



L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU MÉTIER DE DÉONTOLOGUE

PATRICK DU BESSET*

Les modes de management des entreprises se succèdent avec la volonté, pour les nouveaux managers, de faire toujours plus et toujours mieux que leurs prédécesseurs, en termes de résultats.

En quelques années, différentes « priorités » ont été mises en œuvre : *benchmarking*, *reengineering*, *downsizing*, création de valeur... avec plus ou moins de bonheur, en particulier avec la réussite - ou l'échec ? - des mégafusions.

Un nouvel outil de management, aux origines très anciennes¹, est maintenant d'actualité : l'outil éthique. Effet de mode ? Vague de fond ? Ce qui est certain, c'est que, depuis maintenant une vingtaine d'années aux Etats-Unis, une dizaine d'années en Europe anglo-saxonne et, de façon marquée, depuis cinq ans en France, l'éthique est au cœur du management pour nombre d'entreprises, souvent de grandes tailles et multinationales, et devient une préoccupation réelle.

DÉONTOLOGUE : UN NOUVEAU MÉTIER ?

Il est aujourd'hui de plus en plus fréquent d'entendre un discours d'actionnaires qui veulent investir dans des sociétés « éthiquement correctes », demandent des explications sur un management qu'ils veulent transparent. Ces mêmes actionnaires

et les consommateurs s'inquiètent de l'origine des produits mis sur les marchés, s'informent sur la qualification de ceux qui les ont fabriqués, s'attachent au respect de l'environnement par les responsables des sites industriels.

En même temps, les consommateurs deviennent soucieux de la qualité des produits et/ou services qui leur sont proposés (crise ESB, OGM...) et sont prêts à dépenser plus et mieux pour acheter en conformité avec leurs exigences éthiques.

Enfin, le personnel salarié donnera le meilleur de lui-même, sera efficace, motivé, fidélisé, à condition de « trouver du sens » dans son travail et dans sa mission.

Il faut ici se souvenir de l'intérêt grandissant des dirigeants, au début des années 1980, pour développer et mettre en œuvre des « projets d'entreprise » dans lesquels ils exprimaient leur vision, leur ambition, affichaient les valeurs qui constituaient à leurs yeux le socle servant de base à la culture de leur entreprise et qui sont facteurs de succès. Or, ces projets ont souvent vu le jour avant l'avènement de ces nouveaux outils éthiques.

Il y a donc pour beaucoup de dirigeants une opportunité de redynamiser leur projet, remotiver les équipes, en y insufflant une dimension éthique qui « donne du sens », qui pose aussi les frontières du permis et du défendu - c'est un minimum parfois vécu comme une contrainte -, qui exprime en tout cas l'engagement de la

* Administrateur du Cercle d'éthique des affaires, directeur du Cercle européen des déontologues.

direction et de la hiérarchie pour œuvrer en prenant en compte les valeurs éthiques, traduites en plans d'action, en engagements, en force fédératrice et motivante des *stakeholders* : actionnaires, salariés, fournisseurs, sous-traitants...

C'est de cette manière que les « codes de déontologie », « chartes éthiques », « principes d'action », « bonnes pratiques », sont en train de se développer dans beaucoup de grands groupes, avec le souci de se donner un outil homogène et cohérent pour tous les partenaires concernés et de le formaliser.

Mais, d'abord, que faut-il entendre par « éthique » dans les affaires ? Car le champ est immense, encore mal circonscrit, et chacun y met, ou y trouve, en fonction de sa culture nationale, culture d'entreprise, éducation personnelle, des notions aussi vastes que la morale, les principes, le respect des règles, le droit (droit social, droit des affaires, droits de l'homme)², les relations avec les différents partenaires, l'environnement... Il y a de quoi se perdre !

En réalité, les motivations de mise en œuvre de l'éthique varient en fonction des cultures diverses et de la prise de conscience plus ou moins forte des enjeux liés au développement durable.

Aux Etats-Unis, la motivation est d'abord financière : il s'agit d'être conforme aux exigences légales et d'éliminer tout risque de poursuites ou de plaintes qui pourrait nuire à l'entreprise, à sa réputation et à ses résultats.

En Europe, la motivation semble portée par l'avantage concurrentiel qui résulte de la mise en œuvre des outils éthiques : il convient de faire respecter les exigences réglementaires, de se montrer pionnier, précurseur. Cela se sait, l'entreprise en bénéficie.

