

CONSTRUCTIF

Des contributions
plurielles
aux grands
débats
de notre temps

Novembre 2018 • n° 51

La transparence dans la vie économique



constructif.fr

constructif.fr

Retrouvez tous les numéros de *Constructif* sur son site Internet.

Les contributions y sont en libre accès avec une recherche par numéro, par mot-clé ou par auteur.

Chaque auteur fait l'objet d'une fiche avec sa photo et ses principales ou plus récentes publications.

Accédez à des contributions étrangères dans leur langue d'origine, mais aussi à des articles développés et à des bibliographies complémentaires.

Informez-vous des thèmes des prochains numéros en remplissant un formulaire de contact.

CONVAINCUE QUE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT UN VRAI RÔLE À JOUER DANS LES GRANDS DÉBATS DE NOTRE TEMPS, ET PRENANT ACTE DE LA RARETÉ DES PUBLICATIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS L'UNIVERS ENTREPRENEURIAL, **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT A PRIS L'INITIATIVE DE PUBLIER LA REVUE *CONSTRUCTIF*.**

DEPUIS 2002, AVEC COMME UNIQUE PARTI PRIS LE PLURALISME DES OPINIONS, *CONSTRUCTIF* OFFRE UNE TRIBUNE OÙ S'EXPRIMENT LIBREMENT LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DES ANALYSES, DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES DANS LES CHAMPS ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.

EN DONNANT LA PAROLE À DES ACTEURS DE TERRAIN AUTANT QU'À DES CHERCHEURS DE DISCIPLINES ET D'HORIZONS MULTIPLES, *CONSTRUCTIF* A L'AMBITION DE CONTRIBUER À FOURNIR DES CLÉS POUR MIEUX IDENTIFIER LES ENJEUX MAIS AUSSI LES MUTATIONS ET LES RUPTURES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

DIFFUSÉE TROIS FOIS PAR AN AUPRÈS D'UN PUBLIC DE PLUS DE 5000 DÉCIDEURS, REPRODUITE INTÉGRALEMENT SUR INTERNET. *CONSTRUCTIF* OFFRE AU LECTEUR DES ÉCLAIRAGES TOUJOURS DIVERS POUR L'AIDER À NOURRIR SA RÉFLEXION, PRENDRE DU REcul ET FAIRE DES CHOIX EN PRISE AVEC LES GRANDS ENJEUX COLLECTIFS.





1

La transparence comme exigence

- 06 Demande de transparence
ou de sincérité ?
• Sandra Hoibian
- 11 Pour en finir avec
les paradis fiscaux
et l'opacité fiscale
• Christian Chavagneux
- 16 La transparence
dans les marchés publics
• Jean-Marc Peyrical
- 21 La transparence :
opportunité ou danger
dans la guerre
économique ?
• Nicolas Moinet
- 24 La transparence
dans l'appel à la
générosité du public
• Nathalie Blum



2

Transparence de l'entreprise, transparence dans l'entreprise

- 30 Le secret des affaires :
à la frontière de la vie privée
de l'entreprise
• Olivier de Maison Rouge
- 34 Les grandes entreprises
françaises face aux exigences
de transparence
• Eudoxe Denis
- 39 Management :
la confiance plus
que la transparence
• Nicolas Bouzou
- 43 Transparence et RSE
des entreprises du BTP
• Max Roche



3

La transparence et ses limites

- 48 Hypocrite transparence
• Olivier Babeau
- 53 Société de transparence,
société du secret
• François-Bernard Huyghe
- 58 Secret professionnel !
• Mathias Chichportich
- 62 Journalisme : transparence
et protection des sources
• Pascal Guénée
- 66 Vers une société numérisée,
de plus en plus surveillée
• Nicolas Arpagian



Transparence : oui, mais...

Les appels à la transparence ont leur vertu : réduire l'opacité parfois préoccupante d'institutions et de procédés qui brident la saine concurrence et l'allocation optimale des ressources. Les incantations visant à une transparence intégrale ont leur défaut : empêcher le nécessaire secret, pourtant aussi essentiel à la cohésion d'une société qu'à la bonne marche des affaires.

L'époque est à la célébration tous azimuts de la transparence. Poussée à l'extrême, la logique pourrait conduire à la surveillance généralisée de toutes les étapes de la vie économique et de l'ensemble du cycle de vie des entreprises.

Une confiance bien encadrée et tempérée, associée à la ferme condamnation des mauvaises pratiques fiscales ou environnementales, peut nourrir une transparence utile. Sans excès. Avec un juste équilibre.

C'est l'ambition de ce numéro. Il rassemble des positions contrastées sur ce thème, qui prend de plus en plus de consistance, au moment où l'on voit s'accumuler les obligations.

Jacques **Chanut**
Président

de la Fédération française du bâtiment

La transparence comme exigence

- 
- 06 Demande de transparence
ou de sincérité ?
 - Sandra Hoibian
 - 11 Pour en finir avec les paradis fiscaux
et l'opacité fiscale
 - Christian Chavagneux
 - 16 La transparence dans les marchés publics
 - Jean-Marc Peyrical
 - 21 La transparence : opportunité ou danger
dans la guerre économique ?
 - Nicolas Moinet
 - 24 La transparence dans l'appel
à la générosité du public
 - Nathalie Blum

Demande de transparence ou de sincérité?

Sandra
Hoibian

Directrice du pôle Évaluation et société du CRÉDOC.



Elle a publié notamment :

- « L'évolution du bien-être en France depuis 25 ans : un bilan mitigé, une augmentation des inégalités », *L'Année sociologique*, 2014 (avec Régis Bigot).

La demande de transparence envers l'entreprise s'accroît, quand la confiance en celle-ci s'érode. Les obligations de transparence, par exemple en matière de consommation, noient les individus sous un déluge d'informations. La transparence seule n'est pas l'objectif ultime des citoyens et des salariés, car ils savent qu'elle ne suffit pas à leur donner une capacité d'agir sur le réel. Ils sont davantage en quête de sincérité et de possibilités de collaboration.

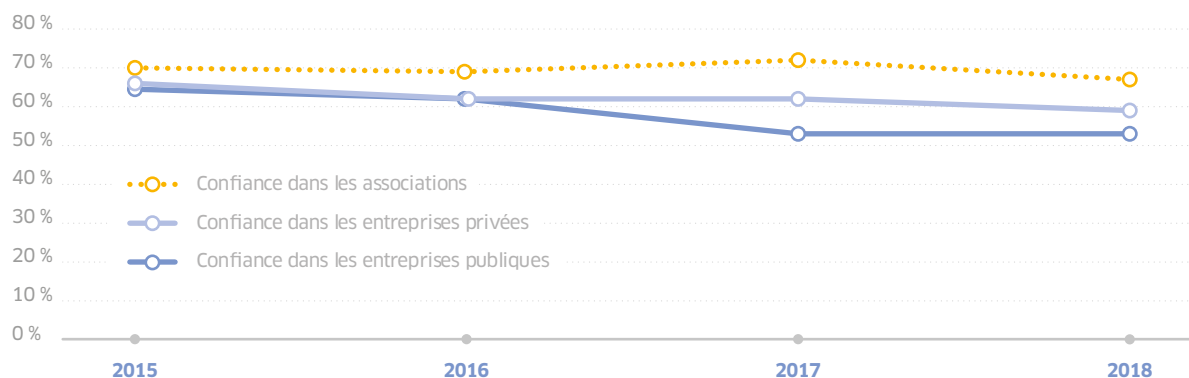
Transparence de l'information donnée aux consommateurs dans le cadre du récent règlement général de protection des données (RGPD), transparence de l'information sur les méthodes de recrutement et d'évaluation des candidats, transparence fiscale et comptable, dans l'information en matière environnementale et sociale, dans la publication des appels d'offres et des critères de choix... En quelques années, les obligations légales imposant la transparence aux entreprises se sont multipliées dans de nombreux domaines.

Elles s'accompagnent d'un mouvement plus général qui valorise la transparence envers tout l'écosystème de l'entreprise : que ce soit envers ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, et même plus généralement l'ensemble des citoyens. Avec pour ambition de créer ainsi les conditions de la confiance – en interne, dans l'entreprise, comme en externe, avec ses partenaires –, car celle-ci est un des rouages de la coopération et de la fluidité des marchés.

De faibles niveaux de confiance

Et pourtant, alors même que se multiplient les démarches de transparence, l'enquête « Conditions de vie et aspirations » du CRÉDOC montre que, au cours des dernières années, la confiance des citoyens dans les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, a eu tendance à s'éroder sérieusement : – 12 points en quatre ans pour les entreprises publiques, – 7 points pour les entreprises privées. Dans le même temps, la confiance dans les associations, autre type d'organisations pouvant servir d'étalon du climat (car de longue date très appréciées par la population), résiste beaucoup mieux. Il est donc possible d'échapper à la spirale généralisée de la méfiance qui a eu tendance à se développer ces dernières années dans la société française, nourrie par un rejet grandissant des institutions, le souhait de faire table rase d'un modèle de société verticale jugé obsolète, et un contexte sécuritaire peu propice à la confiance dans les relations interpersonnelles.

PROPORTION DE FRANÇAIS DÉCLARANT AVOIR CONFIANCE DANS LES ENTREPRISES PRIVÉES, LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET LES ASSOCIATIONS.

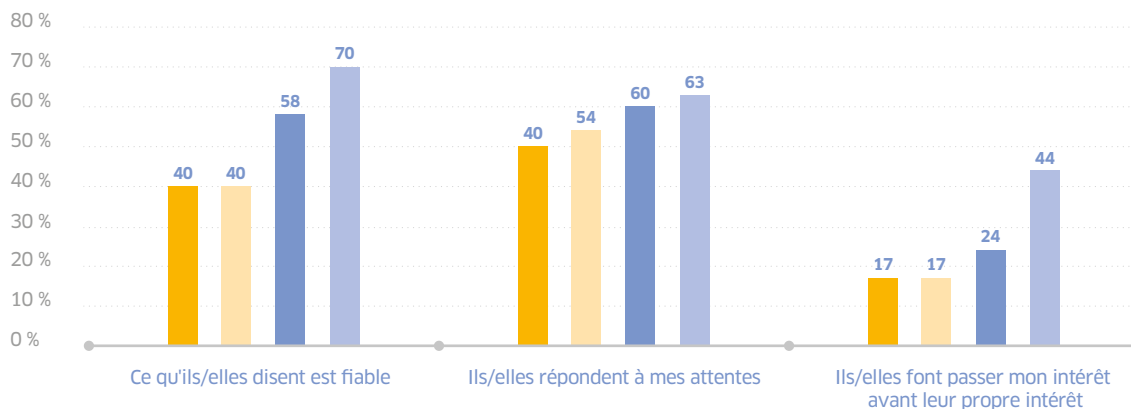


Source : CRÉDOC, enquête « Conditions de vie et aspirations des Français », 2018.

QUELQUES COMPOSANTES DE LA CONFIANCE, EN %

Les affirmations suivantes s'appliquent-elles aux... ?

- ... sites Internet permettant de faire des achats en ligne
- ... grandes marques de consommation
- ... entreprises publiques
- ... organismes de protection sociale



Source : CRÉDOC, enquête « Conditions de vie et aspirations des Français », 2015.

En 2015, le CRÉDOC approfondissait les fondements de la confiance pour quatre types d'acteurs (entreprises privées, grandes marques de consommation, entreprises publiques et organismes de protection sociale). Premier constat, quels que soient les critères proposés, on retrouve toujours le même palmarès : les organismes de protection sociale sont toujours mieux évalués que les entreprises publiques, elles-mêmes suivies par les grandes marques de consommation et, en bout de course, par les sites Internet d'achat en ligne. Les grandes marques de consommation, les sites de vente en ligne et les entreprises publiques sont tous trois mal évalués quant à leur capacité à privilégier l'intérêt de leurs usagers/clients avant le leur. Plus surprenant, les entreprises sont mal évaluées y compris sur des critères où l'on aurait pu s'attendre à une prime au secteur privé comme « le fait de répondre à ses attentes » : 54 % des Français estiment ainsi que les grandes marques de consommation répondent à leurs attentes, contre 63 % pour les organismes de protection sociale. Mais là où la dichotomie est la plus nette, c'est sur la question de la fiabilité de la parole donnée : la parole des organismes de protection sociale est jugée relativement crédible, celle des acteurs du privé beaucoup moins, les entreprises publiques se situant à mi-chemin.

Donner des informations ne suffit pas (ou plus ?) à rendre crédible la parole donnée. La demande de la société française va, en effet, bien au-delà d'une « transparence » des informations. Dans une société numérique où l'attention est une denrée rare, où les informations se multiplient et envahissent les

espaces sans qu'il soit réellement toujours possible de distinguer le vrai du faux, donner des informations à tous et tout le temps n'est vraisemblablement plus une clé suffisante pour créer de la confiance.

« Donner des informations ne suffit pas (ou plus ?) à rendre crédible la parole donnée. La demande de la société française va, en effet, bien au-delà d'une "transparence" des informations. »

À l'instar des astérisques renvoyant à des mentions détaillées en tout petits caractères si souvent moquées concernant les publicités ou les contrats d'assurance, la suspicion domine. L'information délivrée serait de plus en plus dissimulée sous un flot continu d'informations, empêchant les citoyens d'accéder à une réelle compréhension, car le temps consacré à traiter ces masses d'information est nécessairement contraint.

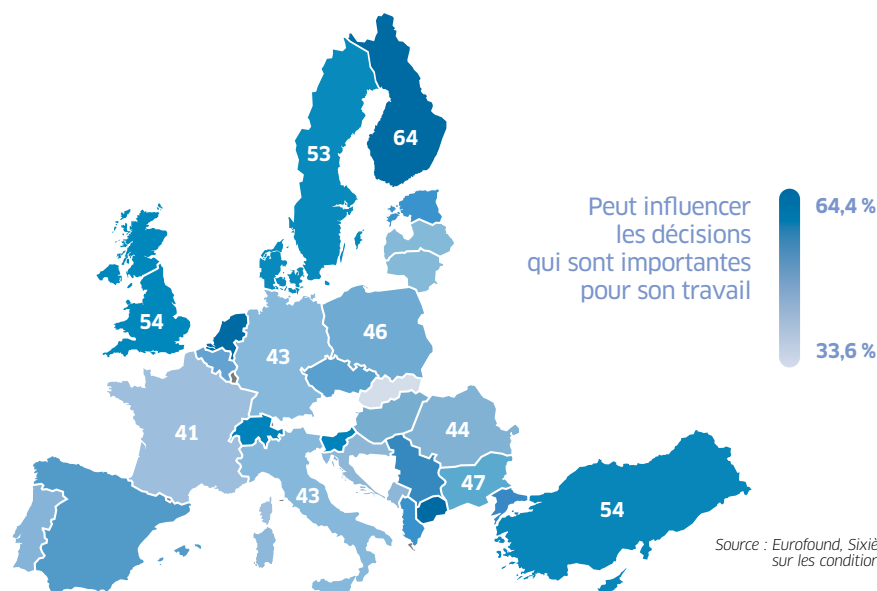
La transparence n'est pas l'objectif ultime

De fait, lorsqu'on demande aux Français de décrire ce que serait une société idéale, le mot transparence n'émerge pas spontanément. Les trois principes de la devise républicaine française arrivent en bonne place des réponses : liberté, égalité, fraternité. Ces

[illegible]

CONSTRUCTIF • n° 51 • Novembre 2018

PROPORTION DE TRAVAILLEURS CONSIDÉRANT QU'ILS PEUVENT INFLUENCER LES DÉCISIONS QUI SONT IMPORTANTES POUR LEUR TRAVAIL. EN %



Le degré moyen de l'engagement des salariés français se situe en dix-huitième position parmi les 35 pays étudiés. De nombreuses dimensions peuvent évidemment expliquer cette situation. L'une d'entre elles a retenu notre attention. La France figure parmi les trois derniers pays dans lesquels les travailleurs ont le sentiment qu'ils peuvent influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail : seuls 41 % pensent qu'ils peuvent peser, quand la proportion atteint 64 % dans les entreprises finlandaises, en tête du classement.

Le degré d'exigence de la société française vis-à-vis des informations progresse à mesure que la transparence se développe. Dans une société abreuvée d'informations, de données, tout dire peut finalement équivaloir à ne rien dire, et n'apaise pas vraiment les soupçons, ni ne crée durablement la confiance envers les entreprises. Qui parle ? D'où parle-t-il ? Quels sont ses objectifs ? Les informations

transmises aux consommateurs, aux salariés, aux citoyens, aux pouvoirs publics sont-elles présentées et hiérarchisées avec sincérité, avec clarté ? Non pas pour manipuler, enjoliver la vérité, mais pour que les individus, les consommateurs, les citoyens soient en mesure de se saisir des questions, soient réellement en position de choix éclairé, et puissent ainsi avoir une réelle capacité d'action en retour ? En un mot, les conditions d'un réel échange et d'une collaboration sont-elles réunies ? ●

« Le degré d'exigence de la société française vis-à-vis des informations progresse à mesure que la transparence se développe. »

SOURCES

L'enquête « Conditions de vie et aspirations des Français » est un dispositif d'étude de la population existant depuis 1978, dans lequel de nombreux organismes et entreprises insèrent leurs questions. Cette étude est menée deux fois par an auprès d'un échantillon représentatif (méthode des quotas) de 3 000 personnes en hiver (en ligne) et de 2 000 personnes en juin (en face à face). Ce dispositif, accessible sur souscription, offre un recul historique unique et la possibilité de mettre en perspective les valeurs, les comportements et les attentes de la population dans de très nombreux domaines. Chaque année, le CRÉDOC met en lumière les grandes tendances qui parcourent l'opinion dans sa « Note de conjoncture sociétale », disponible sur souscription. Dernière édition : « 2018. Être l'entrepreneur de son bien-être ».

Pour en finir avec les **paradis fiscaux** et l'opacité fiscale

Christian
Chavagneux

Éditorialiste au mensuel *Alternatives économiques*.



Il a publié notamment :

- *Les Paradis fiscaux*, Paris, La Découverte, quatrième édition, 2017 (avec Ronen Palan).
- *Une brève histoire des crises financières*, Paris, La Découverte, 2013.

Paradis fiscaux et opacité fiscale minent l'économie. Investissements fictifs, circuits artificiels, instabilité financière et corruption nourrissent des problèmes graves et massifs. Une plus grande transparence, autour notamment du secret bancaire et des pratiques souvent douteuses d'optimisation fiscale, s'impose. Notamment dans le cas des multinationales. Société civile et institutions internationales s'y emploient, mais il faut encore progresser.

