

# Expertise et déontologie : la pratique de l'INERIS

HORS DOSSIER

De plus en plus d'entreprises affichent leur déontologie de responsabilité sociale vis-à-vis des grandes préoccupations actuelles : mondialisation, questions sociales, protection de l'environnement, développement durable... Il s'agit, pour la plupart, d'améliorer leur image, et par-là même, probablement, leur compétitivité.

Par ailleurs, si une charte de déontologie peut être une protection juridique pour l'entreprise, elle peut aussi constituer un risque juridique pour elle, en particulier si elle est établie sans une réflexion attentive. L'INERIS est particulièrement concerné par les problématiques de la déontologie, son statut et sa mission l'amenant à fournir des expertises à la fois aux pouvoirs publics et aux industriels. Cette situation est particulièrement propice à l'émergence de conflits d'intérêt, ce qui renforce encore la nécessité de la formalisation de principes déontologiques stricts.

Par **Christian TAUZIÈDE**, Directeur Scientifique adjoint de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)

Il est devenu courant que les entreprises formulent et affichent leur déontologie. D'une manière générale, les différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients directs ou indirects, grand public, etc.) attendent des entreprises qu'elles soient socialement responsables, c'est-à-dire qu'elles possèdent des valeurs et pratiques courantes qui inspirent confiance à ces parties vis-à-vis des grandes préoccupations actuelles : mondialisation, questions sociales, protection de l'environnement et développement durable... La motivation majeure de la part de l'entreprise qui exprime clairement ces valeurs et ces pratiques est d'améliorer son image, voire sa sécurité juridique, et par-là même probablement sa compétitivité.

Les dernières années ont ainsi vu poindre de plus en plus de codes ou chartes, qualifiés, selon le cas, d'éthiques, de déontologiques ou encore de conduite. Il est à noter toutefois que cette diversité dans les dénominations, les formes et les contenus des codes peut

conduire, d'une certaine façon, à une certaine méfiance de la part des observateurs, par la confusion que cette variété crée, outre l'effet de mode que ces codes suggèrent. Cette confusion provient de définitions et contours insuffisamment déterminés, de la part des entreprises, ou même éventuellement abusivement utilisés par elles, des termes « code » et « charte », d'une part, et « déontologie », « éthique » ou encore « morale », d'autre part.

Par ailleurs, la charte de déontologie (1) se voulant être, pour une part tout au moins, une protection juridique pour l'entreprise, elle peut, d'une certaine façon, constituer aussi un risque juridique pour elle, en particulier si elle est établie sans une réflexion attentive.

(1) Nous retiendrons, dans cet article, cette appellation de « charte de déontologie » qui nous paraît être la plus appropriée même si elle recouvre des notions légèrement différentes.

Nous verrons, dans la première partie de cet article, quelles sont, en effet, les conséquences juridiques de la publication d'une charte de déontologie. Dans la suite, nous exposerons la pratique et l'expérience en matière de déontologie d'un organisme de recherche et d'expertise, l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS).

## LES IMPLICATIONS JURIDIQUES D'UNE CHARTE DE DÉONTOLOGIE

Dans une récente thèse de doctorat, sans doute l'une des toutes premières consacrées à cette thématique, Gaëlle Nedelec a méticuleusement examiné la force juridique d'une charte de déontologie et ses conséquences juridiques (2). Dans ses travaux, elle a ainsi passé en revue toutes les hypothèses de qualification d'une charte de déontologie.

Ainsi, faute de mention contraire, une charte de déontologie peut être considérée par un client de l'entreprise comme un engagement contractuel de celle-ci. En effet, dans la mesure où elle est émise pour le séduire (3), elle sera considérée comme un document publicitaire et pourra, de ce fait, acquérir une valeur contractuelle. S'il y est fait référence dans les conditions générales de vente ou dans le contrat établi par l'entreprise, elle devient alors partie intégrante du contrat commercial et a donc les mêmes implications juridiques que ce dernier.

Mais une charte de déontologie peut être destinée et diffusée à un public plus large que les clients. Elle peut alors être considérée comme un engagement d'honneur de l'entreprise, notion plus connue sous l'appellation de « gentlemen's agreement ». Ce concept complexe n'est pas sans ambiguïté. En effet, la jurisprudence considère le plus souvent un engagement sur l'honneur comme étant un document contractuel alors même que le principe de ce type d'engagement est basé sur la volonté des parties de ne pas se placer sur le terrain du droit.

