PCH

Vous maîtrisez parfaitement les logiciels informatiques de type Arc +, Autodesk ADT... Vous êtes notamment chargé, sous la responsabilité du Responsable du service Conception, de la réalisation des plans nécessaires à l'obtention de permis de construire, de l'établissement des dossiers de dépôt, de l'avant-projet sommaire et de l'avant-projet détaillé, des plans de commercialisation, des plans d'exécution (plans au 1/50^{ème}), de tout plan de détail.

Plus généralement, vous êtes chargé d'exécuter l'ensemble des documents graphiques ainsi que tout document technique ou administratif nécessaire à la réalisation de l'activité de notre société.



Finaxiome

Merci d'adresser votre candidature en précisant la référence choisie par courrier à :
FINAXIOME - Frédéric CROCHEZ - 85 avenue Roger Dumoulin - ZI NORD - BP 536
80005 AMIENS cedex - Ou par mail : recrutement@finaxiome.fr



Progresser et grandir...

Le chemin de la croissance peut s'apparenter à un saut d'obstacles : structurer vos activités, dynamiser vos forces de vente, mutualiser vos fonctions de support, pénétrer de nouveaux marchés, décupler les services auprès de vos clients, optimiser vos stocks, maîtriser au plus fin vos prix de revient, piloter vos flux de trésorerie... Pour que votre développement redevienne un jeu d'enfant, NETPEOPLE accompagne les entreprises internationales en réalisant des systèmes d'information qui véhiculent la vision stratégique de leurs dirigeants.



NETPEOPLE

BUSINESS - ORIENTED IT SOLUTIONS

34, avenue des Champs-Élysées • F-75008 Paris +33 (0)1 44 95 37 63
avenue Gabriel de Rumine 5 • CH-1005 Lausanne +41 (0)21 312 95 00
• www.netpeople.fr •

Ensemble bâtissons



votre avenir!

NOS POINTS FORTS

- Une structure à taille humaine
- Un marché en pleine expansion
- Un groupe indépendant qui se donne les moyens et donne les moyens à ses collaborateurs

FICHE D'IDENTITÉ

Qui sommes-nous ?

SIÈGE SOCIAL :

FINAXIOME SAS - 9 RUE MARC
SANGNIER

BP 536 - 80005 AMIENS CEDEX 01

Tél. : 03 22 71 18 00

Fax : 03 22 71 18 01

Mail : info@finaxiome.fr

ENTITÉS DU GROUPE :

FINAXIOME DISTRIBUTION

FINAXIOME PRODUCTION

FINAXIOME SERVICE

FINAXUR

PIERRE ET LOCATIF

TELEAXE

PRINCIPALE MARQUE :

FINANCE +

Effectif total : 181

Effectif cadre : 32

BÂTIR... l'expérience :

Spécialisé dans le logement résidentiel, collectif ou individuel, FINAXIOME, au travers de ses différentes structures, maîtrise chaque étape du projet, de la sélection du meilleur site à la remise des clés.

Forte de plus de 2 000 logements proposés à la vente, l'équipe œuvre au quotidien pour exploiter au mieux les attraits de chaque emplacement sélectionné, afin de les intégrer parfaitement dans le paysage urbain, le tout en corrélation avec les souhaits des collectivités locales.

BÂTIR... un savoir-faire :

Plusieurs savoir-faire intégrés pour une plus grande réactivité : plus de 180 personnes unissent leurs compétences et permettent ainsi une concrétisation rapide et fiable.

BÂTIR... dans un espace privilégié :

Chaque implantation est fonction de l'attraction économique et environnementale. Nous privilégions avant tout le bien-être des occupants. Accessibilité au cœur des villes, caractéristiques des régions, de l'hyper-centre à la grande périphérie, grandes métropoles ou villes à taille humaine, le choix de l'implantation est le fruit d'une étude de marché approfondie faite au préalable.

Nous recrutons aujourd'hui dans l'ensemble des fonctions de notre activité (Architecte, Chargé d'Affaires, Chargé d'Études, Dessinateur Projeteur, Ingénieur Géotechnicien, Technicien Béton Armé etc...).

N'hésitez pas à nous contacter.



Finaxiome