Les paradis fiscaux ne sont pas une nouveauté liée à notre période de mondialisation économique. Sans remonter jusqu'à l'Antiquité – on a des exemples! –, Jean Jaurès déplorait à la tribune de l'Assemblée nationale, le 12 juin 1912: « Les puissants capitalistes, habitués à des placements extérieurs, ont beaucoup plus de facilités pour dissimuler une part considérable de leur actif que les gens de qualité moyenne ou très modeste. » Les années qui précèdent le premier conflit mondial ont d'ailleurs été l'occasion d'un débat économique et politique important en France sur la fraude et l'évasion fiscales¹. L'entre-deux-guerres verra une timide mobilisation internationale pour mettre en cause ces pratiques. Il faudra ensuite attendre la fin des années 1990 pour que le sujet revienne à l'agenda international, et cela pour peu de temps, car l'arrivée au pouvoir de George W. Bush entrave toute tentative d'avancée. La crise des *subprimes*, une nouvelle volonté d'action des États-Unis sous la présidence Obama, la mobilisation des ONG et les enquêtes journalistiques permettront finalement de démarrer la lutte contre les paradis fiscaux.

Quel est le problème?

Les paradis fiscaux sont des espaces juridiques fictifs qui permettent de découpler l'endroit où une transaction économique se produit (toucher un salaire, un héritage, des profits...) et l'endroit où elle est enregistrée, donc contrôlée et taxée. Ainsi, l'argent dissimulé par les personnes aisées ne se trouve pas dans les coffres forts suisses, pas plus

que les profits de Google ne sont aux Bermudes! Ces liquidités sont placées sur les grands marchés financiers internationaux et seuls les droits de propriété de ceux qui les détiennent sont artificiellement enregistrés dans ces territoires.

« Les paradis fiscaux sont des espaces juridiques fictifs qui permettent de découpler l'endroit où une transaction économique se produit (toucher un salaire, un héritage, des profits...) et l'endroit où elle est enregistrée, donc contrôlée et taxée. »

Pourquoi lutter contre ces pratiques? D'abord parce que, comme leur nom l'indique, les paradis fiscaux contestent la souveraineté fiscale des autres États. Pour l'économiste Gabriel Zucman, 350 milliards d'euros de recettes fiscales sont ainsi perdus dans le monde chaque année (120 milliards pour l'Union européenne; 20 milliards en France, dit-il)². Au niveau mondial, 8 % de la richesse financière des ménages seraient enregistrés dans les paradis fiscaux. Côté entreprise, pour l'OCDE, les pertes de recettes d'impôt sur les sociétés dans le monde se situent entre 100 et 240 milliards de dollars, une

1. Voir Christian Chavagneux, « L'évasion fiscale, un sport très prisé avant 1914 », *Alternatives économiques* n° 363, décembre 2016.

2. Voir Gabriel Zucman, *La richesse cachée des nations. Enquête sur les paradis fiscaux*, Paris, Seuil, deuxième édition, 2017.

estimation présentée par l'institution comme fondée sur « un choix d'hypothèses très conservatrices »³. Une étude des Nations unies propose, en effet, un ordre de grandeur de l'ordre de 500 milliards de dollars, et Gabriel Zucman, de 600 milliards, soit 40 % des profits des multinationales, faisant perdre environ un quart de l'impôt sur les sociétés au niveau mondial.

En plus de remettre en cause les choix démocratiques des États, les paradis fiscaux aggravent les inégalités sociales. Si l'on se concentre sur la France, toujours selon Zucman, en 2014, en tenant compte des paradis fiscaux, les 0,01 % les plus fortunés concentreraient 4,6 % de la richesse privée au lieu des 2,8 % estimés en utilisant les déclarations fiscales. Les différentes affaires mises sur le devant de la scène ces dernières années par un journalisme d'investigation de plus en plus mondialisé (96 médias dans 67 pays mobilisés pour les Paradise Papers) ont montré une expansion du recours aux paradis fiscaux : patrons de PME, professions libérales, cadres internationaux et très souvent des représentants de l'Église ayant trouvé un accès plus rapide au paradis ; entreprises moyennes. Pour autant, les plus gros montants concernent les plus riches et les plus grandes entreprises.

« En plus de remettre en cause les choix démocratiques des États, les paradis fiscaux aggravent les inégalités sociales. »

Autre problème, sous-estimé, posé par les paradis fiscaux : ils sont source d'instabilité financière. Un rapport du GAO, l'équivalent de la Cour des comptes aux États-Unis, montre qu'une partie du système bancaire fantôme établi par les institutions financières américaines pour développer les actifs toxiques de la crise des *subprimes* l'a été aux îles Caïmans. Les déboires de la banque britannique Northern Rock sont dus à un excès d'endettement à court terme dissimulé dans sa filiale Granite, enregistrée à Jersey. La banque d'affaires américaine Bear Stearns a été touchée par la débâcle de ses fonds spéculatifs installés pour partie à Dublin, pour partie aux Caïmans. Lehman Brothers était une entreprise immatriculée au Delaware avec 8 000 entités enregistrées au Luxembourg, en

Suisse, aux Bermudes et autres paradis fiscaux. Un tiers des profits internationaux des banques françaises est logé dans ces territoires, un quart lorsque l'on considère les vingt plus grandes banques européennes. Au-delà des questions fiscales, les paradis fiscaux sont au cœur des stratégies de dissimulation des risques des établissements financiers.

« Au-delà des questions fiscales, les paradis fiscaux sont au cœur des stratégies de dissimulation des risques des établissements financiers. »

Enfin, ces territoires financiers *offshore* brouillent complètement l'image que l'on peut se faire de la mondialisation. L'été 2018 a été marqué par de fortes tensions commerciales entre les États-Unis et l'Europe. Les données d'Eurostat montrent un excédent courant européen sur les États-Unis de plus de 200 milliards de dollars en 2017. Mais lorsque l'on se rend sur le site du Bureau of Economic Analysis américain, on y lit un excédent des États-Unis sur l'Europe de 14,2 milliards de dollars. Les statistiques officielles des deux pays affichent donc chacune un excédent courant sur l'autre zone, avec un écart de plus de 200 milliards !

Les experts de l'European Network for Economic and Fiscal Policy Research (Econpol), qui ont levé ce lièvre, apportent la clé de l'énigme⁴ : il semble que les Pays-Bas sous-déclarent massivement à Eurostat les sorties de capitaux à destination des États-Unis. On peut penser que d'autres paradis fiscaux européens, comme l'Irlande, font de même, afin de ne pas trop souligner combien les profits des entreprises américaines réalisés partout en Europe sont transférés sur leur territoire de manière artificielle avant d'être enregistrés comme excédents américains.

Au-delà des revenus d'investissements, ce sont les investissements à l'étranger des multinationales dont la géographie est brouillée par les paradis fiscaux. Selon les différentes estimations disponibles, un tiers des investissements mondiaux sont fictifs, enregistrés pour échapper aux lois fiscales ou aux réglementations. La mondialisation productive est, en gros, surestimée d'un tiers.

3. Au sujet des travaux de l'OCDE sur ces thèmes, voir son Centre de politique et d'administration fiscales, www.oecd.org/fr/ctp/.

4. Voir Gabriel Felbermayr and Martin Braml, « On the EU-US current account », mai 2018.

« Selon les différentes estimations disponibles, un tiers des investissements mondiaux sont fictifs, enregistrés pour échapper aux lois fiscales ou aux réglementations. La mondialisation productive est, en gros, surestimée d'un tiers. »

« Parasites fiscaux », « instruments de renforcement des inégalités », « sources d'instabilité financière », « infrastructures de l'activité internationale des banques et des multinationales », il n'y a plus qu'à ajouter « acteurs des réseaux financiers de l'économie mafieuse et de la corruption » pour disposer du portrait complet des problèmes posés par les paradis fiscaux et leur production industrielle d'opacité.

Le secret bancaire sur la sellette

L'OCDE a lancé plusieurs chantiers importants visant à contrecarrer les pratiques douteuses de ces territoires. Et d'abord leur utilisation par les plus fortunés.

Pour traquer les particuliers fraudeurs, un standard mondial d'échange automatique d'informations fiscales a été défini. Selon ce principe, dès que le ressortissant d'un pays réalise une transaction financière à l'étranger, le fisc de son pays d'origine en est automatiquement informé. Dans ces conditions, ouvrir un compte bancaire en Suisse, par exemple, devient bien moins attrayant ! C'est une véritable arme de lutte contre l'un des instruments de l'opacité fiscale, le secret bancaire.

Une centaine de pays se sont engagés dans ce processus. Il a démarré en septembre 2017 pour la grande majorité des grands pays industrialisés ainsi que des paradis fiscaux importants, comme les îles Caïmans, le Luxembourg, les îles Vierges britanniques, les îles Anglo-Normandes ou l'Irlande. Ils ont été rejoints en 2018 par la Suisse, Monaco, les Bahamas ou Singapour.

Pour autant, le processus n'est pas sans faille. Par exemple, l'archipel Saint-Kitts-et-Nevis offre la citoyenneté à tous ceux qui lui apportent un investissement de 250 000 dollars dans l'industrie de la canne à sucre. Une fois payé ce coût d'entrée, un Français pourrait ouvrir un compte en Suisse en se présentant comme résident de l'île, dont le fisc recevra l'information... pour ne rien en faire. Cela dit, un Européen devenant subitement résident d'une île perdue attirera vraisemblablement l'attention de ses autorités fiscales. D'autres pays, comme Malte, au sein de l'Union européenne, ont développé ces dernières années ce business de passeports de complaisance, qui fait désormais l'objet d'une surveillance accrue de la part de l'OCDE.

Autre problème : si les États-Unis acceptent de recevoir l'information du monde entier, ils ont promis d'accorder, un jour, la réciprocité, mais sans calendrier précis. Un bel appel d'air pour le Delaware et les autres États américains parasites (Nevada, Wyoming...), qui se comportent comme des paradis fiscaux. Il faudra voir si l'annonce par le Delaware, fin juin 2018, d'une plus grande transparence sur les propriétaires effectifs des sociétés qui viennent s'y immatriculer sera ou non suivie d'effet.

C'est un point crucial, car, au-delà du secret bancaire, il existe un autre instrument de secret à des fins fiscales, les trusts. Ce sont des entités juridiques qui, une fois désigné un directeur de paille, permettent de gérer des fortunes sans que l'identité de ceux qui apportent l'argent comme de ceux qui en bénéficient soit connue. Le G20 s'y est attaqué en adoptant en novembre 2014 des « Principes de haut niveau » destinés à établir une transparence en matière de détention de n'importe quel type de sociétés.

Depuis, le dossier avance doucement. En Europe, il progresse par l'intermédiaire de la quatrième directive antiblanchiment – qui couvre, au-delà du seul blanchiment d'argent sale, le financement du terrorisme, la corruption et la fraude fiscale. Sa mise en œuvre réclame aux États membres de l'Union de tenir des registres centraux des propriétaires effectifs des sociétés et autres entités légales, ainsi que des trusts. Ces registres seront accessibles aux autorités publiques, aux « entités soumises à

des obligations » (banques, auditeurs, juristes...) et même au public (pour les entreprises uniquement). Néanmoins, toute personne souhaitant y accéder devra démontrer un « intérêt légitime » à le faire et la transparence sur les trusts doit encore attendre un amendement à cette quatrième directive, toujours en négociation. La bataille au début de l'été 2018 entre les autorités britanniques et certaines de ses anciennes colonies (Caimans, Bermudes, îles Vierges...) qui refusent d'avancer vers plus de transparence souligne combien les résistances sont fortes afin de protéger cette source importante d'opacité et de recettes.

Les multinationales doivent changer de pratiques

En octobre 2015, l'OCDE a présenté un plan d'action en 15 points contre les pratiques fiscales douteuses des multinationales. Celles-ci fournissent désormais aux autorités fiscales du pays de leur maison mère une comptabilité pays par pays précisant, pour chaque pays d'implantation, le montant de leur chiffre d'affaires, le nombre d'employés, les bénéfices réalisés, les impôts payés et quelques autres informations qui seront ensuite échangées de manière automatique avec les autres pays. Les autorités fiscales s'échangent ces informations depuis l'été 2018 et peuvent vérifier si bénéfices et impôts sont bien déclarés dans les territoires où ont lieu les activités. Une information clé, mais qui ne sera malheureusement pas publique. Un autre point important du plan d'action de l'OCDE porte sur les accords fiscaux secrets entre de grandes firmes et certains États, les fameux « *rulings* », comme ceux accordés par le Luxembourg, qui ont donné lieu au scandale Luxleaks, ou ceux de l'Irlande pour Apple, considérés comme illégaux par la Commission européenne. Ils devront désormais faire l'objet d'un échange automatique entre administrations fiscales, et cette transparence va diminuer leur intérêt.

L'OCDE souhaite également lutter contre les pratiques fiscales douteuses des multinationales en matière de prix de transfert. Les prix de transfert sont les prix auxquels les différentes filiales d'une multinationale se facturent entre elles des biens (des matières premières, des produits intermédiaires...) et des services (financiers, comptables...) ainsi que des droits de pro-

priété intellectuelle (utilisation de brevets, de logiciels, droit d'utilisation d'une marque...).

Ces prix sont manipulés pour organiser des transferts artificiels de bénéfices vers les paradis fiscaux. L'OCDE tente de combattre ces pratiques, mais la guerre entre les États-Unis et l'Europe autour de la taxation des entreprises du numérique montre que le dossier est encore loin d'aboutir, les Européens s'avérant les plus frileux⁵.

« L'OCDE tente de combattre ces pratiques, mais la guerre entre les États-Unis et l'Europe autour de la taxation des entreprises du numérique montre que le dossier est encore loin d'aboutir, les Européens s'avérant les plus frileux. »

Pour être crédible, la bataille menée par les États devra aller plus loin. Pratiquer l'échange automatique d'informations fiscales sur les particuliers et les *rulings* n'a d'intérêt que si les administrations fiscales peuvent traiter les données. Or les États ne cessent de tailler dans leurs effectifs. De même, une véritable lutte contre les paradis fiscaux passe par la poursuite des comptables, fiscalistes et autres experts qui servent d'intermédiaires aux fraudeurs. ●

5. Voir « Le bras de fer fiscal a commencé », *Alternatives économiques*, n° 378, avril 2018.

La transparence dans les marchés publics

Jean-Marc
Peyrical

**Maître de conférences des universités. Avocat associé.
Président de l'Association pour l'achat dans les services publics.**



Il a publié notamment :

- *Les Avenants aux contrats publics*,
Le Moniteur, 2004.
- *La Notion de marché public*,
Dalloz collectivités locales, 2017.

Impératif fondateur du droit des marchés publics et des concessions, la transparence s'impose à tous les acteurs et à toutes les étapes de la commande publique.

Reste la nécessité de préserver d'autres principes essentiels: confidentialité et secret des affaires. D'où le besoin d'un équilibre, adapté aux divers secteurs économiques.

Évoquer la transparence dans les marchés publics peut apparaître paradoxal, voire iconoclaste. Pour beaucoup de nos concitoyens, les marchés publics sont en effet synonymes d'obscurité, d'un univers de fraude et de favoritisme, où se déroulent nombre de tractations secrètes entre acheteurs publics et entreprises.

Il est vrai que, même si elles sont, au final, peu nombreuses au regard du nombre de contrats conclus chaque année, les décisions des juridictions pénales relatives à la prise illégale d'intérêt (article 432-12 du Code pénal) et au délit d'octroi d'un avantage injustifié à autrui (article 432-14 du même code) ne peuvent que venir renforcer ce sentiment, sans même évoquer les délits de corruption active ou passive susceptibles de concerner les acteurs de ces contrats.

C'est pourtant au travers de la mise en œuvre d'une transparence sincère et véritable que l'image des marchés publics peut et pourra être redorée et que le lien de confiance entre le secteur public et le monde économique se trouvera renforcé¹.

Le principe de la transparence est, avec la liberté d'accès et l'égalité de traitement, un des trois piliers du droit des marchés publics et, au-delà, du droit des contrats de la commande publique; l'impact économique de ces derniers – en moyenne 15 % du PIB de chaque État de l'UE, ce qui correspond à plus de 300 milliards d'euros annuels pour un pays comme la France – n'étant plus à démontrer.

On retrouve ce principe à la fois en amont et en aval des procédures de passation relatives à ces contrats. La transparence, c'est en effet à la fois la publicité la plus large possible, afin qu'un maximum de candidats puissent répondre à une procédure, qu'il

s'agisse d'un marché public ou d'une concession; et à la fois un devoir d'explication et de justification auprès des candidats évincés desdites procédures.

Preuve de cette transversalité, on retrouve aussi un impératif de transparence tout au long de l'exécution des contrats de la commande publique. La clause de réexamen, récemment introduite par la réglementation², peut ainsi être considérée comme un vecteur de transparence dans les relations entre les parties au contrat, qui peuvent ainsi choisir de se rencontrer et discuter des possibilités de modulation et d'évolution de leurs dispositions contractuelles.

« La transparence dans les contrats de la commande publique doit cependant être utilisée avec mesure. »

La transparence dans les contrats de la commande publique doit cependant être utilisée avec mesure. Une mise en œuvre abusive pourrait ainsi conduire à des situations non seulement contraires aux objectifs initialement fixés, mais aussi en confrontation directe avec d'autres principes essentiels, et avant tout celui de la concurrence.

Quelle signification ?

Par définition, la transparence est la propriété de ce qui est transparent; ce dernier adjectif pouvant se définir comme « dont le sens se laisse deviner, saisir aisément » et ayant pour synonyme « clair », « limpide », « évident ».

1. Voir le rapport du Sénat n° 82 présenté le 14 octobre 2015 par Martial Bourquin : « Passer de la défiance à la confiance : pour une commande publique plus favorable aux PME ».

2. Article 139 (1°) du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics et article 36 (1°) du décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession.

Appliqué au droit et à la pratique des contrats de la commande publique, cela signifie que les acheteurs, mais aussi les entreprises candidates ne peuvent rien dissimuler de leurs intentions, de leurs choix et de leurs décisions. La transparence n'est donc pas l'apanage des pouvoirs adjudicateurs; elle s'applique aussi aux opérateurs économiques, qui ne doivent occulter aucun élément relatif à leur situation³, sous peine d'être sanctionnés dans le cadre d'une réponse à une procédure donnée.

« Par définition, la transparence est la propriété de ce qui est transparent; ce dernier adjectif pouvant se définir comme “dont le sens se laisse deviner, saisir aisément” et ayant pour synonyme “clair”, “limpide”, “évident”. »

Si le principe de transparence concerne aujourd'hui l'ensemble des contrats de la commande publique, sachant qu'il vient d'être étendu aux conventions d'occupation domaniale⁴, il a d'abord été consacré par le droit des marchés publics et les différentes directives ayant réglementé son volet européen des années 1970 à nos jours.