Plus opportune semble donc la qualification d'une charte d'engagement unilatéral de volonté de l'entre-

prise vis-à-vis de ses parties prenantes. Au regard de la jurisprudence actuelle, on peut penser qu'une charte de déontologie pourrait être qualifiée d'engagement unilatéral dès lors que les destinataires des principes déontologiques sont explicitement identifiés et que les règles élaborées sont suffisamment précises pour qu'ils s'attendent à leur respect. Cela suppose néanmoins que les règles énoncées dans la charte soient suffisamment précises. Dans ce cas, il est probable que la charte de déontologie constitue alors une obligation juridique pour l'entreprise et influe, par conséquent, sur sa responsabilité civile et pénale.

La charte peut également constituer une obligation pour les salariés mêmes de l'entreprise du moment où, même si cela reste complexe, elle peut être assimilable au règlement intérieur ou, peut-être plus probablement, en ce sens qu'elle constitue une norme patronale (4). Les salariés ont d'ailleurs tout intérêt à respecter la charte de déontologie dans la mesure où elle peut influencer leur propre responsabilité civile ou pénale. En effet, en cas de dommage réalisé dans l'exercice de ses fonctions, un salarié peut voir sa responsabilité civile engagée soit directement par la victime, soit dans le cadre de l'action récursoire exercée par son employeur condamné. De même, un salarié peut voir sa responsabilité pénale engagée s'il commet une infraction dans le cadre de son activité professionnelle. Un salarié inquiet peut donc invoquer, devant le juge pénal ou civil, son respect des règles déontologiques pour diminuer sa responsabilité. A l'inverse, la violation de ces mêmes principes peut éventuellement caractériser sa faute civile ou pénale ou aggraver sa responsabilité.

Bien évidemment, les considérations qui précèdent ne valent que si la charte est suffisamment précise dans le contenu des règles qu'elle énonce. Si elle s'en tient à des principes généraux, exprimés de manière assez large, elle aura peu de chances, en cas de litige dû à son non-respect, d'être opposable à l'entreprise ou à ses salariés. En conclusion de l'analyse de G. Nedelec, on retiendra qu'une charte de déontologie peut bénéficier en elle-même d'une force juridique. Il est donc possible de la situer par rapport aux autres règles applicables à l'entreprise. Expression de « l'ordre public de l'entreprise », la charte de déontologie se trouve donc placée, parmi les normes régissant les relations externes de l'entreprise, juste au-dessus du contrat commercial, et en dessous des lois et des règlements. Dans les normes qui guident les relations internes à l'entreprise, on peut placer les règles déontologiques au même niveau que le règlement intérieur, c'est-à-dire juste en dessous des contrats de travail.

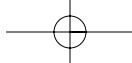
### Responsabilité civile ou responsabilité pénale

Quelles conséquences un manquement à la charte de déontologie peut-il alors avoir en termes de responsabilité civile ou de responsabilité pénale ? G. Nedelec

(2) Gaëlle Nedelec. 2005. Les chartes de déontologie des entreprises. Thèse de doctorat en droit soutenue le 16 septembre 2005. Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Droit et de Science Politique et INERIS.

(3) Par ce vocable, on entend présenter l'entreprise sous un jour favorable, attrayant, de façon à influencer positivement sur les choix du client et ainsi l'amener à contracter avec elle plutôt qu'avec une autre.

(4) Il est difficile d'imaginer qu'une charte de déontologie soit qualifiable de *convention collective* car, même si elle est souvent élaborée dans le cadre d'un groupe de travail interne à l'entreprise, elle n'est pas pour autant issue d'une négociation syndicale « en bonne et due forme ». Elle ne peut guère mieux être assimilée à un *accord atypique* car, si elle peut donner des droits au salarié, notamment en matière de formation, elle lui impose également des obligations. La forme normative est donc plus légitime que la forme conventionnelle. Pour être mis en application, le règlement intérieur d'une entreprise est issu d'un processus réglementaire bien précis, processus que ne suit généralement pas une charte ; celle-ci ne pourra donc pas constituer une annexe du règlement intérieur. C'est donc, pour finir, la qualité de *norme patronale atypique* qui sied le mieux à une charte de déontologie.