En ce qui concerne les entreprises françaises ou travaillant en France, il convient de faire la différence entre ce qui est fortement réglementé (droit des affaires, droit du travail, droit social), et ce qui ne l'est pas ou peu (principes moraux, relations

avec les parties prenantes). Les chartes ou principes d'actions traitent plus volontiers des données non réglementées.

Il faut distinguer aussi trois notions particulières : éthique, morale et déontologie ; ce qui ne facilite pas la tâche en comparaison des Etats-Unis où tout est inclus dans *Business Ethics*.

C'est dans ce contexte qu'a été créé le Cercle européen des déontologues (CED), au sein du Cercle d'éthique des affaires (CEA)³, il y a maintenant trois ans.

« Déontologue » : le mot ne figure pas (encore) dans le dictionnaire, c'est dire la nouveauté de cette fonction. Il s'agit de la personne, en général désignée par le dirigeant, en charge de la mise en œuvre et de l'application des règles déontologiques et des principes éthiques retenus dans une entreprise publique ou privée.

Ce responsable de la déontologie, et/ou de l'éthique, est coopté pour ses qualités reconnues : grande compétence professionnelle, connaissance « généraliste » de l'entreprise dans laquelle il évolue depuis suffisamment de temps pour y avoir acquis une grande expérience. A ces deux qualités incontournables, il faut ajouter un jugement sûr, du bon sens, un excellent relationnel, la compréhension des situations, une intégrité personnelle au-dessus de tout soupçon, une écoute active et permanente, beaucoup de charisme et d'empathie, une grande faculté à recommander des solutions ou proposer des arbitrages.

Il semble important de ne pas désigner un jeune cadre débutant, ni une personne trop proche d'un départ en retraite : cela décrédibiliserait la fonction eu égard aux qualités nécessaires données ci-dessus car, et ce point est important, l'action attendue d'un déontologue doit aussi s'inscrire dans la durée.

N'est pas déontologue qui veut. *Ombudsman*, médiateur, *business practices officer*, *compliance officer* : ces différentes appellations permettent aussi de mieux cerner cette nouvelle fonction.



L'EXPÉRIENCE DU CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Organisation plutôt réflexive, lieu de débats d'idées, le Cercle d'éthique des affaires s'est donc doté d'une entité plus opérationnelle qui permet aux entreprises adhérentes ou invitées de s'exprimer, par l'intermédiaire de leur déontologue, sur leur approche de l'éthique des affaires et sur la mise en œuvre de leurs engagements dans ce domaine.

A cette occasion, nous avons constaté l'intérêt grandissant des chefs d'entreprise aussi bien de grande taille, multinationale, que franco-française, voire PME/PMI, pour la prise en compte de ces nouveaux outils de management par l'éthique. La croissance du CED en témoigne : une dizaine d'entreprises il y a trois ans, plus de deux cents entreprises recensées aujourd'hui avec un « déontologue », le plus souvent à temps partiel, rattaché à la direction des ressources humaines, à la direction juridique ou à la direction de la communication, mais parfois à temps plein, notamment dans les banques.

A l'occasion de réunions bimestrielles, l'entreprise, qui reçoit (le CED tourne d'une entreprise d'accueil à l'autre), présente son activité, expose sa culture d'entreprise, évoque sa sensibilité pour l'éthique des affaires et selon quel historique, peut démontrer son engagement dans ce domaine avec la présentation, suivie d'un débat, de quelques cas réels vécus ou en cours, et les solutions apportées.

A ce jour, une quinzaine d'entreprises ont accueilli le Cercle européen des déontologues : quel premier bilan peut-on en tirer ?

On peut d'abord noter un intérêt certain et des motivations réelles pour entrer dans la démarche éthique.

Un *benchmarking* permet de comparer ce qui se fait dans d'autres entreprises, le CED y contribue en organisant des ren-

contres sur différents thèmes : convention OCDE, corruption, blanchiment d'argent, avancées du droit en matière d'éthique des affaires... Les débats, qui en découlent, permettent d'améliorer ce qui est déjà en place ou tout simplement de démarrer un plan d'action.

Les motivations exprimées touchent autant l'interne que l'externe.