La Cour de justice des Communautés européennes l'a rapidement appliqué aux contrats de concession, dans le célèbre arrêt de principe *Telaustria Verlags GmbH, Telefonadress GmbH*⁵. Dans cet arrêt, la cour a mis en avant une obligation de transparence découlant du principe de non-discrimination en fonction de la nationalité tel qu'issu des traités des Communautés européennes⁶. Ainsi, l'obligation de transparence permet aux pouvoirs adjudicateurs de s'assurer que le principe de non-discrimination est respecté. Et, concrètement, toujours pour la cour, le meilleur moyen d'assurer cette non-discrimination et de garantir, en faveur de tout soumissionnaire potentiel, un « degré de publicité adéquat ».

Dès le premier euro dépensé, il appartient donc à chaque acheteur public de mettre en place un mécanisme de publicité – qui ne signifie pas nécessairement publication – adapté en fonction de plu-

sieurs critères, dont l'objet et le montant du contrat concerné⁷. C'est d'ailleurs sur la base de ce principe de transparence que la cour administrative d'appel de Bordeaux a sanctionné une concession d'aménagement qui n'avait pas été précédée d'une procédure de publicité et de concurrence⁸. Cet arrêt a provoqué une importante évolution de la réglementation, l'article L. 300-4 du Code de l'urbanisme ayant été modifié afin que l'attribution des concessions d'aménagement soit soumise par le concédant à une procédure de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes.

En droit interne, le Conseil constitutionnel a, de son côté, « constitutionnalisé » la transparence dans les marchés publics et les concessions. Ainsi, après avoir été qualifiée d'objectif constitutionnel⁹, la transparence est devenue une exigence inhérente au droit de la commande publique¹⁰. Pour le Conseil constitutionnel, le principe de transparence découle à la fois des articles 6 (égalité des citoyens) et 14 (suivi des contributions publiques par les citoyens) de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Dans une décision du 24 juillet 2008 sur les contrats de partenariat, il a même rajouté l'article 15, qui fait obligation de rendre compte de l'usage des deniers publics.

« Dès le premier euro dépensé, il appartient donc à chaque acheteur public de mettre en place un mécanisme de publicité – qui ne signifie pas nécessairement publication – adapté en fonction de plusieurs critères, dont l'objet et le montant du contrat concerné. »

Mais, ainsi que cela a déjà été avancé, la transparence concerne également la phase aval des procédures de passation des contrats de la commande publique. En droit européen, les directives 2014/23, 24 et 25 du 26 février 2014 ont ainsi eu pour premier objectif de renforcer la transparence. Ce renforcement s'est notamment fait au travers de dispositions relatives à la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts¹¹. Les textes de trans-

3. S'agissant surtout des interdictions de soumissionner telles que listées par l'article 45 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et par l'article 39 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession.

4. Ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 qui instaure une obligation de publicité en amont de la passation de ces contrats.

5. 7 décembre 2000, affaire C-324/98.

6. Ce principe a cependant été tempéré par la cour, qui a mis en avant la présence nécessaire d'un intérêt transfrontalier certain – CJCE 13 novembre 2007, Commission c/ Irlande aff C-507/03.

7. Pour les marchés à procédure adaptée, l'article 27 du décret du 25 mars 2016 précise que l'acheteur en détermine librement les modalités « en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat ».

8. 9 novembre 2004, SOGEDIS c/ Commune de Cilaos, Req. 01BX00381.

9. Décision du 20 janvier 1993, Rec. Cc p. 14.

10. Décision du 26 juin 2003, Rec. cc p. 382.

11. Les directives européennes donnent une définition particulièrement large du conflit d'intérêts, qui vise les situations dans lesquelles des membres du pouvoir adjudicateur participent au déroulement d'une procédure et qui ont « directement ou indirectement un intérêt financier, économique ou un autre intérêt personnel qui pourrait être perçu comme compromettant leur impartialité ou leur indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché ».

position français sont allés encore plus loin et ont renforcé les contraintes pesant sur les acheteurs publics concernant les informations à adresser aux candidats non retenus. Ainsi, une obligation d'information sur leur choix s'impose pour tous les marchés supérieurs à 25 000 €, sachant que les motifs précis de l'éviction des candidats doivent être portés à leur connaissance dans les quinze jours suivant une demande écrite de leur part (article 99 du décret du 25 mars 2016).

« La transparence, c'est aussi l'open data, c'est-à-dire l'accès aux données essentielles des marchés publics. »

La transparence, c'est aussi l'*open data*, c'est-à-dire l'accès aux données essentielles des marchés publics (article 107 du décret du 25 mars 2016). Ainsi, à compter du 1^{er} octobre 2018, les acheteurs devront offrir sur leur profil – la plateforme à laquelle ils sont ou seront reliés – « un accès libre, direct et complet aux données essentielles de leurs marchés publics ». Concrètement, cela signifie que seront portées à la connaissance du public toutes les informations relatives aux marchés publics, s'agissant par exemple des avenants éventuellement souscrits qui, jusqu'à présent, ne faisaient l'objet d'aucune publication. Cet *open data* entre en fait dans le vaste mouvement de dématérialisation et de digitalisation¹² qui affecte les contrats de la commande publique et qui traduit un renforcement de la transparence entre acheteurs et opérateurs.

Trop de transparence nuit-elle à la concurrence ?

Si la transparence imbibe toutes les phases de préparation, de passation et même d'exécution des marchés publics et concessions, elle doit nécessairement être cadrée et limitée afin de ne pas causer de préjudices à d'autres principes. En vertu de l'article 44 de l'ordonnance du 23 juillet 2015, elle ne saurait ainsi contrarier l'indispensable confidentialité des rapports entre les acheteurs et leurs prestataires : « l'acheteur ne peut communiquer les informations

confidentielles qu'il détient dans le cadre du marché public, telles que celles dont la divulgation violerait le secret des affaires ou pourrait nuire à une concurrence loyale entre les opérateurs économiques ».

La difficulté réside cependant dans la détermination d'une frontière entre ce qui est confidentiel et ce qu'il ne l'est pas. En pratique, les acheteurs publics sont de plus en plus confrontés à des demandes très précises de la part des candidats non retenus, qui souhaitent notamment que leur soient communiqués des documents du type rapport d'analyse des offres ou bordereau des prix de l'entreprise attributaire. Il leur appartient ainsi au cas par cas de trouver un équilibre dans leur respect des principes de transparence et de concurrence, principes qui peuvent se révéler antinomiques et contradictoires.

Dans un arrêt du 30 mars 2016¹³, le Conseil d'État est venu quelque peu éclairer une situation pour le moins opaque. Rappelant que la communication de documents administratifs ne peut, en affectant la concurrence entre les opérateurs économiques, porter atteinte au secret industriel et commercial (dans le sens de l'article 6 de la loi 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public), il souligne que, au regard des règles de la commande publique et sous réserve des secrets protégés par la loi, doit être regardé comme communicable l'ensemble des pièces du marché. Mais il tempère cette approche plutôt extensive en décidant que « si notamment l'acte d'engagement, le prix global de l'offre et les prestations proposées par l'entreprise attributaire sont en principe communicables, le bordereau unitaire de prix de l'entreprise attributaire, en ce qu'il reflète la stratégie commerciale de l'entreprise opérant dans un secteur d'activité et qu'il est susceptible, ainsi, de porter atteinte au secret commercial, n'est pas quant à lui, en principe, communicable ».

À noter que cette solution a été étendue par la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) à la décomposition du prix global et forfaitaire et au détail quantitatif estimatif¹⁴. Quant à un document du type rapport d'analyse des offres, il n'est transmissible qu'en partie. Ne sont ainsi communicables que les éléments relatifs à l'entreprise ayant sollicité un tel rapport ainsi qu'à celle attribu-

12. Article 41 du décret du 25 mars 2016 : « Toutes les communications et tous les échanges d'informations sont effectués par des moyens de communication électronique lorsqu'une consultation est engagée ou un avis d'appel à la concurrence envoyé à la publication à compter du 1^{er} avril 2007 pour les centrales d'achat et du 1^{er} octobre 2018 pour les autres acheteurs. »

13. Centre hospitalier de Perpignan, req. 375529.

14. Avis du 9 juin 2016, département de l'Eure, n° 20161778.

taire du marché. Les éléments d'analyse relatifs aux autres candidats doivent être occultés, leur transmission étant susceptible d'entraver le respect du secret en matière industrielle et commerciale¹⁵.

Une analyse de la jurisprudence récente tant de la CADA que des juridictions administratives permet de déduire que ne sont également pas communicables les documents relatifs aux déclarations portant sur le chiffre d'affaires, les moyens humains et techniques, ou encore le mémoire technique de l'attributaire.

Il est donc indispensable que chaque acheteur public trace ses lignes directrices dans un domaine particulièrement délicat.

Là réside sans doute la clé de la transparence dans les contrats de la commande publique. Il appartient aux acheteurs publics, en fonction de leur formation et de leur organisation, de déterminer le cadre et la mise en œuvre d'une telle transparence, des modalités pratiques du *sourcing* en amont, de la

passation des marchés à la qualité des explications fournies aux candidats non retenus, en passant par la rédaction la plus claire et la plus adaptée possible au secteur économique concerné des documents de consultation des entreprises. Au-delà de la sincérité dans leurs rapports avec les opérateurs économiques, l'impératif de transparence qui s'impose à tous les acheteurs répond à une logique de métier et donc de professionnalisation de l'achat public. ●

***Il est donc indispensable
que chaque acheteur public trace
ses lignes directrices dans un
domaine particulièrement délicat.
Là réside sans doute la clé
de la transparence dans les contrats
de la commande publique.***

15. Avis CADA du 9 juin 2005 n° 20052295.

La **transparence** : opportunité ou danger dans la guerre **économique** ?

Nicolas
Moinet

Professeur des universités à l'IAE de Poitiers.



Il a publié notamment :

- *Les Sentiers de la guerre économique*, VA, 2018.
- *La Boîte à outils de la sécurité économique*, Dunod, 2015.

La guerre économique n'est pas une chose nouvelle. De plus grande intensité dans des sociétés toujours davantage numérisées, elle passe par le droit, la compétition et la réputation. La transparence peut s'y avérer problématique. Elle peut aussi se concevoir dans une stratégie offensive.

Dans quel monde des affaires vivons-nous? Après une longue période de brouillard néolibéral, il est désormais difficile de nier les réalités d'une guerre économique qui impacte aussi bien les PME que les grands groupes, les territoires que les nations¹. Car la guerre commerciale qui oppose actuellement la Chine aux États-Unis, et prend en étau une Union européenne en déshérence, n'est que l'arbre qui cache la forêt d'une multiplicité de conflits le plus souvent cachés, où l'information et la communication sont des armes redoutables. Car si le renseignement, l'influence, l'attaque sur l'image ou la paralysie judiciaire sont aussi anciennes que le monde des affaires², c'est à la fois leur usage et leur impact qui se sont accrus de manière exponentielle dans une société de l'information et de la recommandation où la transparence est devenue un impératif.

Secret et transparence, agilité et paralysie

Visionnaire, la théoricienne du pouvoir Jacqueline Russ écrivait déjà au début des années 1990: « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information: le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. [...] Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées³. » Autrement dit, si le secret reste essentiel, la transparence peut s'avérer tout aussi cruciale pour gagner en agilité et paralyser ses adversaires.

« Si le secret reste essentiel, la transparence peut s'avérer tout aussi cruciale pour gagner en agilité et paralyser ses adversaires. »

Pour bien comprendre le couple agilité-paralysie, appuyons-nous sur un cas réel: une PME industrielle française attaquée en justice pour parasitisme commercial et plagiat sur son principal produit. Après avoir gagné ses trois procès en première instance, elle finit par en perdre un en appel et se voit contrainte de payer à son concurrent plus d'un million et demi d'euros de dommages et intérêts. Une catastrophe financière, mais aussi morale pour cette entreprise familiale bien implantée sur son territoire depuis plus de soixante-dix ans et dont la dirigeante comprend vite que l'objectif de l'attaque est bien de la rayer définitivement de la carte. Paralysie donc. Car outre l'aspect financier, la réputation de l'entreprise est durement touchée (dénigrement) ainsi que sa cohésion interne (inspections variées, plan de licenciement et stress croissant du personnel). Alors que faire? Tout d'abord faire jouer la clause de sauvegarde. Mais surtout jouer la transparence avec ses clients et fournisseurs (communication externe), ses salariés (communication interne) ainsi que les médias et principaux relais institutionnels (communication de crise).

L'entreprise n'hésite d'ailleurs pas à raconter son histoire dans des colloques académiques traitant d'intelligence économique et à organiser un événement où sont conviés les grands politiques de la région ainsi qu'un ancien ministre. Une grande affiche reprend même la fable de La Fontaine *Le Chêne et le Roseau*: « Je plie et ne romps pas ». Résultat: non seulement

1. É. Delbecq, C. Harbulot, *La guerre économique*, PUF, « Que sais-je ? », 2011.
2. A. Laidi, *Histoire mondiale de la guerre économique*, Perrin, 2016.
3. J. Russ, *Les théories du pouvoir*, Le Livre de poche, 1994, pp. 313-318.

notre PME finit par se relancer durablement, mais elle apparaît aujourd'hui comme un modèle d'« entreprise libérée » (bonheur au travail, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle). Plus d'agilité en interne, donc, pour contrer une paralysie venue de l'extérieur. Mais une agilité interne qui n'est pas synonyme de repli, puisque l'entreprise n'a jamais été aussi présente à l'international, sa dirigeante appelant d'ailleurs ses homologues à mieux chasser en meute pour conquérir de nouveaux marchés à l'export.

Armes et manœuvres de guerre économique

Que retenir plus globalement de cet exemple ? Tout d'abord que l'agilité et la paralysie sont relatives et qu'il faut, dans le même temps, minimiser les frictions à l'intérieur de son propre camp par l'initiative et l'harmonie et maximiser les frictions dans le camp adverse par l'emploi de manœuvres diversifiées et rapides. Commençons par l'attaque. Dans la guerre économique, il peut s'agir d'intoxiquer l'adversaire par de fausses informations savamment diffusées par des canaux jusque-là dits de confiance, de débaucher des personnels clés, d'attaquer en justice afin de déstabiliser son concurrent tant financièrement que psychologiquement, de contrefaire ses produits, de copier ses innovations, voire même de payer des hackers pour récupérer des données confidentielles ou simplement bloquer le système d'information de l'entreprise.

Dans cette large panoplie de manœuvres, on constate que, si certaines relèvent de la guerre secrète (avec parfois même l'appui de services spécialisés), la tendance est à l'usage de méthodes légales d'intelligence économique, où la transparence va jouer un rôle clé⁴. Ce n'est donc pas nécessairement le plus puissant qui l'emporte, mais bien le plus intelligent, l'intelligence devant alors être comprise comme la capacité à décrypter le dessous des cartes pour mieux surprendre l'adversaire puis garder l'initiative afin d'épuiser l'autre camp. De ce point de vue, la récente victoire des opposants à l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes est un modèle du genre, dans la continuité de la bataille du Larzac, quarante ans plus tôt. Car, au-delà des caricatures, cette victoire démontre combien l'agilité déployée par les zadistes a pu paralyser une pseudo-coalition arc-boutée sur l'usage de la force et du droit quand l'autre camp utilisait la ruse et les médias.

La transparence comme arme possible

Car la trame de fond de la guerre économique est celle de sociétés postmodernes où l'usage de la force est de moins en moins accepté, avec un système composé de trois pôles : un pôle autocratique, un pôle médiatique et un pôle de radicalités. Le pôle autocrati-

que appelle un pouvoir politique fort, où les décisions sont concentrées dans les mains d'une poignée de décideurs qui fait corps (d'où le préfixe « auto »). On pense tout de suite à certains régimes autoritaires, mais cette autocratie peut également prendre les aspects d'une démocratie, dès lors que c'est la technocratie qui gouverne et possède les principaux leviers du pouvoir. Nous retrouvons bien là l'idée selon laquelle « le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte ». D'où la nécessité de « contrôler » les médias. Une histoire qui n'est pas nouvelle, certes. Mais ce qui est nouveau, c'est la nécessité à la fois de créer du désordre et de le gérer « par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées. » Le secret va donc devoir se cacher derrière le voile de la transparence. Et ce dans un écosystème médiatique qui se complexifie, notamment avec l'arrivée des réseaux sociaux numériques, et qui se trouve être également le terrain de jeu du troisième pôle, celui des radicalités. Sur le fond, l'usage de technologies nouvelles à des fins subversives est ancien, mais ce qui modifie la donne, c'est l'étendue du champ d'action et la fulgurance des manœuvres.

« Le secret va donc devoir se cacher derrière le voile de la transparence. Et ce dans un écosystème médiatique qui se complexifie, notamment avec l'arrivée des réseaux sociaux numériques. »

Jamais l'effet de levier n'a été aussi fort. Et une nouvelle piraterie apparaît, à la fois transparente dans nombre de ses actions et cachée pour ce qui est du cœur de son organisation (dark Web, notamment). Observons simplement l'action d'une association comme L214. N'est-elle pas tout bonnement remarquable en termes d'influence et d'usage de la transparence dans la guerre économique ? De petits commandos de bénévoles déstabilisent toute une filière économique, qui s'avère incapable de transcender sa position de victime et de comprendre un mouvement de fond qui pourrait bien finir par l'emporter. D'autant que ce qui relève au départ de l'illégalité – s'infiltrer dans des abattoirs pour filmer la maltraitance des animaux – finit par devenir légal dès lors qu'un membre du personnel de ces établissements devient lanceur d'alerte. On le voit bien : la transparence est d'autant plus un danger dans la guerre économique que l'on se révèle incapable d'en faire une opportunité... ●

4. A. Guillon, N. Moinet (dir.), *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*, Pearson, 2016.

La **transparence** dans l'appel à la **générosité** du public

Nathalie
Blum

Directrice générale du Don en confiance.



Les organismes, associations et fondations faisant appel à la générosité du public reposent sur la confiance. Divers scandales ont ébranlé ce capital essentiel. Il a fallu innover, avec de nouvelles obligations et régulations, ainsi qu'un label, pour assurer la transparence nécessaire de l'utilisation des dons.

Le paramètre essentiel du fonctionnement des sociétés est la confiance, une confiance qui ne se décrète pas. Même si l'accroissement des régulations mises en place par les pouvoirs publics depuis quelques années est là pour rassurer, il revient à chaque acteur dans son domaine d'intervention de donner des gages d'exemplarité en termes éthiques et de recourir à un fonctionnement le plus transparent possible.

« Le domaine associatif est évidemment concerné par ce mouvement vers plus d'éthique et de transparence, particulièrement les associations et fondations faisant appel à la générosité du public. »

Le domaine associatif est évidemment concerné par ce mouvement vers plus d'éthique et de transparence, particulièrement les associations et fondations faisant appel à la générosité du public. Pour ces dernières, l'« actif » le plus important est le capital confiance des généreux donateurs.

La transparence, un des piliers de la confiance des donateurs

La transparence est un pilier incontournable de la confiance, parce que l'opacité suscite le doute, mais aussi parce que s'exposer au regard du public oblige à se réinterroger sur son organisation et à modifier les pratiques difficiles à assumer, prévenant ainsi les dérives.