considère que la responsabilité civile extra-contractuelle et la responsabilité pénale de l'entreprise peuvent être mises en jeu, lorsque la charte de déontologie est diffusée pour séduire les éventuels partenaires commerciaux de l'entreprise, sur le fondement d'une publicité trompeuse ou de nature à induire en erreur. La responsabilité contractuelle peut également être engagée en cas de violation de la charte si celle-ci est partie intégrante du contrat commercial, que ce soit en qualité d'annexe ou par une mention dans les conditions générales de vente de l'entreprise. Par contre, la nature de la responsabilité encourue est plus incertaine lorsque la charte n'est pas seulement destinée à séduire d'éventuels partenaires de l'entreprise, mais qu'elle est diffusée largement à l'ensemble des parties prenantes pour redonner confiance dans ses pratiques. D'autre part, les salariés de l'entreprise étant directement concernés par l'application de la charte, celle-ci peut avoir, comme nous l'avons déjà dit, une influence directe sur leur responsabilité pénale et, probablement moins aisément, leur responsabilité civile. En effet, la violation par un salarié

de règles de conduite énoncées dans la charte de déontologie pourra conduire à une mise en évidence plus facile de sa responsabilité individuelle si un lien causal entre le non-respect des règles déontologiques et les faits incriminés est établi.

Hors du champ de la responsabilité, notons également d'autres conséquences possibles de l'existence d'une charte de déontologie dans les relations internes de l'entreprise : dans les relations quotidiennes, la charte peut être invoquée pour appuyer des demandes ou pour refuser l'exécution d'instructions allant à l'encontre de

la déontologie ; dans les relations conflictuelles, elle peut également être avancée dans le cadre des actions disciplinaires.

Si le non-respect de la charte de déontologie peut engendrer des responsabilités juridiques, il convient cependant de relever qu'une entreprise qui adopte un tel document le fait notamment pour présenter une bonne image et pour éviter qu'elle puisse être mise en

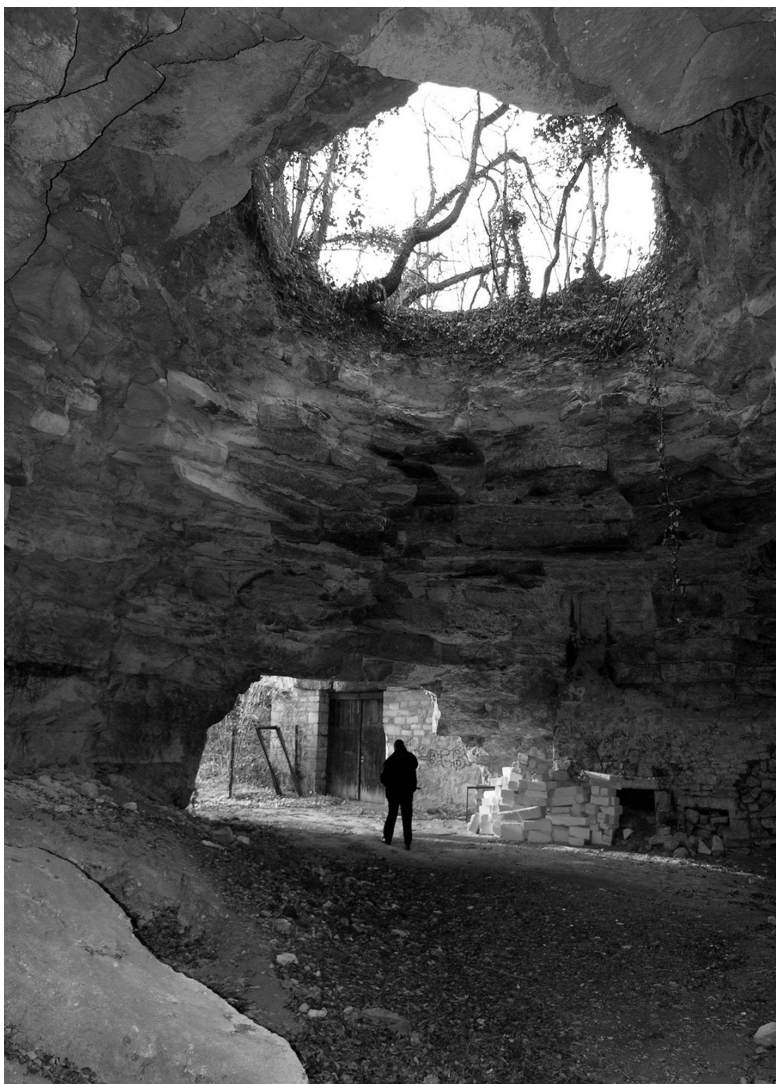
cause dans des scandales juridiques ou médiatiques. Il s'agit alors de déterminer dans quelle mesure la charte peut aussi augmenter la sécurité juridique de l'entreprise.