En interne et au travers des présentations faites, on a pu noter l'engagement fort des dirigeants, conscients du rôle d'exemplarité qu'ils doivent tenir. Plus l'entreprise est grande, plus les divisions et activités sont nombreuses, plus le besoin d'investir dans les valeurs éthiques se fait sentir pour que le personnel trouve du sens à sa mission, et ne soit pas seulement un matricule dans une masse anonyme.

En externe, la pression du marché et des actionnaires est un levier important. Depuis peu, les agences de *rating*, dont l'Observatoire de l'éthique (ODE qui vient de publier le premier *Guide éthique du consommateur*), sont prises au sérieux car leur avis, repris par les médias, peut influencer l'image, la réputation, et sanctionner de manière positive ou négative les cours boursiers.

Il est également intéressant de noter que l'un des résultats des actions de prospection, conduites par le CEA/CED auprès des entreprises, est le déclenchement de « vocations » : adhésions, engagement, travail sur un code, sur une charte, sur des principes ou bonnes pratiques, nomination d'un « déontologue », participation à des groupes de travail. Même si la fonction éthique n'est pas toujours clairement identifiée, elle se met progressivement en marche.

Cela dit, le responsable éthique, quand il existe, n'a pas encore un rôle très affirmé ; cela ressort des présentations successives, faites par les entreprises adhérentes dont les approches varient d'ailleurs très sensiblement. Les représentants des entreprises qui assistent aux réunions du CED sont en général missionnés à temps partiel, et n'ont pas le titre de « déon-

tologue » à l'exception des banques et de quelques grands groupes où la fonction est une fonction à temps plein.

Dans la plupart des cas, le responsable éthique est le directeur des ressources humaines (connotation humaniste et sociale de la fonction) ou le directeur juridique, voire le secrétaire général (connotation légaliste de la fonction).

Certaines entreprises, d'abord soucieuses de protéger leur image et de préserver leur réputation, confient ce rôle au directeur de la communication. En cas de problème, ce dernier sera bien placé pour gérer une communication adaptée.

Missionné par le président, il s'agit toujours d'un cadre de haut niveau dont la compétence professionnelle, le bon sens, le jugement, sont reconnus, ce qui lui donne la crédibilité nécessaire.

Il faut cependant noter qu'un certain nombre de participants adoptent un profil bas, viennent « pour voir et pour entendre ce qui se fait et ce qui se dit sur ces sujets de l'éthique », et qu'ils ont encore besoin d'être convaincus.

Que gagne-t-on à manager par l'éthique ? Y a-t-il intérêt à afficher une image éthique ? Que risque-t-on à ne pas le faire ? Par quoi commencer ? Est-il exact que les entreprises, qui managent par les bonnes pratiques, ont des résultats meilleurs en termes de profit ?

Quand nous parlons de crédibilité du responsable éthique, il s'agit d'une crédibilité donnée un peu comme un chèque en blanc à une personnalité dont les qualités ne sont discutées par personne. Mais crédibilité ne signifie pas légitimité. A cet égard, il y a encore beaucoup de chemin à faire... Quel est le périmètre d'activité du responsable éthique ? Quelle est sa compétence réelle ? Quel est son pouvoir ? Il y a certainement un grand besoin de formation, or ces formations se mettent en place mais ne sont pas encore généralisées en ce sens que si l'éthique est bien perçue comme fondamentale, les entreprises ne sont pas

prêtes à consacrer beaucoup de temps pour former leurs cadres à cette discipline. D'autres priorités sont avancées, apparemment davantage liées aux résultats, à la création de valeur économique.

Il existe une sorte de frilosité, en tout cas une grande pudeur, à afficher la dimension éthique de l'entreprise, cela est particulièrement vrai en France. Les thèmes couverts apparaissent très sensibles, ce qui amène des réticences. Certaines entreprises ne sont pas prêtes à communiquer sur leur programme éthique, ne voulant pas prendre le risque d'être montrées du doigt par les médias qui relèveraient des incohérences entre le discours et la réalité.

Dans ces conditions, les sujets abordés risquent de ne pas aller au fond, de rester à la surface d'une éthique de convenance. Cela est dommage. Les progrès ne viendront qu'avec des échanges réels, courageux, sans langue de bois ; un certain nombre d'entreprises donnent l'exemple, et c'est encourageant.

A l'initiative du Cercle d'éthique des affaires, des groupes de recherche réunissent un certain nombre de responsables éthiques.