Dans le monde associatif, cette notion de confiance est d'autant plus importante que les causes soute-

nues touchent au cœur les donateurs et qu'ils n'auront jamais de retour sur investissement, si ce n'est de savoir que l'argent qu'ils donnent va bien à la cause qu'ils souhaitent soutenir.

Il y a trente ans, le secteur associatif était confronté à une crise de confiance sans précédent. Plusieurs scandales de détournements de fonds avaient ému la crédibilité du secteur, avec un impact direct sur les dons. C'est à ce moment-là que le secteur associatif s'est profondément réformé pour répondre aux exigences, à la colère légitime et aux questionnements des donateurs sur la destination des dons.

Une régulation au service de la transparence

La transparence du monde associatif faisant appel à la générosité du public a été concrétisée, d'une part, par l'action des pouvoirs publics et, d'autre part, par les associations et fondations elles-mêmes. Alors que les premiers ont établi un cadre législatif permettant des contrôles publics, les secondes créaient un organe de régulation avec un contrôle reposant sur des règles déontologiques plus larges que ne le préconisait l'État, basé sur une démarche volontaire des organisations qui choisissaient de s'y soumettre. Ainsi naissait, en 1989, sous l'égide de François Bloch-Lainé, le Don en confiance.

« La transparence du monde associatif faisant appel à la générosité du public a été concrétisée, d'une part, par l'action des pouvoirs publics et, d'autre part, par les associations et fondations elles-mêmes. »

Avec la loi du 7 août 1991, qui permit pour la première fois le contrôle de fonds privés par les pouvoirs publics, le gouvernement a considérablement renforcé les outils législatifs et judiciaires pour s'assurer de la bonne gestion des dons par les associations. Depuis, la Cour des comptes et l'Inspection générale des affaires sociales exercent chaque année des contrôles portant sur la bonne utilisation des dons par des associations ou fondations qui sollicitent les donateurs.

Parallèlement, le secteur associatif a été le véritable moteur de son encadrement. Dans le contexte d'une véritable prise de conscience, dans la société française, des enjeux et de l'importance économique du secteur associatif et de l'empreinte indélébile laissée par les agissements de quelques-uns, il était indispensable de distinguer les associations et fondations utilisant les dons avec rigueur et professionnalisme. Pour renforcer et développer le lien de confiance avec les donateurs, ces dernières ont créé une dynamique volontaire pour assurer la transparence du fonctionnement de leurs structures, concrétisée par un label indépendant.

« Si la confiance est indispensable aux donateurs personnes physiques, elle est tout aussi fondamentale dans le cadre du mécénat d'entreprise. »

Si la confiance est indispensable aux donateurs personnes physiques, elle est tout aussi fondamentale dans le cadre du mécénat d'entreprise. Dans ce cas, les structures donatrices sont d'autant plus vigilantes sur la destination du don qu'elles craignent la (mauvaise) publicité qu'une gestion peu rigoureuse par les bénéficiaires de l'argent donné entraînerait. Si le don est toujours un acte sentimental et empathique – nous donnons à une cause qui nous est chère –, dans le cadre du mécénat elle peut être aussi stratégique et financière. Au-delà de la logique de défiscalisation (les dons sont déductibles des impôts sur les sociétés à hauteur de 60 %), le mécénat peut aussi s'inscrire dans la politique RSE des entreprises mécènes, qui y trouvent alors un moyen de mobiliser leurs salariés autour d'un engagement commun. Elles ont, pour ce faire, besoin

de contrôles pour garantir que les actions qu'elles financent servent effectivement les causes qu'elles soutiennent. Mais, la plupart du temps, elles ne sont pas en mesure d'assurer elles-mêmes ces contrôles coûteux et chronophages. Le mécénat d'entreprise a besoin, au moins autant que les donateurs individuels, de ces tiers de confiance que constituent les labels et les organismes de contrôle publics et privés.

La transparence, un des quatre principes fondamentaux du Don en confiance

Se fondant sur une charte de déontologie¹, le Don en confiance exerce la mission de contrôle de l'appel à la générosité du public basé sur des principes de transparence, de recherche d'efficacité, de probité et de désintéressement, et de respect des donateurs, personnes physiques ou morales. Le respect de la charte détermine l'octroi du label « Don en confiance » aux associations et fondations qui en font la demande. Une centaine d'experts du Don en confiance exercent un contrôle continu et indépendant des engagements souscrits pour assurer le maintien ou le retrait du label. Les organisations labellisées « Don en confiance » représentent un budget global de 5 milliards d'euros, dont 1,5 milliard d'euros issus de fonds privés.

Le principe de transparence est transversal à l'ensemble des exigences du Don en confiance. Ce principe est ainsi décrit dans la charte de déontologie: « L'organisation fait connaître ce qu'elle est, ce qu'elle fait, comment elle intervient, quelle est sa situation, notamment financière, et ce en veillant à ne jamais donner une image tronquée de la réalité, y compris lorsqu'elle traverse des difficultés affectant ses moyens ou ses activités. »

Cette transparence se concrétise plus directement *via* plusieurs règles spécifiques. Par exemple, les organisations labellisées « Don en confiance » doivent communiquer sur leur gouvernance. Elles doivent aussi mettre à disposition de toute personne qui en fait la demande différents documents, tels que les statuts, le rapport d'activité, etc. Certaines exigences, comme celles portant sur la communication financière, sont devenues, au-delà des seules organisations labellisées, une référence pour le secteur de l'appel à la générosité. D'autres sujets plus sensibles, comme celui de la rémunération des dirigeants, font également l'objet d'un certain nombre d'exigences du Don en confiance.

1. Disponible sur www.donenconfiance.org, comme l'ensemble des documents cités dans cet article.

La transparence, source de progrès pour le secteur de l'appel à la générosité

La transparence oblige à établir des règles claires et à le faire savoir. Mettre sous l'œil du public sa gouvernance, les réalisations de l'année ou des principes internes amène à les regarder sous un angle différent : sont-ils clairs ? Sont-ils conformes aux valeurs portées par l'organisation ? L'organisation est-elle à l'aise pour faire connaître les principes qui la guident, ses réalisations ? Ces questionnements sont en eux-mêmes porteurs de progrès.

Les associations et fondations qui font appel à la générosité des personnes physiques comme des personnes morales, qu'il s'agisse de dons, de mécénat, de legs, leur sont redevables et doivent les informer des actions qu'elles mènent grâce à leur soutien. À travers cette communication, elles bâtissent la confiance et resserrent le lien qui les unit à leurs donateurs. Elles remplissent une obligation de base qui est de rendre compte de l'utilisation des fonds. Elles préparent également l'avenir en fidélisant les donateurs. Pour atteindre ces objectifs, la communication financière doit évidemment être fiable, mais aussi claire et compréhensible, adaptée à son public, comprenant les informations essentielles sans être noyée au milieu d'informations diverses. Les éléments de cette communication financière doivent également être aisément accessibles à toutes celles et tous ceux qui souhaitent s'informer.

« La transparence oblige à établir des règles claires et à le faire savoir. Mettre sous l'œil du public sa gouvernance, les réalisations de l'année ou des principes internes amène à les regarder sous un angle différent. »

La loi prévoit que toute association ou fondation recevant plus de 153 000 euros de dons et/ou de subventions publiques doit publier ses comptes certifiés par un commissaire aux comptes au *Journal officiel*. En outre, si elles font appel à la générosité du public, elles doivent établir un compte d'emploi des

ressources dès lors que le montant des dons excède un certain seuil, fixé par décret. Cependant, ces documents sont peu faciles d'accès pour un non-initié.

Aussi, le Don en confiance a inclus dans ses exigences déontologiques l'obligation d'élaborer un document d'information dédié à l'information du donateur, appelé « l'Essentiel », que publient toutes les organisations labellisées « Don en confiance ». Ce document, qu'elles doivent adresser à tous leurs donateurs et qui est accessible sur leur site Internet, est une référence pour le secteur.

L'Essentiel est un document d'information simplifié qui donne annuellement une information claire et synthétique sur l'organisation, ce qu'elle est, ce qu'elle a fait, sur les fonds qu'elle a reçus et sur leur utilisation. En particulier, l'Essentiel doit rendre compte de façon transparente aux donateurs et au public des ressources provenant de la générosité reçues par l'organisation et de ce qu'elle en a fait.

Au-delà d'une simple communication sur les comptes, l'Essentiel doit comporter au minimum les éléments d'information suivants : la présentation de l'organisation, son modèle socio-économique, les principaux chiffres commentés du compte d'emploi des ressources, les principales réalisations de l'année, le bilan simplifié, la politique de réserve.

Cette explication pour le donateur va plus loin. En effet, les organisations concernées doivent présenter la description des liens financiers, économiques ou opérationnels avec les entités partenaires ou associées en France ou à l'étranger. Enfin, les organisations qui font partie d'un réseau doté d'une entité internationale, au travers de laquelle sont exercées tout ou partie des missions sociales, doivent faire mention de la quote-part des emplois dont elles conservent la maîtrise directe et des emplois transférés à ladite entité.

L'élaboration de l'Essentiel, sous le regard du contrôleur du Don en confiance, permet à l'association ou à la fondation labellisée de réaliser une communication financière de qualité. Si seules les organisations labellisées peuvent apposer le label « Don en confiance » sur leur Essentiel, toute organisation peut établir un Essentiel en suivant ces principes et le mettre à disposition du public et/ou l'envoyer à tous ses donateurs.

Les bonnes pratiques de transparence sur la rémunération

Si la transparence est un ressort puissant de la confiance, elle ne doit pas s'opposer à la confidentialité. Les associations, tout comme l'État ou les entreprises, doivent conserver une confidentialité indispensable au fonctionnement de leurs structures, à la détermination de leurs orientations stratégiques, à la protection de leurs bénéficiaires, au respect de leurs donateurs, de leurs salariés, de leurs bénévoles. Il faut trouver la juste mesure entre ce que l'on communique et ce qui demeure en interne.

« Si la transparence est un ressort puissant de la confiance, elle ne doit pas s'opposer à la confidentialité. Les associations, tout comme l'État ou les entreprises, doivent conserver une confidentialité indispensable. »

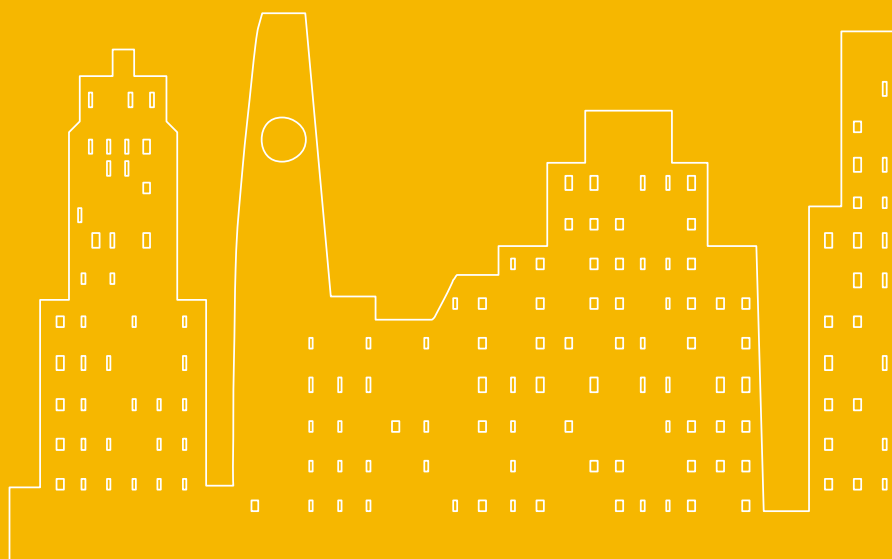
Le sujet de la rémunération est toujours délicat, avec une dimension propre au secteur associatif faisant appel aux dons. Quelle organisation faisant appel à la générosité n'a jamais été interpellée sur le thème : « je donne pour la cause, et non pour payer des salariés » ? Pourtant, les rémunérations dans le secteur associatif sont en général infé-

rieures à celles du secteur privé lucratif. Et, double peine, certains considèrent qu'un moindre salaire signifie une moindre expertise. Il existe pourtant la passerelle quasi à sens unique qu'empruntent des salariés issus du secteur privé lucratif vers le secteur associatif, qui apportent eux aussi des compétences, remplissent des fonctions, exercent des responsabilités.

Sous certaines conditions, la loi prévoit l'obligation de publier les salaires des trois plus hauts cadres dirigeants salariés. La redevabilité envers le donateur ne peut conduire à réclamer le libre accès à l'ensemble des salaires. Ce serait méconnaître les réalités sociales des organisations qui sont aussi des employeurs. Pour le Don en confiance, l'information adéquate consiste à porter à la connaissance du public la politique de rémunération de l'organisation, les principes qui la guident, ainsi que l'organe de gouvernance chargé de la déterminer.

Et demain, quels outils au service de la transparence ?

Le baromètre du Don en confiance le montre de façon constante depuis dix ans : la transparence est une demande récurrente du public, et notamment des jeunes, qui, de façon significative, ont plus confiance que leurs aînés dans les organisations faisant appel aux dons. Avec les nouvelles technologies, les possibilités d'information et, en corollaire, les attentes des donateurs évoluent vite : demain, peut-être, l'utilisation de la blockchain comme garantie de transparence ? ●



Transparence de l'entreprise, transparence dans **l'entreprise**

- 30 Le secret des affaires : à la frontière
de la vie privée de l'entreprise
• Olivier de Maison Rouge
- 34 Les grandes entreprises françaises
face aux exigences de transparence
• Eudoxe Denis
- 39 Management : la confiance
plus que la transparence
• Nicolas Bouzou
- 43 Transparence et RSE
des entreprises du BTP
• Max Roche

Le secret des **affaires** : à la frontière de la **vie privée** de **l'entreprise**

Olivier
de Maison Rouge

Avocat, cabinet Lex-Squared.



Il a publié notamment :

- *Penser la guerre économique. Bréviaire stratégique*, Paris, VA Éditions, 2018.
- *Cyberisques. La gestion juridique des risques à l'ère immatérielle*, Paris, LexisNexis, 2018.

Dans un monde qui survalorise, parfois dangereusement, la transparence, il importe de préserver le secret des affaires. Il s'agit de protéger la vie privée de l'entreprise, ses savoirs et savoir-faire, ses produits et ses services. Certes, la confidentialité doit avoir des limites et ne jamais masquer de l'illégalité, mais elle a des fondements absolument essentiels.

« Entre secret et divulgation, une tension permanente traverse en fait notre époque, plus intensément qu'aucune autre. Nos moyens de tout surveiller, de recouper les informations, de pister les trajectoires se démultiplient. La nécessité de préserver l'anonymat, la vie privée, les secrets personnels ou industriels devient à la fois plus impérieuse et plus malaisée à mettre en œuvre. On se prend à rêver d'un nouvel art de la dissimulation, d'une sorte de cachotterie bien tempérée. Quelques règles de base pourraient y présider. »

Roger-Pol Droit, philosophe.

Après l'adoption du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD), ayant conduit à la modification de la loi informatique et libertés de 1978, d'une part, et la loi de transposition de la directive européenne sur le niveau de cybersécurité des infrastructures et systèmes d'information du 26 février 2018, d'autre part, le Parlement français a procédé à la transposition de la directive sur le secret des affaires du 8 juin 2016¹.

Cette nouvelle législation n'a pas manqué de soulever des objections sévères ainsi qu'un tir nourri de ses opposants, au nom de la sacro-sainte transparence. Pourtant, en démocratie, transparence et secret ne s'opposent pas. Ils sont les deux faces d'une même pièce, avec la même légitimité, y compris en entreprise.

Le secret ne doit pas mécaniquement susciter la défiance. L'opacité peut être éthique et valeur ajoutée, quand la transparence peut être tyrannie. En effet, depuis 1984 et le Big Brother de George Orwell et, plus récemment, les révélations d'Edward Snowden sur l'espionnage électronique à grande échelle par les États-Unis, le contraire de secret n'est plus vraiment transparence. « Est-ce que la société de la transparence ne va pas devenir une société de surveillance ? », s'interroge Régis Debray.

« L'opacité peut être éthique et valeur ajoutée, quand la transparence peut être tyrannie. En effet, depuis 1984 et le Big Brother de George Orwell et, plus récemment, les révélations d'Edward Snowden sur l'espionnage électronique à grande échelle par les États-Unis, le contraire de secret n'est plus vraiment transparence. »

Avec les excès qu'on lui connaît, notre confrère Éric Dupond-Moretti estime pour sa part que « nous sommes dans une époque où les balances sont devenues pudiquement des "lanceurs d'alerte", avec une exigence de transparence qui est devenue de la "transperçance", et où l'on met au pinacle des journalistes qui confondent leur métier avec celui de policier. Une telle morale, dévoyée et instrumentalisée, aboutit à des comportements liberticides ».

1. Directive (UE) 2016/943 du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2016 sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites.

Loin de ces joutes polémiques, il faut tenter d'expliquer au plus grand nombre ce souci, pour l'entreprise, de préserver sa substantifique moelle, qui n'est autre que le besoin de préserver sa vie privée.

Vers la reconnaissance d'une forme de vie privée des entreprises

Les secrets d'affaires, baptisés de la sorte dans la législation européenne, identifient sous trois conditions cumulatives les savoir-faire et les informations commerciales de valeur :

- 1° Non connus du grand public et/ou du secteur professionnel concerné ;
- 2° Ayant une valeur commerciale, réelle ou potentielle, parce que secrets ;
- 3° Et faisant l'objet de mesures spécifiques destinées à les garder confidentiels.

Il peut s'agir d'un algorithme, d'une méthode, d'un procédé de fabrication, d'une stratégie commerciale, comme le lancement d'un nouveau produit, d'un schéma organisationnel, de la composition d'une recette ou d'un parfum.

Or, si le RGPD oblige les entreprises à préserver davantage les informations personnelles des tiers, personnes physiques, au nom du respect de la vie privée, en réalité, le secret des affaires est une autre forme de protection de l'intimité : celle des entreprises. Par mimétisme, le secret des affaires se veut la préservation des informations stratégiques surexposées à l'heure de la globalisation accélérée et de la prédation des savoir-faire par une concurrence effrénée.

« Si le RGPD oblige les entreprises à préserver davantage les informations personnelles des tiers, personnes physiques, au nom du respect de la vie privée, en réalité, le secret des affaires est une autre forme de protection de l'intimité : celle des entreprises. »

Précisément, dans ce contexte de compétition économique exacerbée, n'est-il pas légitime pour son titulaire de vouloir préserver un capital intellectuel ?

Et ce d'autant que la divulgation de ce patrimoine informationnel met directement en jeu la pérennité de l'outil de production et des emplois.

La protection du secret des affaires diffère néanmoins du RGPD par ce besoin d'identification préalable des secrets de l'entreprise, qu'il lui appartient de désigner conformément à la définition ci-dessus, tandis que le RGPD protège les données des tiers strictement désignées par la loi.