Un véritable moyen de régulation au sein de l'entreprise

Compte tenu des exigences croissantes des différentes parties prenantes de l'entreprise, les risques de mise en cause s'intensifient et une charte de déontologie peut alors constituer un véritable moyen de régulation au sein de l'entreprise devenue, on le sait, de plus en plus complexe. L'élaboration d'une charte de déontologie permet, en effet, de fournir un cadre de référence

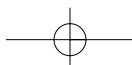
commun à tous les salariés et, par là, d'éviter une perte de repères collectifs, toujours préjudiciable à l'image de l'entreprise. Ainsi, une charte de déontologie, par le partage des valeurs qu'elle entraîne, favorise l'instauration d'une véritable identité d'entreprise. C'est d'ailleurs ce besoin de culture commune qui a conduit certains groupes industriels, constitués à partir de plusieurs entreprises déjà existantes, à élaborer un document déontologique.

Le recours à la formalisation de la déontologie permet donc de transmettre les valeurs de l'entreprise, telles



D.R.

L'intervention régulière des experts de l'INERIS sur le terrain peut les amener à détecter des situations de risque et à en informer le gestionnaire du risque : c'est le devoir d'information. Ce principe est, parmi les huit principes déontologiques de l'INERIS, l'un des plus fréquemment mis en jeu.





qu'elles découlent de la pratique, de la volonté des dirigeants ou encore des attentes des parties prenantes. La charte de déontologie permet également d'anticiper les situations dans lesquelles un salarié peut être amené à prendre une décision contraire à l'intérêt de l'entreprise. Il s'agit donc également, pour l'entreprise, de se protéger contre les comportements malhonnêtes, opportunistes ou, plus simplement, maladroits de ses salariés. La formalisation de sa déontologie peut également contribuer à restaurer ou renforcer le positionnement de l'entreprise et la confiance dans ses pratiques quotidiennes car, ce faisant, elle reconnaît sa responsabilité dans les domaines sensibles pour l'opinion publique et elle énonce les comportements qu'elle adopte pour assumer cette responsabilité.

Si cette formalisation a d'abord été le fait des multinationales, il est intéressant de relever qu'elle concerne désormais tous les secteurs d'activités, dès lors qu'ils peuvent porter atteinte à la sécurité ou à la santé des personnes. C'est pourquoi les organismes de recherche et d'expertise sont aujourd'hui particulièrement vigilants sur les principes déontologiques régissant leur activité. En effet, au regard notamment du principe de précaution, les experts sont de plus en plus consultés pour déterminer les dangers éventuels d'une technologie ou d'un produit nouveaux. De plus, les domaines d'activité des décideurs publics étant de plus en plus techniques et pointus, ils ont tendance à solliciter plus souvent les experts avant de prendre leur décision. Ces experts sont alors amenés à pouvoir justifier leurs avis en cas de difficultés ou d'accidents ultérieurs. La normalisation (5) constitue probablement un début de solution, mais il semble bien qu'aujourd'hui, pour un organisme d'expertise et de recherche, la formalisation et l'affichage de sa déontologie soient la meilleure réponse à cette problématique. Pour cela, un organisme d'expertise doit se doter de règles ou principes déontologiques semblables à ceux d'un groupe industriel, mais aussi de principes tout à fait spécifiques de sa fonction, tels que l'indépendance de jugement, la compétence, la transparence... Nous verrons plus loin les sept principes déontologiques que l'INERIS a mis en avant dans sa charte.

Nous retiendrons, pour finir, que les principes déontologiques d'une entreprise doivent lui être propres, c'est-à-dire adaptés aux critiques potentiellement formulées à son encontre et aux craintes ou attentes des parties prenantes. La formalisation d'une déontologie, pour conforter la crédibilité de l'entreprise, nécessite donc une connaissance approfondie de l'ensemble des parties prenantes et des risques déontologiques auxquels elle est exposée. Une réflexion préalable est donc absolument indispensable. Des résultats et des objectifs

recherchés par la formalisation découleront alors les modalités d'élaboration et de diffusion du document déontologique ainsi que la teneur même des principes émis. Il s'agit d'une étape indispensable dans une démarche sincère de mise en place d'un processus déontologique dans l'entreprise destiné à guider efficacement le salarié dans l'exercice de ses missions. Par ailleurs, au regard des risques juridiques induits par la diffusion de la charte, des actions de formation et de sensibilisation paraissent essentielles afin que le personnel intègre les principes dans ses pratiques quotidiennes. De même, une aide à l'interprétation et à l'application des règles qui en découlent est indispensable. A ces conditions, la démarche déontologique acquiert alors une réelle efficacité dans l'entreprise comme à l'extérieur.