Parmi les thèmes actuellement retenus, citons :

- les attitudes des entreprises face à l'éthique ;
- la pédagogie de l'éthique ;
- les référentiels éthiques de l'entreprise (en dehors de la « notation » éthique).

Les résultats de ces travaux seront publiés et soumis aux autorités concernées (groupements professionnels ; fonction publique...) pour une prise en compte dans leurs applications au quotidien.

Il est enfin intéressant de remarquer que les entreprises participant au CED sont en général des entreprises qui ont une bonne image et de bons résultats...

L'éthique, source de profits ? L'éthique, affaire des pays riches et des entreprises performantes ? Peut-être, mais qui d'autre peut et doit donner le mouvement ?



Ce qui est vrai, c'est que les entreprises, dont les dirigeants sont engagés, exemplaires, courageux, rassemblent des équipes motivées : forte appropriation des valeurs défendues, fierté d'appartenance.

Cela conjugué avec l'habileté dans les négociations, la détermination, la ténacité, ne peut que donner de bons résultats : il est clair aujourd'hui que toutes ces valeurs ne sont pas opposées, mais sont au contraire complémentaires de l'éthique.

Ces dernières décennies ont vu naître

des groupes de directeurs des ressources humaines, directeurs de la communication, directeurs de la qualité... Notre ambition est de voir émerger un nouveau groupe professionnel, celui des « déontologues » : nous apprenons aujourd'hui au CED, avec eux, le contenu de ce nouveau métier encore confidentiel, mais dont les retombées positives seront un jour reconnues et indispensables, comme c'est déjà le cas aux USA et dans plusieurs pays anglosaxons.

NOTES

1. Cf. *Éthique à Nicomaque* d'Aristote.

2. Cf. à la norme SA 8 000.

3. Le CEA est né en 1993 sur l'initiative de dirigeants de grandes entreprises (Lafarge, IBM...), de hauts fonctionnaires, d'universitaires, de chercheurs, de membres des professions libérales... Restructurée en 2000 sous forme du Groupe cercle d'éthique qui fédère trois organismes autonomes (le Cercle d'éthique des affaires - CEA -, Ethima et l'Observatoire de l'éthique - ODE), l'ensemble de ces composantes a pour objectif de promouvoir l'éthique des affaires, civile et individuelle sous leurs différents aspects.



A destination des dirigeants d'entreprise, des universitaires et des étudiants, et de tous les acteurs politiques, administratifs, économiques et sociaux, *Entreprise Éthique* est une publication du Cercle d'Éthique des Affaires.

Chaque numéro s'articule autour d'un **dossier thématique** et traite des aspects **économique et juridique, sociologique et philosophique**.

Il comprend des **chroniques, des nouvelles de l'étranger, des témoignages, des confrontations** et des **analyses d'ouvrages**.

Dossiers publiés

- | | |
|--|---|
| N° 1 : L'engagement éthique | N° 9 : Le profit est-il éthique ? |
| N° 2 : Pourquoi la loi du silence ? | N° 10 : Comment évaluer les performances éthiques des entreprises ? |
| N° 3 : Les chartes déontologiques | N° 11 : Gestion éthique des entreprises et performances financières |
| N° 4 : L'exemplarité, ou l'éthique pratiquée | N° 12 : Déontologue, un nouveau métier |
| N° 5 : Le coût de la non-éthique | N° 13 : Chartes déontologiques : bilan 2000 |
| N° 6 : Le pouvoir éthique du dirigeant | N° 14 : Nouvelle économie : quelle gestion éthique des personnels ? |
| N° 7 : L'abus des biens sociaux en question | N° 15 : Fisc et éthique : redistributeur ou prédateur |
| N° 8 : L'engagement éthique | |

Les numéros 1 à 5 et 14 sont disponibles au secrétariat général du Cercle d'éthique des affaires au prix unitaire de 24,50 €, les numéros 6 à 13 (sous réserve de disponibilité) au prix de 26,70 €.

Bulletin d'abonnement

A retourner sous enveloppe affranchie à
Vetter Editions - Thomastal - 67330 Bouxwiller

Nom : _____ Prénom : _____

Organisme : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

Pays : _____

Prix de l'abonnement : **45,50 €** - Prix au numéro : **24,50 €**

Je m'abonne à *Entreprise Éthique* :

année 2002 (n° 16 et 17) et règle le montant de _____ €

année 2001 (n° 14 et 15) et règle le montant de _____ €

Total de votre règlement _____