Dans ce contexte de prédation de la connaissance, certains voudraient cependant dénier aux entreprises un droit naturel à assurer la confidentialité de leurs avantages concurrentiels.

« Que la transparence soit la règle et le secret l'exception, soit. Mais le secret demeure néanmoins une nécessité que la loi a déjà consacrée auparavant à bon droit. »

À ce titre, des secrets valent-ils plus que d'autres ? Le secret médical et les données personnelles sont-ils déclarés inviolables, tandis que le secret bancaire doit être éradiqué ? Les secrets d'alcôve valent-ils davantage que les secrets de fabrication ? L'intimité prime-t-elle sur la R&D ? Le domicile est-il un lieu plus sacré qu'un site de production industrielle ? Le secret professionnel est-il seulement toléré, quand le respect de la vie privée est sanctuarisé ?

Que la transparence soit la règle et le secret l'exception, soit. Mais le secret demeure néanmoins une nécessité que la loi a déjà consacrée auparavant à bon droit : secret des délibérations, secret de l'instruction, secret de la correspondance, secret des sources, secret de la défense nationale, secret médical, etc. Il en fallait bien de même pour les entreprises.

Des exceptions au secret

Le secret des affaires ne doit pas être fantasmé, ce d'autant qu'il ne doit pas servir à dissimuler des pratiques condamnables ou répréhensibles, tels que des délits financiers, des schémas d'évasion fiscale, des comptes bancaires dissimulés, des opérations frauduleuses et, plus généralement, des agissements illicites.

Ainsi que l'a souligné le professeur Poracchia, « le fait de conserver secrètes les informations sur l'entreprise, et celles détenues par elle, ne puise pas sa source dans une volonté d'occultation née d'une mauvaise conscience sociale de l'entrepreneur français. C'est une attitude purement pragmatique dictée par le bon sens, qui amène ce dernier à préserver les informations valorisant son entreprise en les gardant secrètes ».

Parmi les dérogations au secret, sous le précédent quinquennat, le législateur a déjà prévu des garanties citoyennes, à l'instar du lanceur d'alerte consacré par la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, qui écarte uniquement du droit d'alerte le secret de la défense nationale, le secret médical et le secret des relations entre un avocat et son client (article 6), à l'exclusion de toute autre restriction confidentielle. Dès lors, le secret des affaires est exposé à des contre-pouvoirs internes, le premier lanceur d'alerte investi par la loi étant le commissaire aux comptes.

De même, le secret des affaires ne résiste pas à la liberté d'informer introduite sous l'article 11 de la Convention européenne des droits de l'homme de 1950. À cet égard, il est regrettable que le tribunal de commerce de Paris ait récemment fait une application restrictive de la confidentialité des débats dans le cadre d'une procédure collective, condamnant le journal économique *Challenges*, nourrissant des tensions inutiles et des confusions dans l'interprétation des textes.

« Le secret des affaires ne résiste pas à la liberté d'informer introduite sous l'article 11 de la Convention européenne des droits de l'homme de 1950. »

Ainsi, par exception, le secret des affaires n'est pas protégé lorsque :

- le droit en impose la communication, notamment en cas de contrôle ou d'enquête des autorités judiciaires ou administratives ;
- le secret est divulgué par des journalistes dans le cadre de la liberté d'expression et du droit d'informer ;

- un lanceur d'alerte révèle de bonne foi, de manière désintéressée et dans le but de protéger l'intérêt général, une activité illégale, une fraude ou un comportement répréhensible ;
- il s'agit d'empêcher ou de faire cesser toute atteinte à l'ordre public, à la sécurité, à la santé publique et à l'environnement ;
- il a été obtenu dans le cadre de l'exercice du droit à l'information des salariés ou de leurs représentants.

Le secret des affaires n'est pas dirigé contre ces vigies et devra souffrir ces ingérences vertueuses.

Mais souvenons-nous néanmoins, comme le souligne Roger-Pol Droit, que « sans le secret des affaires, c'en serait fini de l'industrie, des services, de l'économie ». ●

Les grandes **entreprises** françaises face aux **exigences** de transparence

Eudoxe
Denis

Conseiller du président de l'Afep.



Il a publié notamment :

- Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France, Paris, Institut de l'entreprise, 2014.

La transparence a peu à peu pris place dans la vie des entreprises. La transparence, qui ne doit pas être soupçonneuse, a toute son importance, à condition de se cantonner à des visées d'efficacité et de ne pas verser dans la moralisation. Une transparence raisonnable passe davantage par l'autorégulation que par la réglementation.

La grande entreprise sous le régime de la transparence

Depuis une vingtaine d'années, la transparence s'est imposée aux grandes entreprises françaises. Avec le recul, les progrès réalisés dans ce domaine sont saisissants et contrastent avec la tradition de discrétion, voire de secret, qui a longtemps caractérisé le fonctionnement du capitalisme à la française.

Le périmètre et la qualité de l'information fournie aux investisseurs ont considérablement progressé. Les moyens consacrés à la communication financière ont été démultipliés et le temps consacré au dialogue avec les investisseurs occupe une place substantielle dans l'agenda des dirigeants.

Si la confidentialité des échanges dans les conseils d'administration reste de mise, les modalités de fonctionnement de ces derniers comme leur composition font l'objet d'une grande formalisation et la prévention des conflits d'intérêts y est la règle.

Ultime tabou il y a encore quelques années, les rémunérations des mandataires sociaux font non seulement l'objet d'une publicité dans le document de référence, où sont disséquées leurs différentes composantes, mais leurs modalités d'attribution comme leurs montants sont aussi soumis à l'approbation des actionnaires réunis en assemblée générale.

Plus récemment, l'information extrafinancière a connu, elle aussi, un très fort développement, qu'il s'agisse de la prévention des risques sociaux, environnementaux ou de corruption, des émissions de gaz à effet de serre ou encore des pratiques en matière d'égalité salariale.

Les facteurs de pression

Plusieurs facteurs expliquent l'essor de ce régime de transparence imposé aux entreprises.

Celui-ci est d'abord le fruit du développement des technologies de l'information et de la communication. Au-delà du progrès réalisé dans les outils de diffusion de l'information, la transparence vis-à-vis des actionnaires, voire des autres parties prenantes, ne devient possible que parce que l'organisation devient plus lisible, grâce notamment à l'introduction des outils de gestion de l'information dans l'entreprise.

Cet essor s'explique aussi par l'évolution organisationnelle des entreprises: le modèle pyramidal s'efface au profit de celui du réseau, avec l'apparition de centres de décision multiples et le développement des organisations matricielles. L'« horizontalisation » des rapports managériaux entraîne une déconcentration de l'information, qui fait désormais l'objet d'une plus grande circulation.

« “L'horizontalisation” des rapports managériaux entraîne une déconcentration de l'information, qui fait désormais l'objet d'une plus grande circulation. »

À cette accélération de la circulation des flux d'information dans l'entreprise s'ajoute la pression d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Si tous exigent de l'entreprise une plus grande transparence, les béné-

fices qu'ils en attendent et leurs motivations sont distincts, de telle manière que l'on peut évoquer deux régimes de transparence.

- Le premier accompagne la montée en puissance, dans le financement des entreprises, des marchés financiers, qui se substituent au système bancaire. La pression en faveur d'une plus grande transparence s'est ainsi accrue, avec le passage d'une économie d'endettement, dans laquelle l'information est avant tout privative, à une économie de fonds propres, dans laquelle l'information est avant tout publique¹. Principalement anglo-saxons, les investisseurs institutionnels ont imposé, avec leur entrée au capital des grandes entreprises françaises, les règles de *corporate governance*. Au sein de ces règles, la transparence fait figure de concept clé. Il s'agit, en effet, de clarifier le rôle respectif des différents organes de gouvernement de l'entreprise et d'en formaliser le mode de fonctionnement, afin qu'ils puissent rendre compte de leur action auprès des propriétaires de l'entreprise. L'opacité du mode de fonctionnement de l'entreprise « ancien régime » étant jugée responsable de sa mauvaise gestion, la transparence financière est promue comme un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.

« La pression en faveur d'une plus grande transparence s'est ainsi accrue, avec le passage d'une économie d'endettement, dans laquelle l'information est avant tout privative, à une économie de fonds propres, dans laquelle l'information est avant tout publique. »

- Le deuxième régime de transparence se caractérise quant à lui par la montée en puissance des ONG et la sophistication de leurs moyens d'investigation, ainsi que par une intervention accrue des pouvoirs publics, sous couvert de favoriser la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'objectif est moins de rendre l'entreprise plus efficace que de chercher à « moraliser » ses pratiques. Si un certain nombre de textes sont élaborés en ce sens avant 2008, le glissement est particulièrement marqué avec la crise financière. Tout un ensemble de textes législatifs témoigne

alors de cette logique: directive européenne de 2014 sur l'information extrafinancière, loi, dite « Sapin 2 », relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, mise en place d'un outil obligatoire pour mesurer les écarts de salaires hommes-femmes, amendements déposés dans le cadre du projet de loi Pacte visant à contraindre les grandes entreprises à « publier un ratio d'équité mesurant l'écart de rémunération entre le dirigeant et les salariés ».

La transparence en débat

Mouvement en apparence irrépessible, l'exigence accrue de transparence des entreprises n'est pas sans susciter des controverses. Celles-ci portent sur deux éléments: son efficacité et l'étendue qu'il convient de lui donner.

L'efficacité du principe de transparence financière a pu être remise en cause à l'occasion de certaines « affaires » ou, plus récemment, de la crise financière de 2008. Les règles de transparence des entreprises n'auraient ainsi pas empêché des crises qu'elles étaient censées prévenir, voire, comme l'illustre le débat soulevé par la notion de « juste valeur » adoptée en comptabilité, elles auraient pu en accentuer les effets.

Au sein de ces controverses, c'est en réalité moins le principe de transparence financière qui fait débat que les modalités de son application, et le décalage qui peut exister entre le discours affiché par certaines entreprises et leurs pratiques effectives en matière de transparence.

« Au sein de ces controverses, c'est en réalité moins le principe de transparence financière qui fait débat que les modalités de son application, et le décalage qui peut exister entre le discours affiché par certaines entreprises et leurs pratiques effectives en matière de transparence. »

1. Voir les remarques en ce sens de Denis Kessler: « L'entreprise entre transparence et secret », *Pouvoirs*, n° 97, avril 2001.

L'efficacité du principe de transparence doit aussi être appréciée en fonction des objectifs initiaux que lui assignaient ses promoteurs. La désillusion éprouvée par certains au regard des effets de la transparence témoigne en effet moins des « vertus » effectives de cette dernière que des espoirs démesurés qui avaient pu inadéquatement être placés dans ce principe.

À cet égard, les deux régimes de transparence évoqués précédemment n'ont pas les mêmes effets, comme l'illustre l'exemple des rémunérations des mandataires sociaux. L'un des effets inattendus de la publicité exigée de ces dernières est l'inflation de leur montant, résultant d'un effet de comparaison. Les promoteurs d'une transparence placée sous le régime de la moralisation de l'entreprise y verront le signe d'un effet pervers, quand d'autres observateurs et experts seront seulement attentifs à ce que ces rémunérations soient bien alignées avec la performance de l'entreprise et les intérêts des actionnaires.

Le débat sur les limites à apporter à l'impératif de transparence tient enfin au fait que, si ce dernier n'a pour ainsi dire pas de limite intrinsèque, l'effort que peut réaliser l'entreprise en ce domaine n'est pas extensible à l'infini. Il s'agit donc des contours d'une transparence « raisonnable » qu'il s'agit de définir², à partir de deux considérations.

La transparence est un moyen et non une fin en soi³. L'idée d'une transparence absolue relève d'un dangereux fantasme, non seulement parce qu'il existe des limites à l'extension des exigences légitimes de connaissance, mais aussi parce que l'impératif de transparence doit être concilié avec d'autres exigences, comme celle de l'efficacité des structures de décision de l'entreprise. Il importe, en outre, d'être au clair sur les objectifs que la transparence peut servir. Il s'agit avant tout de réduire les asymétries d'information entre l'entreprise et ses principales parties prenantes en partageant une information pertinente, plutôt qu'exhaustive, tout en ayant en tête qu'il restera toujours une part d'irréductibilité dans cette asymétrie de l'information.

Par ailleurs, la transparence a un coût. Son coût économique résulte notamment du fait que la transparence ne signifie pas un accès direct à l'information : celle-ci est mise en forme et certifiée ; elle passe donc par des intermédiaires, qui doivent être rémunérés. Dans certains cas, les obligations de transparence peuvent aussi pénaliser l'entreprise en

offrant à des concurrents non soumis aux mêmes contraintes des informations de nature stratégique⁴. Le coût organisationnel tient, quant à lui, au temps passé à collecter l'information. Il faut donc trouver un compromis entre l'exigence de la protection des intérêts des actionnaires, voire des autres parties prenantes, et l'efficacité et la souplesse des structures de décision.

« Dans certains cas, les obligations de transparence peuvent aussi pénaliser l'entreprise en offrant à des concurrents non soumis aux mêmes contraintes des informations de nature stratégique. »

La thèse que nous soutenons est que, dans l'établissement de cette transparence raisonnable, l'auto-régulation joue un rôle privilégié par rapport à la réglementation.

Le code de gouvernement d'entreprise, instrument privilégié d'une transparence raisonnable et effective

Préfiguré par une série de rapports, le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, élaboré conjointement par l'Afep et le Medef en 2003 et révisé à sept reprises depuis, repose sur trois piliers : transparence, responsabilité et contrôle.

On retrouve ici le principe d'équilibre. La transparence seule se nourrit de la logique de soupçon et devient déraisonnable ; dès lors qu'elle se caractérise par la faculté de rendre des comptes, la responsabilité sans un minimum de transparence devient illusoire.

Au travers de ses différentes révisions, ce code a permis de consolider progressivement le principe de transparence. Ses recommandations concernent ainsi notamment :

- la formalisation des travaux du conseil et l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise ;
- l'information (financière et extrafinancière) fournie aux investisseurs ;

2. Cette notion de transparence comme optimum trouve sa validation dans des travaux économiques (« Faut-il tout dire, tout le temps ? », Christian de Boissieu, *Sociétal*, n° 37, troisième trimestre 2002).

3. La transparence n'est pas une fin en soi ; elle est un moyen permettant, d'une part, d'assurer une meilleure allocation du capital en réduisant les asymétries d'information entre le management des entreprises et les investisseurs et, d'autre part, de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts en portant les informations nécessaires à la connaissance des organes de contrôle de l'entreprise.

4. C'est le principal argument opposé à la proposition d'un *reporting* fiscal public pays par pays.

- la transparence sur les éventuels conflits d'intérêts des administrateurs;
- la transparence sur les éléments de rémunération des mandataires sociaux.

Les recommandations du code, qui relèvent du droit souple, devancent régulièrement les obligations imposées par la loi, comme en témoigne l'introduction dans notre pays du *say on pay*.

Plus fondamentalement, en mettant au cœur de sa logique le principe «appliquer ou expliquer» (les entreprises ont la faculté de déroger à certains de ces principes, à condition de préciser les raisons d'un tel choix), le code illustre la première des vertus de l'autorégulation, qui consiste à faire le pari de la responsabilisation des entreprises. C'est en persuadant ces dernières qu'une bonne gouvernance est susceptible de participer à leur succès – plutôt qu'en les forçant, par des moyens coercitifs, à respecter des règles formelles –, que l'on peut réaliser des progrès.

Le suivi des recommandations du code en matière de transparence est assuré par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise⁵. Installé en septembre 2013, cet organisme indépendant publie chaque année un rapport sur l'application des recommandations formulées par le code Afep-Medef. Ses avis, qui ont créé au fil des ans une véritable jurisprudence, la rapidité de ses réactions, qui ont permis en des délais très courts de résoudre

plusieurs crises de gouvernance⁶, l'introduction enfin de la procédure du *name and shame*, utilisée pour la première fois en 2017 et intégrée dans la dernière révision du code, illustrent l'efficacité de cette surveillance.

L'impératif de transparence fait désormais partie du quotidien de l'entreprise. Nul ne songerait à revenir sur un mouvement sans doute amené encore à s'amplifier. La transparence totale relève toutefois du mythe, et sa quête peut s'avérer dangereuse, en particulier pour l'entreprise, qui doit pouvoir rester maître du dosage nécessaire de l'information qu'elle peut diffuser sans mettre en danger les fondements de son activité. C'est pourquoi le véritable enjeu relève de l'équilibre qui devra être réalisé entre la transparence imposée par la régulation et celle qui naît des mécanismes d'autorégulation. ●

« L'impératif de transparence fait désormais partie du quotidien de l'entreprise. Nul ne songerait à revenir sur un mouvement sans doute amené encore à s'amplifier. La transparence totale relève toutefois du mythe. »

5. L'AMF dispose aussi d'un droit de regard important sur l'application du code, au travers de son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants.

6. En obtenant par exemple le renoncement, de la part de dirigeants, à un montant substantiel de leur rémunération.

Management : la confiance plus que la transparence

Nicolas
BOUZOU

Économiste, directeur-fondateur du cabinet de conseil Asterès.



Il a publié notamment :

- *La Comédie inhumaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*, Paris, l'Observatoire, 2018 (avec Julia de Funès).
- *Le travail est l'avenir de l'homme*, Paris, l'Observatoire, 2017.

L'entreprise est un rapport vertical hiérarchique et une institution au cœur de la société. Ces vérités sont trop souvent oubliées. Aucun gadget managérial ne saurait remédier à la crise contemporaine du management. Celui-ci, à rebours des théories à la mode sur la transparence ou sur « l'entreprise libérée », doit faire preuve de courage et valoriser confiance et autonomie.

C'est Frédéric Dard qui affirmait, je cite de mémoire: « Il n'y a que deux choses qui comptent dans la vie: l'amour et le travail. » Suivant cette logique, les deux choix les plus engageants dans la vie sont donc celui du conjoint et celui de l'entreprise. Mais, en y réfléchissant, choisir une entreprise est plus difficile que choisir un conjoint, car ce choix est déséquilibré et demande donc énormément d'attention. En effet, un couple est basé (en tout cas doit être basé) sur une relation d'égalité. On peut donc faire part d'un mécontentement et régler les problèmes d'égal à égal. C'est, en théorie, relativement simple. À l'inverse, un contrat de travail est vertical. Pour simplifier, l'entrepreneur définit une stratégie que les salariés doivent exécuter. Cette verticalité est une exigence qui ne changera jamais, contrairement à ce qu'affirment les partisans d'une transparence totale et les promoteurs de l'idée sympathique mais erronée de « l'entreprise libérée ». La relation salariale contient plusieurs composantes: définition d'un objet du travail, d'un lieu, d'un temps et d'une relation hiérarchique. L'évolution technologique de la « troisième révolution industrielle », celle de la convergence du numérique, de la robotique et de l'intelligence artificielle, remet partiellement en cause les trois premières composantes, mais pas la quatrième¹. Toute la difficulté du management est là: l'entreprise est par nature une organisation hiérarchique, mais la très grande majorité des individus déteste être dirigée. Ajoutons à cela le fait que l'entreprise est le deuxième lieu de vie des gens après le foyer. Les salariés, qui représentent dans les pays riches encore 80 % des actifs, passent le plus clair des journées de chaque semaine au travail. Pour toutes ces raisons, le sujet de l'entreprise est sensible et, au cours de nos conversations du vendredi soir, les échanges portent rapidement sur le travail, les collègues improductifs, les managers qui ne comprennent rien, les dirigeants sans

vision. Améliorer le management des entreprises, c'est donc non seulement rendre les entreprises plus compétitives, mais aussi améliorer la société, et il y a beaucoup à faire.