## LA DÉMARCHE DE L'INERIS EN MATIÈRE DE DÉONTOLOGIE

L'INERIS est, en tant qu'organisme public de recherche et d'expertise, particulièrement concerné par les problématiques de la déontologie. Son statut et sa mission l'amènent à fournir des expertises à la fois aux pouvoirs publics et aux industriels. Cette situation est particulièrement propice à l'émergence de conflits d'intérêt, ce qui renforce encore la nécessité de la formalisation de principes déontologiques stricts.

L'INERIS fut logiquement confronté, dès ses débuts, à la problématique précédente. Disposant déjà de valeurs fortes héritées des structures sur la base desquelles il fut constitué, c'est à la fin de 1998 que fut décidée la formalisation de sa déontologie. Un groupe de travail interne aboutit à un projet de charte que valida le Conseil d'administration en fin 2000. L'INERIS disposa donc de sa première charte de déontologie en juin 2001, document qui fut diffusé à tout le personnel et mis à disposition des parties prenantes.

Mais, peu après la mise en place de la charte, il fut détecté que l'INERIS pouvait inutilement s'exposer à des risques juridiques en diffusant un document trop développé en terme de règles de conduite, comme c'était le cas de cette première charte (6) ; celle-ci comportait par ailleurs des principes déontologiques au respect desquels il convenait de tendre dans l'absolu mais qui n'étaient pas encore forcément mis en pratique au sein de l'Institut. C'est alors qu'il fut décidé de scinder la charte initiale en deux documents : une charte de déontologie s'en tenant à des principes, donc restant synthétique et devenant du coup largement communicable à l'extérieur, et un guide d'application destiné à aider le personnel dans la mise en œuvre au quotidien

(5) Voir précisément la norme NF X 50-110 de mai 2003 intitulée « *Qualité en expertise. Prescriptions générales de compétence pour une expertise* », dont l'objectif est d'« améliorer la maîtrise des points clés de l'expertise et de permettre, si besoin, une reconnaissance de la capacité à conduire des expertises » et qui, pour cela, « spécifie les exigences générales de compétence et d'aptitude requises pour réaliser une expertise ».

(6) Cette opinion se fonda sur un avis externe, émis par le Collège de Polytechnique à la demande de l'INERIS, et sur les premiers résultats des travaux de Gaëlle Nedelec dont la thèse fut lancée en fin 2001.

des principes déontologiques, document à vocation strictement interne. Le groupe de travail fut réactivé pour mener à bien cette action. Ce délicat travail nécessita beaucoup de temps puisque la rédaction de la charte aboutit en septembre 2003. Approuvée par le Conseil d'administration en fin 2003, elle fut mise en application en janvier 2004 : présentation et diffusion à tout le personnel, mise sur internet et intranet, communication la plus large possible à l'extérieur de l'INERIS. Cette seconde version de la charte est celle qui fait référence aujourd'hui encore. La rédaction du guide d'application demanda plus de temps encore puisqu'il fut finalisé en juin 2005. Présenté et discuté avec le Comité d'entreprise et l'encadrement, il fut diffusé à tout le personnel en juillet 2005 et rendu disponible sur l'intranet.

## LES DOCUMENTS DÉONTOLOGIQUES

La charte de déontologie de l'INERIS (7) est un document très synthétique de 8 pages qui présente les 7 principes fondamentaux que l'INERIS s'engage à respecter.

**Indépendance de jugement** : ce principe s'articule autour de trois conditions à respecter, à savoir garantir l'intégrité, la probité, l'impartialité et l'objectivité des membres du personnel de l'INERIS, donner la primauté aux considérations scientifiques et techniques dans les avis et expertises produits et, enfin, veiller à l'absence de conflits d'intérêts. Pour respecter le troisième point, et compte tenu de la spécificité des activités de l'INERIS, celui-ci s'engage, par exemple, chaque fois qu'il réalise la tierce expertise d'un dossier de demande d'autorisation d'exploiter une installation classée, à ne pas donner d'avis sur des études ou parties d'études qu'il aurait lui-même réalisées préalablement.