« Améliorer le management des entreprises, c'est donc non seulement rendre les entreprises plus compétitives, mais aussi améliorer la société, et il y a beaucoup à faire. »

Je suis un libéral, ce qui, dans ce pays étatiste et moralisateur qu'est la France, m'est souvent reproché. Je considère que l'entreprise est l'agent central du progrès social et que les entrepreneurs sont des héros des temps modernes. La liberté d'entreprendre est pour une société le plus sûr chemin vers la prospérité et l'épanouissement des masses. C'est dit.

Malaise dans l'entreprise

Et pourtant, il existe aujourd'hui un vrai malaise dans les entreprises que les libéraux et les organisations patronales doivent regarder en face. Les chiffres parlent presque d'eux-mêmes. En France, les études précises manquent encore, mais sans doute plus de 100 000 personnes souffrent de *burn-out* (maladie due à l'excès de travail). À l'inverse, une étude menée en Belgique a montré que 20 % à 40 % des salariés ne disposaient pas de suffisamment de travail pour occuper leurs journées, ce qui génère des *bore-out* (maladie liée à l'ennui au travail). Ces dysfonctionnements expliquent partiellement un

1. Nicolas Bouzou, *Le travail est l'avenir de l'homme*, Paris, l'Observatoire, 2017.

phénomène plus qu'inquiétant pour la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel : le désengagement des salariés. Depuis 2009, Malakoff Médéric interroge les salariés sur leur degré d'implication au travail. Les chiffres les plus récents (de 2016) montrent un niveau de désengagement inédit. 20 % des salariés déclarent ainsi « être présents pour être présents ». C'est deux fois plus qu'en 2009. Le management est au cœur de ces problèmes : selon une enquête réalisée en 2017 par la CFDT, 12 % seulement des sondés estiment que leur supérieur leur est utile... 75 % souhaiteraient davantage d'autonomie.

« L'entreprise est de plus en plus perçue comme une bureaucratie, où le process se substitue à la confiance et où les injonctions contradictoires se multiplient : soyez transparents, mais ne racontez pas tout... »

L'entreprise est de plus en plus perçue comme une bureaucratie, où le process se substitue à la confiance et où les injonctions contradictoires se multiplient : innovez, mais ne changez rien ; soyez autonomes, mais ne court-circuitez personne ; travaillez plus, mais passez plus de temps en réunions ; soyez transparents, mais ne racontez pas tout... Le management, quant à lui, est plus souvent considéré comme un frein que comme une aide. Disons-le clairement : le management contemporain est plus souvent un problème pour les salariés, et donc pour la performance de l'entreprise, qu'un accélérateur de croissance.

Autonomie nécessaire et transparence illusoire

L'autonomie (qui exige la confiance) est à la base du changement managérial que les entreprises doivent opérer. Cela pourrait sembler évident, mais, pour un grand nombre d'entreprises, surtout les grandes, ce serait révolutionnaire. Attention, cela ne signifie pas que l'entreprise doive devenir un espace de totale transparence et un lieu de la liberté, comme le laissent entendre les théories dites de « l'entreprise libérée ». La liberté porte sur les fins et l'autonomie sur les moyens. La raison d'être d'une entreprise est de porter un projet collectif défini sous contrainte de maximisation du profit. Ce système d'entreprise à actionnariat privé a émergé au cours de l'histoire, car il est d'une efficacité redoutable et il ne saurait

être remis en cause. Dans une démocratie libérale, la liberté est de choisir de travailler dans tel ou tel domaine, mais pas d'exiger qu'une entreprise réponde aux caprices ou aux états d'âme des uns et des autres.

En revanche, les salariés doivent bénéficier de davantage d'autonomie pour remplir leurs missions, ce qui passe par une plus grande confiance dans les relations humaines. Le développement du télétravail, qui ne concerne aujourd'hui que 25 % des salariés en France, constitue à cet égard une ardente obligation. Il oblige, d'une certaine façon, les parties prenantes à se faire confiance. Certains dirigeants d'entreprise répondent à cela que la confiance et l'autonomie sont efficaces pour les meilleurs éléments, mais pas pour les autres. Cette remarque est courante, mais elle est étrange, car elle suggère que l'organisation et le management devraient être conçus non pour les meilleurs éléments, mais pour les moins performants. La concurrence oblige, au contraire, à faire de la préservation du capital humain d'excellence une priorité. Les entreprises doivent attirer et garder les meilleurs, pas les autres. Or les salariés les plus créatifs, les plus entreprenants, les plus innovants, les plus organisés... demandent de la confiance et de l'autonomie, pas des process bureaucratiques ni de belles déclarations sur la transparence. Les gens les plus brillants n'aiment guère pointer...

Confiance et process

Au fond, les entreprises souffrent aujourd'hui de deux maux : domination de la peur et, en conséquence, suradministration bureaucratique ; importation de concepts managériaux à la mode, comme le bonheur en entreprise, la transparence ou le *gaming*. La domination de la peur peut sembler paradoxale puisque l'entreprise privée est censée être l'agent de l'investissement et du risque. Elle s'explique par une mutation de nos sociétés particulièrement prégnante en Europe. À partir des années 1970, et en particulier depuis la publication du *Principe responsabilité*, du philosophe allemand Hans Jonas, la peur, qui était jusqu'alors un sentiment infantile et jugé comme négatif, s'est trouvée déculpabilisée². Selon Jonas, la peur est le seul moyen de sauver l'espèce humaine face aux menaces que représentent l'innovation technologique (Jonas pensait au nucléaire, mais l'intelligence artificielle suscite aujourd'hui des débats similaires) ou le réchauffement climatique. De fait, la peur est devenue le sentiment dominant dans nos sociétés, ce qui explique l'inflation de la demande de protections et la multiplication des directives, lois et règlements. Loin de résister, les entreprises ont cherché elles-mêmes à se protéger, des risques juridiques en particulier. Yves Morieux

2. Hans Jonas, *Le Principe responsabilité*, Paris, Flammarion, 2013.

et Peter Tollman, du Boston Consulting Group (BCG), montrent que la complexité à l'intérieur de l'entreprise croît beaucoup plus vite que la complexité à l'extérieur de l'entreprise³. Pour rendre cette idée la plus objective possible, ils ont construit un indice « BCG » qui inclut deux sous-indices: le premier mesure la complexité des affaires (complexité de la réglementation, des marchés, des exigences financières...) et l'autre la complexité interne à l'entreprise (qu'ils appellent la « complication », mesurée par le nombre de procédures, de niveaux hiérarchiques, d'interfaces, d'organes de coordination, de process, de reporting et de contrôle...). Depuis 1955, le premier a été multiplié par 6 et le second par 35! L'indice de complication progresse en moyenne chaque année de 6,7 %! Morieux et Tollman rapportent que, dans les organisations les plus complexes, les managers consacrent entre 30 % et 60 % de leur temps aux réunions d'organisation. L'entreprise agit donc dans les faits comme un multiplicateur de complexité et affaisse sa propre performance. Dans ce cadre, les appels à la transparence font naître de nouveaux processus opacifiants.

Ces process, reportings, réunions, présentations PowerPoint sans fin ont tué la confiance à l'intérieur de l'entreprise et rendu la transparence illusoire en la suradministrant. Les process ont pris le pas sur l'initiative et le sens. La démobilisation des salariés et la stagnation des gains de productivité, alors même que l'économie mondiale connaît une accélération de l'innovation, en témoignent⁴.

Pour compenser le mal-être lié à cette bureaucratiation, les entreprises multiplient les gadgets: bonbons, baby-foot, jeux (management « fun »), cours de yoga, séminaires sportifs, voire recrutement d'un *chief happiness officer*. Pourquoi pas. Simple-ment, le bonheur, outre qu'il ne peut être un état permanent, n'est pas de la responsabilité de l'entreprise. Le rôle des dirigeants et des managers est de donner du sens, d'explicitier la stratégie, de lever les contraintes, de veiller aux bonnes conditions de travail et à la bonne ambiance. C'est déjà énorme et cela apportera, si ce n'est le bonheur, la motivation et la joie. En outre, ces gadgets managériaux aboutissent à une infantilisation des collaborateurs qui n'est pas compatible, à terme, avec la bonne marche de l'entreprise. Une entreprise a besoin de personnes sérieuses, concentrées, qui savent travailler seules ou en groupe.

La révolution de l'autonomie et de la confiance

Julia de Funès et moi, nous plaçons, dans notre ouvrage, pour l'autonomie et le sens dans les entreprises comme moyen, partiel, mais efficace, de lutter contre le désengagement des salariés. Le manage-

ment du XXI^e siècle doit miser sur l'autonomie des individus pour augmenter leur performance. Ce projet simple est révolutionnaire tant il est éloigné des pratiques courantes.

Le management contemporain doit respecter trois principes qui ne sauraient se noyer dans une transparence chimérique:

- tous les collaborateurs doivent connaître le projet de l'entreprise et y adhérer;
- les salariés doivent avoir une vision globale de l'entreprise, dont l'organisation doit être simple et compréhensible;
- les managers de l'entreprise ne doivent jamais défendre leurs prérogatives ou leur département de façon corporatiste. Ceux qui le font doivent être rapidement sanctionnés.

Dans la plupart des entreprises, ces conditions ne sont pas respectées.

La confiance est la clé de l'autonomie et donc de la lutte contre les process. C'est sans doute ce qui explique que les Scandinaves se prétendent plus heureux au travail que la moyenne. Dans les pays du Nord, le contrat social est basé sur la confiance et l'autonomie. Cet état d'esprit imprègne l'entreprise. Il ne sera jamais reproché à un salarié de partir à 16 heures pour récupérer son enfant à l'école ou à la crèche, car on sait que, le cas échéant, il se rendra disponible. À l'inverse, la France est traditionnellement un pays procéduré.

Pour que la confiance s'établisse, des règles générales et claires doivent être définies. Demeure forcément une frange, qu'on espère minoritaire, de collaborateurs incapables de s'autoréguler et d'être responsables au sein d'un environnement régi par la confiance. Pour eux, l'alternative doit être limpide. Soit ils changent leurs comportements, soit il est de la responsabilité des dirigeants de négocier leur départ. Une entreprise n'est pas dotée d'un rôle moral. Elle doit servir un projet collectif en maximisant son efficacité. L'entreprise est soumise à la loi, qu'elle doit respecter scrupuleusement. Mais aucun dirigeant d'entreprise ne s'est grandi en faisant preuve de lâcheté. Faire confiance n'est pas chose facile. Cela exige une qualité qui manque sans doute dans nos sociétés: le courage. ●

3. Yves Morieux, Peter Tollman, *Smart Simplicity. Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué*, Paris, Manioba/Les Belles Lettres, 2014.

4. La théorie économique établit un lien entre organisation des entreprises et productivité globale des facteurs. Il serait bon que les économistes réévaluent ce lien à la lumière des données récentes de productivité, qui sont « bizarrement » décevantes.

Transparence et RSE des **entreprises** du BTP

Max
Roche

Président d'Entreprises générales de France.BTP (EGF.BTP).



Les entreprises générales s'impliquent largement et volontairement dans une démarche RSE. Celle-ci, nécessitant une transparence externe et interne, profite à l'environnement des entreprises, à leurs clients, leurs sous-traitants et leurs salariés. La transparence est ici gage de performance sociale, sociétale et environnementale.

Le syndicat des Entreprises générales de France.BTP (EGF.BTP) est né il y a cent quinze ans d'un défi: celui de promouvoir un nouveau matériau, le béton, qui allait bouleverser la construction dans notre pays et partout dans le monde. Aujourd'hui, notre nouveau défi, qui légitime le nom d'entreprises générales, c'est de construire sans obérer l'avenir. C'est la définition même de la RSE. Pour la Commission européenne, c'est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement ». Cette définition résume parfaitement notre ambition.

Si donc nous avons choisi, en 2018, de travailler à une démarche RSE, ce n'est pas un effet de mode. Ce qui relève de la mode est forcément destiné un jour à être démodé, et nous avons la faiblesse de croire que, s'agissant de RSE, nos stratégies sont durables parce qu'elles concernent l'essentiel: c'est-à-dire les femmes et les hommes et la planète sur laquelle ils vivent. Coller à la mode n'est pas mauvais par nature, mais il vaut mieux la devancer, voire l'inspirer par des initiatives exemplaires.

Si nous croyons à la RSE, ce n'est pas non plus parce que les entreprises générales se lancent dans une sorte d'opération de communication ou pis... feraient du « RSE-washing » comme d'autres succombent à la tentation du *greenwashing*.

Nous sommes en effet persuadés que l'entreprise a des devoirs et une responsabilité. Elle a une responsabilité à l'égard de ses collaborateurs, de ses sous-traitants, de ses clients et de ses partenaires, devant la loi, mais également à l'égard de la planète.

Sans doute pas assez vite, peut-être de façon imparfaite, mais avec créativité et conviction, nos entreprises essaient d'apporter des réponses aux grands enjeux sociétaux et environnementaux. La meilleure des réponses, c'est la preuve. La preuve que

l'entreprise générale joue un rôle moteur en matière de RSE: la sécurité sur nos chantiers, l'attention à l'environnement, davantage de frugalité dans la consommation de ressources, la performance des matériaux, les énergies renouvelables, le développement des circuits courts et des éco-matériaux, le recyclage et le réemploi, la mise à profit des technologies de l'information pour améliorer l'efficacité des process. Afficher haut et fort notre RSE, en toute transparence, est la preuve de notre engagement.

Une démarche aux racines profondes

Cette conscience de nos responsabilités dans le monde contemporain, en réponse aux attentes de nos concitoyens, ne date pas d'hier. Dès 2013, les entreprises générales de BTP ont signé un Pacte social et sociétal comportant cinq grands engagements. Depuis, en dépit d'un environnement économique dégradé, elles se sont toujours attachées à maintenir une politique volontariste de progrès social et sociétal.

En 2017, la réalisation d'une enquête qualitative auprès de plusieurs centaines de donneurs d'ordre nous a convaincus d'aller plus loin. Cette enquête nous a permis de mesurer combien leurs attentes vis-à-vis des entreprises générales étaient importantes, à la fois en termes de performance économique et d'innovation, mais aussi en matière de RSE (éthique, formation-insertion, développement durable).

Nos actions sont pourtant déjà nombreuses et parfois anciennes dans ces domaines, que ce soit à titre individuel ou collectif. En guise d'exemple d'action d'intérêt commun concrétisée cette année par le syndicat: le lancement du Passeport sécurité intérim (PASI), destiné à faire baisser l'accidentologie des intérimaires, un des points noirs de la sécurité de nos chantiers. Le PASI comporte un référentiel d'initiation à la sécurité des intérimaires et une plateforme numérique référençant les acteurs impliqués (intérimaires, sociétés de travail temporaire, organismes de formation).

Si les atouts des entreprises générales (EG) sont importants, ils restent manifestement peu connus. Il nous fallait donc caractériser la valeur ajoutée des EG sur ces différents sujets pour formaliser une véritable démarche RSE.

Transparence des indicateurs et des engagements

Toute organisation qui s'engage dans une dynamique RSE doit pouvoir mesurer ses performances et leur évolution dans le temps. À cet égard, le choix d'indicateurs pertinents est donc un enjeu crucial. Quelques mois de travail nous ont été nécessaires pour identifier et formuler des indicateurs de performance appropriés et partagés, puis collecter les données auprès de nos membres. C'est ainsi que notre syndicat a réussi à approfondir et à élargir la démarche engagée en 2013 et adopté un Pacte RSE, sous-titré « Une vision durable, un engagement public ».

La transparence est essentielle en matière de RSE, dans la collecte et dans l'affichage des données. Notre Pacte RSE affiche donc les performances passées et actuelles des entreprises générales sur douze grands sujets de RSE.

« Nos actions sont pourtant déjà nombreuses et parfois anciennes dans ces domaines, que ce soit à titre individuel ou collectif. »

Mais il livre aussi notre cap : il expose notre vision d'une construction durable et collaborative et formule les engagements et les pistes de progrès à moyen terme. En ce sens, nous allons beaucoup plus loin qu'en 2013 : ainsi, pour la première fois, nous affichons nos objectifs en matière de respect de l'environnement et de maîtrise des impacts de nos chantiers. Notre pacte a naturellement vocation à s'enrichir avec les données qui seront collectées au fil des années, afin de progresser ensemble, adhérents d'EGF.BTP, avec nos partenaires dans l'acte de construire.

Transparence des résultats, preuve des engagements

Le Parlement européen appelle cette transparence de ses vœux : « La communication d'informations non financières est essentielle pour mener à bien la transition vers une économie mondiale durable, en associant la rentabilité à long terme à la justice sociale et à la protection de l'environnement. »

Vis-à-vis des grands donneurs d'ordre exigeant une démarche RSE, l'entreprise générale se positionne ainsi en interlocuteur crédible. Mais cette transparence vaut aussi pour nos partenaires sous-traitants et nos prestataires extérieurs et, bien sûr, pour nos forces vives en interne.

Les partenaires sociaux bénéficient, en outre, de cette transparence, qui leur permet de mieux comprendre l'entreprise et sa situation économique et sociale, dans l'objectif d'une gouvernance lucide, responsable, durable et performante.

La transparence des résultats et l'accessibilité de l'information génèrent de toute évidence de multiples effets positifs pour l'entreprise. Elles sont un levier important :

- de confiance. L'image des entreprises s'en trouve améliorée. Ce sujet de réputation est essentiel aujourd'hui, avec l'omniprésence des réseaux sociaux, y compris dans la sphère professionnelle ;
- d'attractivité. C'est encore plus vrai pour les jeunes générations. Très attentives aux impacts de l'activité de leur entreprise sur la société, ces jeunes générations privilégient clairement les entreprises responsables avec une éthique forte et une politique concrète et cohérente en matière sociale, environnementale, en lien avec ses parties prenantes ;
- de mieux-être au travail et donc de rentabilité. Les entreprises qui s'engagent sincèrement dans une politique RSE et y impliquent leurs salariés voient leur fidélité, leur engagement et leur productivité augmenter. Cet aspect est particulièrement important dans nos métiers, qui dépendent fortement de la qualité et de l'implication des hommes et femmes qui les exercent ;
- de changement et d'innovation. Au-delà des obligations réglementaires, la démarche RSE permet de réinterroger complètement notre modèle et nos manières de faire pour mieux intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans nos activités économiques. Pour ce faire, nos organisations sollicitent la créativité de leurs salariés, réfléchissent avec des start-up, organisent des « hackathons », développent des laboratoires, échangent, expérimentent, bref innover collectivement pour trouver des solutions sobres et durables.

En nous engageant dans cette vision de développement à long terme, nous faisons le pari audacieux d'engager avec nous nos partenaires et nos sous-traitants. Nous faisons surtout le pari d'aller encore plus loin, et de le faire ensemble. ●



La transparence et ses limites

- 48 Hypocrite transparence
 - Olivier Babeau
- 53 Société de transparence,
société du secret
 - François-Bernard Huyghe
- 58 Secret professionnel !
 - Mathias Chichportich
- 62 Journalisme : transparence
et protection
des sources
 - Pascal Guénée
- 66 Vers une société numérisée,
de plus en plus surveillée
 - Nicolas Arpagian

Hypocrite transparence

Olivier
Babeau

**Professeur à l'université de Bordeaux.
Président de l'Institut Sapiens.**



Il a publié notamment :

- *Éloge de l'hypocrisie*, Paris, Les Éditions du Cerf, 2018.
- *L'horreur politique. L'État contre la société*, Paris, Manitoba/Les Belles Lettres, 2017.

L'injonction contemporaine et permanente à la transparence est hypocrite et dangereuse. Elle nie la réalité du monde des affaires, faite de théâtre, de circonstances et de compromis. Elle relègue ce qui doit être sacré dans la vie privée à une exposition publique qui pousse au conformisme. Pour mieux vivre, il faut un peu d'opacité.

La transparence fait partie de ces idées simples à l'apparente évidence que nul ne peut contester. Elle s'est rapidement imposée comme slogan obligatoire de toute entreprise, au même titre que la RSE, la diversité ou l'inclusion. La transparence est devenue une valeur inscrite en filigrane au fronton de nos institutions, claironnée à longueur de discours. Sa vertu est censée être si évidente que sa mention n'appelle aucune explicitation des avantages attendus. On dit « la transparence » comme on dirait « le souverain bien », ou comme on dit aussi « l'intérêt général ». Si l'on étudie pourtant ses présupposés et implications, force est de constater que le projet qu'elle porte n'est pas seulement absurde, il est surtout profondément dangereux.

La transparence censément bonne

La transparence n'est jugée indiscutablement et universellement souhaitable qu'en vertu d'une conception dualiste du monde, selon laquelle le bon et le mauvais pourraient être séparés comme l'huile et l'eau. Omar Aktouf décrit comment la logique occidentale repose tout entière sur la notion du « tiers exclu », c'est-à-dire sur la binarité des options: c'est vrai ou faux, il a tort ou raison, etc. Ce n'est pas le cas des Japonais et des Extrême-Orientaux, qui « ont depuis des millénaires [...] intégré dans leur façon d'être la tierce possibilité d'avoir à la fois tort et raison¹ ». Les sciences économiques ont fondé leur approche classique sur l'existence systématique supposée chez tout individu d'un ordre de préférence clairement défini (traduit par la « courbe d'utilité »). Mais faire une telle supposition revient à nier que le désir humain puisse être lui-même contradictoire: j'achète sans préférer, je veux sans vouloir, je suis sûr, mais je doute, etc. La réalité des situations humaines, c'est l'ambiguïté, le balancement, ces « sincérités successives » dont

parlait Proust. Le jeu social est ainsi une mise en scène de l'ordre du monde. C'est en jetant un voile sur le chaos et en partageant des représentations qui lui donnent sens que l'on crée la société. Plus cette vision binaire du monde est contredite par les faits, plus elle se radicalise. C'est pourquoi le principe du tiers exclu s'impose aujourd'hui avec une véhémence nouvelle. Une chose doit être l'une ou son contraire. Elle ne peut être les deux à la fois. Lincoln doit être un saint ou un salaud. Pour qu'il soit un saint, on veut ignorer certaines de ses déclarations qui dérangent. Si on ose avancer, de même, que le général Lee n'était pas un salaud, ou même pas seulement cela, alors c'est qu'on affirme qu'il était un saint. Pas de demi-mesure possible. Le nouveau puritanisme exècre la nuance. Aucune ambiguïté ne peut être tolérée, puisqu'elle reviendrait à faire cohabiter du blanc et du noir, du bon et du mauvais. Effroyable mélange d'étiquettes dont on ne veut à aucun prix: le monde doit être lisible, des lignes claires séparant les méchants des gentils, les exploiters des exploités. C'est pourquoi la société est sommée d'être en pratique ce qu'elle est dans les discours, autrement dit ce qu'elle est supposée être. Le dehors doit refléter le dedans. Il n'est plus question de tolérer de décalage.

« La transparence n'est jugée indiscutablement et universellement souhaitable qu'en vertu d'une conception dualiste du monde, selon laquelle le bon et le mauvais pourraient être séparés comme l'huile et l'eau. »

1. Omar Aktouf, *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Ecosociété, 2002, pp. 200-201.

La transparence est censée être le révélateur imparable de ce décalage honni. En exposant tout, elle rend théoriquement impossibles les contradictions, elle contraint à la cohérence. Montrer, c'est désormais purifier. Symétriquement, tout ce qui est caché est suspect, forcément honteux. Inavoué donc inavouable.

La vie des affaires comme concours de circonstances

Conçue comme remède miracle à un mal social endémique, la transparence est en réalité l'ultime hypocrisie d'une société qui n'accepte plus les contradictions inévitables dont elle vit. Elle se tue en voulant les supprimer, comme un individu se tuerait en voulant éradiquer les milliards de microbes qui vivent en lui et qui sont en réalité partie intégrante de sa santé.

« Conçue comme remède miracle à un mal social endémique, la transparence est en réalité l'ultime hypocrisie d'une société qui n'accepte plus les contradictions inévitables dont elle vit. »

La vie des affaires en offre une première illustration. Les entreprises n'échappent pas à l'injonction dominante en faveur de la transparence. Pourtant, il y a bien des raisons de douter de l'opportunité d'une mise à nu complète de leur fonctionnement réel, qui impliquerait nécessairement une impossible mise en cohérence.

L'entreprise aime à se considérer comme un lieu de parfaite rationalité, où l'ambiguïté n'a pas cours. C'est un pur fantasme. La réalité du monde marchand et de l'économie en général n'est en aucune façon éloignée de la mise en scène qui a cours dans le reste de la société. Les affects, la recherche du prestige, la maximisation de l'influence sont autant de déterminants possibles des décisions. Derrière la représentation de l'entreprise comme lieu d'efficacité se développe en réalité un construit social amplement décrit par la sociologie des organisations. Les entreprises sont des lieux de pouvoir, de rapports de force, de jeu autour des règles. Le décalage entre travail prescrit et travail réel est permanent. L'écart entre organisation théorique (processus de travail, répartition des tâches, etc.) et organisation réelle est parfois immense. Le secteur de la construction ne fait pas exception...

Les entreprises, de plus, passent leur temps à cacher le rôle du hasard dans leur réussite. L'évaluation de leur performance repose sur une mise en scène constante des processus qui les ont conduits au succès. En pratique, montre Antonio García Martínez, ancien employé de Facebook, les entreprises multiplient les essais et les erreurs, font des tentatives par dizaines, avant qu'une aboutisse². Mais tout est soigneusement mis en perspective pour donner l'impression que la réussite a correspondu à un plan. On appelle cela en psychosociologie une rationalisation *a posteriori*. Lorsque les événements sont placés dans une narration et adaptés de telle façon qu'un phénomène paraisse le résultat d'un processus voulu, entièrement maîtrisé et planifié. « Ce qui était un incroyable coup de bol devient le coup imparable d'un visionnaire assuré », dit Martínez. C'est exactement ce qui se passa dans les années 1950 pour Honda, qui fut la première firme japonaise à parvenir à pénétrer sur le marché américain des motos de petites cylindrées. Si un cabinet de conseil publia un compte rendu élogieux de l'opération, la réalité, révélée par un chercheur du nom de Richard Pascale, avait été bien différente. Honda n'avait aucune stratégie précise en arrivant aux États-Unis autre que le désir de vendre des motos de grosses cylindrées. Leur confiance en elles était dictée par M. Honda, qui voyait dans leurs guidons ayant la forme des sourcils de Bouddha un bon présage... C'est à la suite d'heureux concours de circonstances que l'opération, qui faillit être un échec complet, déboucha sur un succès commercial pour la vente des petites cylindrées.

Mise en scène et compromis nécessaires

Cette mise en scène de sa maîtrise des événements est indispensable à l'entreprise. Elle rassure d'abord le personnel, comme l'équipage d'un bateau qui a besoin de penser que le capitaine « sait ce qu'il fait ». Ensuite, elle est nécessaire, car, comme l'a noté le professeur Nils Brunsson, théoricien de l'organisation irrationnelle et de l'hypocrisie organisationnelle³, elle permet à l'entreprise de convaincre tous les partenaires dont elle dépend pour sa survie : les investisseurs et banquiers qui prêtent de l'argent, les pouvoirs publics qui fournissent des aides et délivrent des autorisations, les clients qui achètent les produits, etc.

Les entreprises, comme les individus, montrent des visages différents selon les publics et les circonstances. Tout montrer de ces processus cachés rendrait le fonctionnement économique impossible. Aussi difficilement audible que cela soit, la transparence doit avoir des limites.

2. Voir Antonio García Martínez, *Chaos Monkeys. Obscene Fortune and Random Failure in Silicon Valley*, Harper, 2016.

3. Voir Nils Brunsson, *The Irrational Organization. Irrationality as a basis for organizational action and change*, John Wiley & Sons, 1985.

« Les entreprises, comme les individus, montrent des visages différents selon les publics et les circonstances. Tout montrer de ces processus cachés rendrait le fonctionnement économique impossible. Aussi difficilement audible que cela soit, la transparence doit avoir des limites. »

L'effet nocif de la transparence va bien plus loin que le seul monde des affaires. La plus grande partie de la population est désormais gagnée à une vision binaire du monde, où domine le principe du tiers exclu. Elle n'accepte plus le compromis. La transparence est alors l'injonction logique d'un système fondé sur l'idée que le bien et le mal pouvant être parfaitement séparés et ne se recoupant jamais, il suffirait de faire partout la lumière pour instaurer le règne éternel d'une société idéale. Pourtant, loin d'être un vecteur d'apaisement, la transparence est au contraire une puissante force de dislocation pour la société. Si les communautés « s'échinent à vivre dans la ratiocination de leurs différends et exigent sans cesse des repentances, l'harmonie ne peut naître entre les hommes », écrit Sylvain Tesson⁴. La concorde ne peut naître que du compromis, de l'oubli des désaccords. Il faut savoir fermer les yeux pour faire société, mettre en scène l'impossible unité d'individus et de groupes épars. La transparence réalise exactement l'inverse : elle exacerbe les moindres clivages, rouvre les plaies, entretient les ressentiments.

Politiquement correct et discours fâcheux

La transparence est brandie comme la solution miracle à l'affaiblissement de nos démocraties, minées par l'abstention et le discrédit de leurs élites. Elle ne fera qu'en précipiter la décomposition. Elle va dissoudre le politique mieux qu'aucun scandale n'a pu le faire. La nouvelle hypocrisie est celle qui prétend n'avoir jamais rien su, rien vu, rien entendu, et pousse des cris de vierge effarouchée en faisant mine de découvrir l'affreuse vérité des pratiques. Elle nous convie à une tartufferie collective où chacun, à commencer par les médias, prétend ignorer ce qu'il savait fort bien pour mieux crier haro sur le baudet. Tel homme politique est traîné dans la boue, tel chef d'entreprise brûlé en effigie pour avoir fait hier ce

sur quoi tout le monde s'accordait à fermer les yeux. En politique, la transparence se traduit par une obsession d'exemplarité qui en vient à vider l'action politique de sa substance. Niant le caractère profondément théâtral du pouvoir, la transparence réduit le discours politique à l'insignifiance. Un discours qui ne choque personne est un discours qui, à coup sûr, ne dit rien. La politique du plus petit dénominateur commun n'en est pas une, elle est plutôt une sorte de dérive au fil de l'eau du politiquement correct. Le rigorisme de la nouvelle morale publique n'est pas seulement une promotion d'une médiocrité aux mains propres au détriment du critère, désespérément inexistant, de l'action efficace. Il est surtout le prodrome d'une vague robespierriste qui va tout emporter.

« La transparence est brandie comme la solution miracle à l'affaiblissement de nos démocraties, minées par l'abstention et le discrédit de leurs élites. Elle ne fera qu'en précipiter la décomposition. »

Michel Foucault l'avait montré dans le premier tome de son *Histoire de la sexualité*, l'aveu est le dispositif de contrôle le plus puissant. L'idée de transparence a la beauté du diable : immédiatement séduisante, elle est un objectif évident, une vertu indiscutée. Qui pourrait contester qu'elle est garante de probité, d'honnêteté ? Avec elle, pas de petit secret, pas d'arrangement honteux à craindre. Il n'y a rien qui échappe au regard. Ce faisant, elle prépare surtout l'avènement d'une société panoptique totalitaire. L'argument est terrible et imparable : « les gens qui n'ont rien à se reprocher n'ont pas à craindre la transparence ». Parfois posé avec franchise, il est le plus souvent sous-entendu, suggéré, lors de chaque petit coup de canif donné à notre liberté. C'est l'argument le plus dangereux, dans sa stupide candeur. Comme le soulignait Edward Snowden dans une interview donnée à la télévision américaine, dire « la surveillance n'est pas utilisée contre la liberté des citoyens normaux » est exactement aussi rassurant que de dire « je te mets un revolver sur la tempe, mais je te jure que je ne tirerai pas ». Dans le monde de l'hypersurveillance, la dictature sera « à un clic de souris ». Une personne mal intentionnée aura à sa disposition tous les outils pour se saisir du pouvoir absolu sur nos existences.

4. Sylvain Tesson, *Un été avec Homère*, Éditions des Équateurs, 2018, p.116.

Pour le respect de la sphère privée, et un peu d'opacité

Mais cela n'est peut-être même pas le plus grave. Le problème est que cet abandon si aisé de l'idée de vie privée traduit la façon dont on la considère. Le biologiste Jean-Claude Ameisen, président d'honneur du Comité consultatif national d'éthique, a eu cette belle formule: « La vie privée, ce n'est pas ce que l'on dissimule, c'est de l'espace non public, quelque chose dont nous avons besoin pour ensuite jouer notre rôle sur l'agora. Elle est aussi vitale socialement que le sommeil l'est biologiquement.⁵ »

« Dans le monde de l'hypersurveillance, la dictature sera "à un clic de souris". Une personne mal intentionnée aura à sa disposition tous les outils pour se saisir du pouvoir absolu sur nos existences. »

L'idée stupide selon laquelle les gens honnêtes n'ont rien à craindre de la surveillance repose sur un mépris fondamental de la vie privée, une incompréhension de son rôle. Elle est un espace où l'on mène une partie indispensable de l'existence. Les moments de vie privée sont des parenthèses, au sens propre, sacrées, où l'on a la possibilité d'être différent de nous-mêmes, d'échapper un instant à notre « nous » public, qui ne contient jamais l'entière-
té de ce que nous sommes. La vraie privation de liberté n'est pas tant de devoir rester entre les murs

de la centrale pénitentiaire que d'être entièrement à la merci du contrôle permanent, contraint de tout montrer. La vraie peine, c'est la transparence. L'intimité inexistante.

« La transparence, c'est la mort. Il est urgent que nous redécouvrons les vertus de l'opacité. »

Voilà ce au-devant de quoi nous nous précipitons. Une société sans transgression, sans incohérence, où toute marge sera confondue de force avec le courant dominant et unique. L'enfer de la conformité obligée, sous l'éclairage constant du regard des autres. Le « partage » que toutes les applications des réseaux sociaux nous suggèrent avec insistance en est l'horripilant rappel. Les machines nous proposent en permanence de tout dire à nos amis, de partager le moindre instant banal avec notre « réseau ». La musique que l'on écoute, le restaurant où l'on dîne, la rue où l'on passe, le parcours de jogging que l'on achève: tout doit être matière à étalage, claironné *urbi et orbi* pour manifester combien notre vie, par ses points de passage obligé, est parfaitement conforme. Être dans le partage continu de soi, et donc dans cette nouvelle mise en scène de sa jovialité permanente, de son succès, de son bonheur. Une mise en scène perverse, car elle ne sert pas de voile au foisonnement contradictoire des pratiques, mais au contraire constitue la pratique elle-même, conditionne notre vie, au fur et à mesure que sa conformité va pouvoir être contrôlée.

La transparence, c'est la mort. Il est urgent que nous redécouvrons les vertus de l'opacité. ●

5. Cité in Marc Dugain, Christophe Labbé, *L'homme nu. La dictature invisible du numérique*, Robert Laffont-Plon, 2016, p. 63.

Société de **transparence**, société du **secret**

François-Bernard
Huyghe

Directeur de recherche à l'Institut
de relations internationales et stratégiques.



Il a publié notamment :

- *Fake news. La grande peur*, Paris, VA Éditions, 2018.
- *Histoire des secrets*, Paris, Hazan, 2000 (avec Édith Huyghe).

La transparence est aujourd'hui célébrée, tandis que l'époque est au soupçon généralisé. Pourtant le secret importe, dans les affaires régaliennes de l'État comme dans les affaires des entreprises. Réseaux sociaux et cyberspace sont les nouveaux territoires d'une dialectique entre intimité et totale publicité, qui débute dans notre smartphone. Il faut savoir se protéger.

Nos sociétés de l'information exaltent volontiers la transparence. En politique, elle doit favoriser la gouvernance: plus d'ententes clandestines, de manœuvres antidémocratiques obscures, d'intérêts occultes, de crimes enfouis. En économie, on voit en elle une garantie contre les défauts cachés, les erreurs et les tricheries, donc un facteur de sécurité et de progrès. Et, moralement, la transparence semble garantir la confiance entre ceux qui n'ont rien à se reprocher. Dans ces conditions, il est difficile de plaider pour le secret. Ou au moins pour sa persistance, voire sa croissance. Et pourtant...

Interdire pour protéger

Première évidence: le secret est indispensable à la survie des organisations ou des individus. Par définition, il distingue, exclut, sépare les initiés de ceux qui n'ont pas le droit de connaître: il fait obstacle à leur bénéfice. Des dispositifs servant à réserver certaines informations à certains détenteurs ont toujours existé; ce peuvent être des sanctions légales ou sociales contre ceux qui divulguent, l'appel au sens de l'honneur, aux serments ou à la déontologie, l'omerta et l'ésotérisme, mais aussi des murs, des serrures, des vigiles et, bien entendu, des codes, des dispositifs informatiques.