**Compétence** : par la formation, l'accès aux informations scientifiques, les échanges avec des organismes pairs (etc.), l'INERIS veille constamment à ce que les membres de son personnel aient la compétence la plus adaptée à la réalisation de ses missions. Il procède également à une évaluation périodique de leurs compétences, essentiellement en prenant l'avis des clients publics et privés de l'INERIS et par l'intermédiaire des commissions scientifiques spécialisées dont il s'est doté ;

**Adaptation des moyens** : avant d'accepter une mission, l'INERIS s'assure de l'existence et de la disponibilité des moyens nécessaires à sa bonne réalisation.

**Transparence** : l'INERIS rend publics les documents significatifs de son activité. Dans les rapports qu'il produit, il s'attache à présenter clairement à son client les exigences à la base de l'étude, les méthodes employées,

les conclusions tirées et les limites et incertitudes qui demeurent. Cette transparence est assurée en respectant les règles habituelles de la confidentialité.

**Qualité scientifique et technique** : l'INERIS prend soin de maintenir la qualité scientifique et technique qui contribue à sa réputation. Pour cela, il met en pratique des référentiels éprouvés, confronte ses méthodes et résultats avec ceux d'autres organismes, participe aux débats scientifiques, prend l'avis de pairs, notamment au travers de ses Conseils et Commissions scientifiques.

**Devoir d'information** : celui-ci prend deux formes, le devoir d'alerte et le rôle de veille pour les pouvoirs publics. Le premier cas se présente lorsqu'une anomalie ou un dysfonctionnement est détecté à l'occasion d'une mission pour un client ; l'INERIS alerte alors le gestionnaire du risque concerné par le moyen adapté à la circonstance, fonction de l'acuité, la gravité et l'urgence de la situation. La seconde situation se rencontre lorsque, au travers de ses activités pour les pouvoirs publics ou les clients privés, l'INERIS détecte un risque général (ou générique) présenté par une substance, un type d'installation... Dans ce cas, ne disposant pas du pouvoir d'auto-saisine, il lui revient néanmoins le devoir d'attirer l'attention des pouvoirs publics de façon à permettre, si nécessaire, l'évolution de la réglementation ou encore le lancement d'études ou recherches appropriées.

**Responsabilité** : l'INERIS assume la responsabilité qui lui revient en qualité d'expert mais non celle qui incombe au gestionnaire du risque, au décideur, auquel il ne se substitue pas. D'autre part, la responsabilité est différemment assurée selon que l'expertise est institutionnelle (l'expertise est produite au nom de l'INERIS), collégiale (l'INERIS participe avec d'autres organismes à une même expertise) ou exercée à titre individuel par un membre du personnel de l'INERIS (c'est le cas, par exemple, des expertises judiciaires, de la participation à un comité scientifique ou un comité d'experts). Dans tous les cas, l'INERIS veille, en préalable à la mission, à bien définir les limites de responsabilité ainsi que les rôles et obligations de chaque partenaire, client y compris.

Le guide d'application de la charte de déontologie est un document sensiblement plus développé que la charte. Il comporte un peu plus de 40 pages et sa forme et son contenu se veulent les plus didactiques. En face de chaque principe déontologique, rappelé en partie gauche, il précise, en vis-à-vis sur la partie droite, la façon de le respecter. Il se veut le plus possible illustratif et cite des cas concrets récurrents. Dans chaque situation, il rappelle les obligations qui incombent de fait à la personne concernée et les préconisations qui lui sont faites. Ces obligations sont d'ordre légal ou réglementaire ou proviennent d'exigences contractuelles ou encore de consignes et règles internes à l'INERIS. Les recommandations proposées par le guide sont des indications minimales qui permettent à l'intéressé d'agir selon une pratique éprouvée. Mais ces obligations et recommandations peuvent, dans certaines situations

(7) Elle est accessible à toute personne intéressée, par téléchargement sur [www.ineris.fr](http://www.ineris.fr).

déliçates ou inhabituelles, s'avérer insuffisantes pour déterminer la conduite à tenir afin de respecter totalement les principes déontologiques. L'application de la charte laisse donc à chacun une place pour la réflexion.

## FORMALISATION DES OUTILS ET DES PRATIQUES

Face à une question impliquant la déontologie, la première démarche du membre du personnel concerné est d'en parler « autour de lui » dans l'Institut : des avis de collègues proches permettent généralement de confirmer le cas (8), d'identifier le ou les principes déontologique(s) mis en jeu et d'entrevoir des débuts de solutions pour traiter le cas. Il peut solliciter aussi des avis de la part de la Direction Scientifique ou de la Direction des Ressources Humaines, notamment. Il doit également informer sa hiérarchie immédiate du cas rencontré. Si le cas est complexe, alors le Comité de Direction en sera saisi de façon à rechercher le traitement le plus approprié ou, plus généralement, pour l'approuver.

Complexe ou facilement traité, chaque cas de déontologie détecté doit faire l'objet d'une mention dans le rapport mensuel de la direction concernée destiné à la Direction Générale et une fiche descriptive doit être renseignée, décrivant à la fois le cas lui-même et son traitement concret.

Chaque année, un Comité de Suivi de l'Application de la Charte de Déontologie examine chacun des cas rencontrés et le traitement qui leur a été apporté. Ce comité est composé de trois personnalités extérieures à l'INERIS (9) et il émet un rapport relatif à l'application de la charte et comportant des recommandations éventuelles. Ce rapport est présenté au Conseil d'Administration. Le comité n'a pas vocation à traiter directement un problème, sauf exceptionnellement, à la demande du Directeur Général.

A noter que ce comité a participé à la mise en place des documents et du processus qui précèdent. C'est ainsi qu'en fin 2003, il avait donné un avis favorable sur le projet de la seconde charte de déontologie.

D'un point de vue pratique, à des fins de transparence interne et pour accroître le niveau de culture déontologique du personnel de l'INERIS, l'ensemble des documents relatifs à la déontologie – compte rendu de la réunion du Comité de suivi, fiches de cas, rapport du Comité de suivi, sans compter la charte et son guide d'application – est mis à sa disposition dans un espace dédié sur l'intranet.

(8) A noter que le traitement du cas qui se présente peut être de nature « préventive » ou « curative » selon que l'action à conduire consiste à éviter de se placer en situation déontologiquement délicate ou, au contraire, à permettre de s'en soustraire. On se situe dans l'une ou l'autre de ces situations selon le type de principe déontologique mis en jeu ou encore selon la précocité de la détection du cas.

(9) Celles-ci sont nommées pour une durée de cinq ans, respectivement par le Président du Conseil d'Administration, le Président du Conseil Scientifique et le Directeur Général de l'INERIS.

## LES ENSEIGNEMENTS

Nous avons vu qu'au fil des cinq années qui ont suivi la mise en place de la première charte de déontologie, le processus a progressivement évolué et les outils et pratiques ont été formalisés. Ce n'est finalement que depuis juillet 2005 que le « dispositif complet » est en place : documents (charte et guide d'application), instances (hiérarchie interne, Comité de suivi) et modalités pratiques d'identification, de traitement et de reportage des cas. Néanmoins, la pratique de ces dernières années permet de tirer des enseignements intéressants. Ainsi, par exemple, au cours de l'année 2005, 14 cas de déontologie ont été identifiés et rapportés comme indiqué précédemment. L'analyse de ces cas montre que les principes déontologiques les plus fréquemment mis en jeu sont l'indépendance de jugement et le devoir d'information. Ces données confirment d'ailleurs les tendances identifiées les années précédentes. Ce résultat n'est, en aucun cas, surprenant compte tenu de la mission bien particulière de l'INERIS qui, comme cela a été déjà indiqué, est à la fois au service des pouvoirs publics et des industriels. Il se trouve donc souvent confronté à des conflits potentiels d'intérêts. De même, ses interventions fréquentes sur le terrain l'amènent à détecter des situations de risque entraînant pour lui un devoir d'information, qui d'ailleurs se limite souvent un devoir d'alerte du gestionnaire du risque.

Il est à noter que la grande majorité des cas identifiés jusqu'ici n'ont pas été complexes à traiter : les solutions se sont aisément imposées à ceux qui les ont détectés et assez peu de cas ont été remontés au Comité de Direction. Ceci traduit, aux yeux de l'auteur, une grande sensibilité du personnel aux questions déontologiques : il n'y a pas de gêne à identifier les situations problématiques et peu de difficultés à en trouver les solutions, et ce d'autant plus que les situations sont relativement récurrentes comme cela a été indiqué.

Toutefois, les points faibles du dispositif et de la pratique actuels résident dans une certaine difficulté à tracer les cas par le renseignement des fiches évoquées plus haut. Cette réticence n'est en réalité qu'une forme de lenteur et ne doit pas être interprétée comme une volonté de cacher les difficultés, la transparence interne et la franchise étant des valeurs largement partagées par le personnel. Une solution à cette faiblesse réside dans le fait que la Direction scientifique de l'INERIS a la charge d'assurer une certaine « animation » de la déontologie. C'est elle, en effet, qui recueille les cas, organise la réunion annuelle du Comité de suivi et présente son rapport au Conseil d'administration. Il lui revient donc, lorsque les cas sont identifiés, par exemple dans les rapports mensuels, de relancer régulièrement les intéressés pour qu'ils produisent les fiches. La Direction scientifique contribue enfin à la dissémination et à l'explicitation en interne du contenu du guide, processus essentiel de l'appropriation des valeurs et pratiques déontologiques par tout le personnel. Le Comité de

suiwi a d'ailleurs, dans son dernier rapport, considéré cette action comme essentielle et il a invité l'INERIS à la poursuivre avec assiduité.

#### UN PROCESSUS PERMANENT D'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

La formalisation de la déontologie au travers d'une charte rendue publique est, pour une entreprise, de nature à séduire ou, tout au moins, à rassurer ses parties prenantes, parmi lesquelles ses clients en tout premier lieu. Pour un organisme de recherche et d'expertise, cette démarche est importante, probablement plus encore que pour une entreprise de production de biens. En effet, les chercheurs et les experts sont de plus en plus sollicités dans les débats publics. Ils doivent justifier les résultats de leurs expertises et souvent s'expliquer sur la manière dont ils les ont conduites. Pour un organisme tel que l'INERIS qui, par son statut et sa mission, intervient à la fois pour le compte des pouvoirs publics et pour celui de demandeurs privés, la mise en place d'une démarche déontologique, avec, comme première étape, la publication d'une charte de déontologie dès 2001, a été une démarche décisive et relativement innovante.

Cette formalisation n'est toutefois pas sans risques juridiques. En effet, pour reprendre les derniers termes de la thèse de G. Nedelec, *« si les chartes de déontologie ne sont pas la « solution miracle » pour ceux qui souhaitent imposer des comportements éthiques aux entreprises, (...) à l'heure actuelle, la reconnaissance, par les entreprises, de leur responsabilité sociale, devient un facteur de notoriété et de fidélisation. Réfléchi et convenablement exploitée, l'éthique peut être source de protection et de rentabilité pour l'entreprise ; en revanche, ignorée ou instrumentalisée de mauvaise façon, elle devient un facteur de risques lourds, susceptibles de déclencher des crises majeures. C'est là finalement toute*

*l'ambivalence de la reconnaissance par les entreprises de leur responsabilité sociale. »*

La formalisation de la déontologie demande donc, de la part de l'entreprise, une réflexion approfondie et notamment une analyse détaillée de ses parties prenantes. Il est essentiel que le personnel soit associé à cette démarche. C'est un facteur important pour l'appropriation collective des valeurs communes de l'entreprise et pour le partage des principes éthiques ou déontologiques. Dans ces conditions, la déontologie peut même contribuer à créer une véritable culture d'entreprise. Le processus est, par conséquent, long et éventuellement fastidieux et il ne peut donc être engagé dans une logique opportuniste.

La formalisation de la déontologie suppose, outre la publication d'une charte, la mise en place d'un véritable processus interne. C'est ainsi que l'INERIS, par exemple, a décliné cette démarche par la mise en place d'un guide interne d'application de sa charte, destiné à être une aide véritable pour les membres de son personnel confrontés à des situations problématiques au sens de la déontologie ; il a, en outre, formalisé les modalités pratiques de traitement des cas. Ce processus s'appuie essentiellement sur la hiérarchie. Il est évalué annuellement par un comité constitué de personnalités externes. En réalité, l'INERIS a formalisé la mise en œuvre au quotidien de sa déontologie comme un processus d'amélioration continue, exactement à la manière de l'assurance qualité selon la norme ISO 9001, ces deux approches étant d'ailleurs extrêmement complémentaires puisque visant toutes deux à maintenir la confiance de ses clients.

En conclusion, on retiendra donc que la publication d'une charte déontologique n'est pas un aboutissement en soi. Bien au contraire, ce n'est que le début d'un processus permanent d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise qui s'engage dans cette démarche de manière consciente, c'est-à-dire en connaissant bien les risques et les écueils, ne pourra qu'y trouver de larges bénéfices, en interne comme à l'extérieur.