« Le secret est indispensable à la survie des organisations ou des individus. »

Parce qu'il nous protège et doit se protéger, l'État assure la confidentialité de certains documents sur ce qu'il a fait, ce qu'il peut, ce qu'il sait et ce qu'il prépare, notamment dans les domaines régaliens de la diplomatie, du renseignement, de l'armée ou de la police. Sinon, il serait la proie de ses rivaux et de ses ennemis. Sans parler des terroristes ou des criminels s'ils étaient avertis de tout. De même, une entreprise qui laisserait filer l'état de sa recherche, ses listes de clients, ses projets, ses dossiers avant négociation serait suicidaire. Le secret produit déli-berément de la rareté, synonyme de valeur, d'où la nécessité d'en conserver l'exclusivité. Ce principe sous-tend le système de l'argent: pour remplir ses fonctions (thésauriser, mesurer la valeur, échanger), il faut qu'il soit rare et inimitable. Ceci valait du billet de banque, dont le papier et le dessin défiaient les faussaires. Ceci vaut pour le chèque ou le virement. Mais ceci vaudra aussi pour le bitcoin: en demandant à un grand nombre de machines d'effectuer des opérations complexes (résoudre des énigmes cryptographiques) afin de « miner » du bitcoin, il permet d'enregistrer collectivement les transactions. L'échange monétaire (qui exige la preuve que A ne possède plus telle somme et que B l'a vu créditée une seule fois) présuppose la synthèse entre la publicité (source de confiance) et le secret (garantie de rareté).

« Une entreprise qui laisserait filer l'état de sa recherche, ses listes de clients, ses projets, ses dossiers avant négociation serait suicidaire. »

Citoyens, le cas échéant avides de savoir les vilenies des dirigeants ou les scandales des vedettes, nous éprouvons la valeur de l'intimité. Peu de gens poussent l'amour de la transparence jusqu'à s'enchanter de voir diffuser leurs photos privées, leur code bancaire ou leur dossier médical, enregistrer leurs communications et déplacements, fichier leurs opinions, etc.

« Peu de gens poussent l'amour de la transparence jusqu'à s'enchanter de voir diffuser leurs photos privées, leur code bancaire ou leur dossier médical. »

Aussi, le citoyen est tenté de se tourner vers le législateur pour qu'il organise des obligations de publier et des interdictions de savoir. Une des tâches de l'État est de tracer la ligne entre public et privé, entre ce qu'il est bon que l'on puisse vérifier – de la composition d'un aliment sous plastique au patrimoine d'un élu – et ce qu'il est scandaleux de surveiller et de publier. La loi, en établissant le droit au secret, crée un équilibre entre différentes formes de sécurité et de dignité. Il y a compromis entre ce que l'État doit savoir du citoyen et le citoyen de l'État, ce que les médias ont le droit de dire et les entreprises de dissimuler, et ainsi de suite. Le système français est perfectible, mais peu d'entre nous souhaiteraient voir disparaître le RGPD (règlement général sur la protection des données) ou la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Prétendre que nous vivons sous l'œil du panoptique ou dans le monde de Big Brother est pour le moins exagéré. L'État démocratique nous accorde encore un droit au secret et assigne des obligations de discrétion.

Pour autant, la question du secret et de la transparence ne peut se réduire à une affaire de bonne volonté politique ou de compromis acceptable.

Fantasmes du secret

Un des premiers paradoxes est celui du rapport contemporain, que nous qualifierons de « culturel », entre imaginaire et secret, ou, si l'on préfère, falsification et transparence. La prolifération des théories complotistes (qui se vantent de percer un secret entretenu par les autorités), l'information dite « alternative », la désinformation ou les fake news reposent sur la conviction partagée par des millions de gens qu'on nous cache tout et qu'on ne nous dit

rien. Et sur la faculté qu'ont certains de proposer une autre version de la réalité ou sur des révélations que l'on tenterait d'étouffer.

Bien sûr, il y a toujours eu des rumeurs et des affabulations, comme il y a eu des faux historiques, mais jamais un tel contraste entre, d'une part, l'information disponible, les archives en ligne, le nombre de médias et d'organisations censés se consacrer à l'information authentique, celui des experts supposés vérifier et analyser, et, d'autre part, le scepticisme de masse. Le secret est souvent supposé ou affabulé : les autorités savent bien qui a tué Kennedy ; la Nasa a tourné le débarquement sur la Lune en studio ; les Juifs ou les Reptiliens décident tout dans l'ombre ; on nous dissimule les victimes de telle catastrophe ou de tel produit ; tel lobby interdit la publication de tel dossier. Armes secrètes, morts cachés, plans dissimulés, reportages censurés, témoignages étouffés, loi du silence, complicités au sein de l'État ou de la société, contradictions présumées entre la « version officielle » et la réflexion des savants indépendants ou des critiques, tout cela revient régulièrement nourrir une suspicion de masse.

« Bien sûr, il y a toujours eu des rumeurs et des affabulations, comme il y a eu des faux historiques, mais jamais un tel contraste entre, d'une part, l'information disponible, les archives en ligne, le nombre de médias et d'organisations censés se consacrer à l'information authentique, celui des experts supposés vérifier et analyser, et, d'autre part, le scepticisme de masse. »

La difficulté est que ce discours peut s'appuyer sur quelques exemples incroyables. Oui, le goulag a existé. Non, il n'y a pas eu de charniers à Timisoara ni de génocide au Kosovo. Non, Saddam Hussein n'avait pas d'armes de destruction massive. Oui, la NSA a bien surveillé des millions de gens (dont Merkel et Hollande). Mais des autorités ont soutenu le contraire et des centaines de médias ont repris l'antienne. Pour autant, il ne saurait être légitime

d'en déduire que tout est trucage et simulacre. On sait la facilité avec laquelle on peut, en particulier sur les réseaux sociaux, fabriquer une théorie ou une « preuve » révélatrice. Elle va vite se propager et se voir reprise et amplifiée par des communautés en ligne, hors du contrôle de ces « gardes-barrières » que sont les rédactions des médias.

Du coup, les lois contre les fake news, les interventions des grands du Net, le développement du *fact-checking* se mettent en place et, à leur tour, nourrissent paradoxalement le soupçon. Le fait que des millions de gens ne croient plus une autorité d'en haut, celle de l'expert ou du média, mais leurs semblables et égaux supposés en ligne bouleverse nos régimes de transparence.

Numérique : codes et contrôles

Qui dit affaire de mentalités ou d'idéologies dit aussi affaire de technologie. Dans les années 1990, les pionniers d'Internet saluaient l'avènement d'un monde où chacun pourrait s'exprimer « sans craindre d'être réduit au silence ou à une norme » (Déclaration d'indépendance du cyberspace, 1996). Or ce cyberspace est devenu le lieu par excellence de la lutte par et pour le secret. Nos technologies sont bourrées d'énigmes créées délibérément. Prenez votre smartphone : il va vous falloir prouver que vous êtes vous (son propriétaire légitime) soit en exécutant un code secret, soit en mettant votre empreinte digitale unique sur une touche. Puis vous utiliserez des applications qui vantent leur cryptologie robuste. Puis vous passerez votre temps à prouver que vous possédez divers secrets (identifiants et mots de passe), pour réaliser des opérations à distance. En cinq minutes, vous effectuerez plus de démarches reposant sur des connaissances rares et des moyens de codage que les agents secrets dans les films d'espionnage des années 1960.

Et même si vous ne faites rien de mal et pensez n'avoir rien à cacher, il y a au moins trois raisons essentielles pour que vous vous préoccupiez de conserver secret ou anonymat.

La première est évidente : la crainte de la cybercriminalité. Quelqu'un qui s'emparerait de votre code ou contournerait les défenses logicielles de vos appareils ne se contenterait pas de savoir ce que vous voulez garder

pour vous. Il pourrait faire des choses à votre place : émettre un faux message, passer une commande, réaliser une opération, vider un compte. Il pourrait se substituer à vous si vous défendez mal votre secret.

La seconde raison est que – tout honnête citoyen que vous soyez, aux opinions modérées et confiant dans son gouvernement – vous n'avez peut-être pas envie d'être surveillé par un service d'État. Vous avez sans doute été choqué d'apprendre par les révélations d'Edward Snowden que la NSA compilait des milliards de données sur les identifiants, la géolocalisation, le contenu des communications. Et attendez la conjonction des objets connectés et de l'intelligence artificielle ! Pour ne donner qu'un exemple, la Chine a doté certains travailleurs sur des chaînes de production de casquettes connectées qui détectent leurs états émotionnels, sans doute par les ondes cérébrales. Ce qu'ils ignorent peut-être même d'eux-mêmes (leurs affects inconscients, leur fatigue) est donc connu de l'État ou de la direction.

« La Chine a doté certains travailleurs sur des chaînes de production de casquettes connectées qui détectent leurs états émotionnels, sans doute par les ondes cérébrales. Ce qu'ils ignorent peut-être même d'eux-mêmes (leurs affects inconscients, leur fatigue) est donc connu de l'État ou de la direction. »

Troisième raison de conserver ses données ou le secret de ses communications : elles permettent d'anticiper vos comportements futurs. Des algorithmes brassant des quantités de données à votre sujet (dont beaucoup directement communiquées par vous) anticipent vos goûts (y compris sexuels ou pour l'alcool) et peuvent vous faire, comme dans l'affaire Cambridge Analytica, des propositions politiques (ne parlons pas des commerciales) qui vous sembleront miraculeusement coïncider avec le message que vous auriez aimé entendre. Nos secrets font leur pouvoir.

Secret et conflit

La dimension culturelle ou technologique du secret ne peut se comprendre que par rapport à sa nature stratégique. Le garder, percer celui de l'adversaire ou du concurrent relève de l'affrontement. C'est pourquoi l'État se dote de services de renseignement et c'est une des bases de l'intelligence économique. C'est surtout une des composantes principales des futurs affrontements. Ceci vaut particulièrement dans le domaine militaire et géopolitique, où, par exemple, la cyberstratégie joue un rôle maintenant déterminant.

Soit l'exemple d'une cyberattaque menée par un service d'État, un acteur économique ou un groupe idéologique. Elle commence, le plus souvent, par garantir son propre anonymat afin de se rendre impossible à attribuer, à distance et sans traces physiques. Puis, elle franchit la défense d'un système informatique: elle pénètre ainsi dans des zones protégées des mémoires pour y prélever des données précieuses et/ou pour y déposer ses propres dispositifs qui continueront à pomper de l'information ou à donner des instructions. Variante: l'attaque peut viser à saboter à l'insu du propriétaire légitime, à détraquer un système de gestion ou de commandement. Un exemple récent: les *ransomwares*, ces logiciels qui pénètrent dans vos machines et codent vos fichiers. Ce à quoi vous aviez un accès quotidien devient alors secret pour vous. À vous de payer une rançon (comme par hasard en bitcoins) pour décoder et reprendre la main sur votre document.

Cette forme d'espionnage et de sabotage peut être relayée par une déstabilisation économique ou politique. Dans de récentes élections – Brexit, présidentielle américaine, référendum catalan – on a accusé des manipulations occultes étrangères d'avoir perturbé le processus électoral par de pseudo-comptes, de fausses nouvelles, des intrusions, la diffusion d'informations secrètes (par exemple le *hack and leak* du parti démocrate, technique qui consiste à s'emparer de mails confidentiels pour les mettre sur la place publique et, ici, compromettre un candidat). Même si de tels effets de déstabilisation sont largement fantasmés, ils sont révélateurs de la crise de nos systèmes. Car les institutions étatiques ou économiques savent qu'une organisation comme Wikileaks, voire un simple témoin muni d'un smart-

phone, peut mettre sur la place publique ce qu'elles souhaitent dissimuler. Tout est archivé numériquement quelque part. Donc tout peut être révélé.

« Les institutions étatiques ou économiques savent qu'une organisation comme Wikileaks, voire un simple témoin muni d'un smartphone, peut mettre sur la place publique ce qu'elles souhaitent dissimuler. Tout est archivé numériquement quelque part. Donc tout peut être révélé. »

Pour un État, une entreprise, un citoyen, le secret intervient dans tous les affrontements, mais aussi dans toutes les formes de sociabilité et d'échange. Ce n'est pas une raison pour devenir paranoïaques. C'est une incitation à mesurer le défi en termes d'intelligence des enjeux, de maîtrise de la technologie et de souveraineté numérique. ●

Secret professionnel !

Mathias
Chichportich

Avocat au barreau de Paris. Ancien secrétaire de la Conférence.



Il a publié notamment :

- *Mortelle transparence*, Paris, Albin Michel, 2018 (avec Denis Olivennes).

Le secret professionnel constitue une obligation pour les avocats et une protection pour les justiciables. Les appels à la transparence et le recours permanent aux technologies de l'information immédiate desservent ce principe. La profession d'avocat doit se méfier du vacarme et du désordre induits par la valorisation de la transparence globale. Il faut savoir valoriser une forme de silence.

Secret professionnel ! La formule se passe en principe de commentaires. Elle est une garantie essentielle à l'exercice de certaines professions, la nature des relations qui s'y nouent étant singulière. Songez à l'intensité de l'instant qui précède l'annonce du diagnostic par votre médecin ou celui qui précède l'annonce d'une décision de justice par votre avocat.

Certains professionnels entrent par effraction dans la vie des gens. Détenteurs d'espaces de vie parfois très intimes, ils sont les dépositaires de la confiance de leurs interlocuteurs. Protéger cette relation, c'est donc garantir qu'elle puisse rester secrète. Voilà pour le principe, mais reste à s'interroger sur son effectivité.

Car nos sociétés se méfient de plus en plus des secrets. Secret défense, secret des affaires, secret de l'instruction, tous auraient vocation à céder devant le droit de savoir, de plus en plus conçu comme un droit absolu. Cette tendance est accélérée par des technologies qui nous rendent transparents les uns aux autres au point que les espaces habituellement dévolus au secret deviennent mécaniquement assimilés à une dissimulation coupable. Comment, dans ces conditions, préserver le secret professionnel ? Plus particulièrement celui de l'avocat, sans lequel il n'y a pas de droit de la défense ni de procès équitable ?

Le secret professionnel face à « l'idéologie du tout dire »

« L'idéologie du tout dire », c'est le sacre de la transparence. Ses porte-parole sont nombreux : de l'extrême gauche libertaire aux néolibéraux de la Silicon Valley ; des ayatollahs de l'information aux adeptes de la surveillance de masse. Le dénomina-

teur commun : la poursuite d'un objectif vertueux (la guerre contre le terrorisme, la chasse aux abus de pouvoir, la lutte contre le blanchiment et la fraude fiscale, etc.). Mais si légitimes soient ces nobles causes, justifient-elles de faire voler en éclats le secret professionnel de l'avocat ? Et avec lui les droits de la défense ?

Par nature, le secret professionnel s'oppose très frontalement à cette injonction grandissante de transparence. Il est en principe illimité, général et absolu. Pourquoi ? Afin d'éviter que les autorités de poursuite soient tentées d'utiliser les échanges entre l'avocat et son client pour nourrir un dossier et, par là même, qu'un accusé « contribue à sa propre incrimination ».

« Par nature, le secret professionnel s'oppose très frontalement à cette injonction grandissante de transparence. Il est en principe illimité, général et absolu. »

Les tentations sont multiples : perquisitionner les locaux de l'avocat pour y saisir des pièces à charge ; placer l'avocat sur écoute téléphonique pour y surprendre des aveux ; voire même le contraindre à dénoncer les délits de son propre client.

La protection du secret professionnel signifie-t-elle pour autant que l'avocat bénéficie d'une impunité ? Non ! Quand il participe à la commission d'une infraction, l'avocat n'exerce plus sa mission de défense ou de conseil. Il n'est plus un avocat, il devient un délinquant. Dans cette hypothèse, la poursuite de la

manifestation de la vérité doit reprendre ses droits ! C'est précisément le principe énoncé par la jurisprudence. En somme, si l'avocat défend un client accusé d'actes de corruption, leurs échanges sont protégés ; s'il les organise, ils ne le sont plus.

Mais reste à déterminer des indices concrets et précis « de nature à établir la preuve de la participation de l'avocat à l'infraction ». C'est sur ce point qu'une zone grise subsiste, le juge disposant en droit français d'une large marge d'appréciation.

La Cour européenne des droits de l'homme prévoit pourtant que la mesure d'enquête réponde à « un besoin social impérieux », et le juge doit donc exercer un contrôle de proportionnalité entre la gravité de l'atteinte au secret professionnel et la légitimité du but poursuivi.

À ce titre, la France a par exemple été condamnée il y a quelques mois en raison de l'interception par un policier d'un papier qu'un avocat avait remis à son client tandis que ce dernier était placé sous escorte policière (CEDH, 24 mai 2018, Laurent/France, n° 28798/13).

La protection du secret professionnel ne place donc pas les avocats au-dessus des lois, et ce d'autant moins qu'ils sont également soumis à une déontologie très stricte. Garant de son application, le bâtonnier de l'ordre joue un rôle de filtre, en particulier quand l'avocat est confronté à un cas de conscience.

« La protection du secret professionnel ne place donc pas les avocats au-dessus des lois, et ce d'autant moins qu'ils sont également soumis à une déontologie très stricte. »

Le cas d'école : faut-il dénoncer à la police un client s'apprêtant à commettre un crime ? En pratique, la question se pose rarement en ces termes, mais l'intervention du bâtonnier est, dans cette hypothèse, très précieuse. En transmettant l'information à ce dernier, l'avocat ne viole pas le secret professionnel et lui laisse apprécier l'opportunité d'un signalement au

parquet. Un système analogue a été retenu en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. En cas de soupçon d'une opération illicite, l'avocat effectue une déclaration à son bâtonnier, à qui il appartient, le cas échéant, de transmettre l'information aux services antiblanchiment.

« Un simple smartphone contient davantage d'informations confidentielles que les locaux d'un cabinet d'avocats, fragilisant potentiellement notre capacité à protéger le secret professionnel. »

Ce sujet concerne plus particulièrement les avocats d'affaires ou fiscalistes et pose la question de l'étendue du secret professionnel aux missions de conseil. Or, sur ce point, il existe une contradiction entre les positions des différentes chambres de la Cour de cassation. Selon la chambre criminelle, le secret professionnel ne protège pas « les contenus étrangers à l'exercice des droits de la défense ». Inversement, les chambres sociale et commerciale affirment que les consultations d'un avocat destinées à un client sont couvertes par le secret, « que ce soit dans le domaine du conseil ou dans celui de la défense ».

Cette défiance à l'égard de l'activité de conseil de l'avocat illustre l'ère du temps. Elle serait suspecte dès lors qu'elle serait à l'abri des regards.

Le secret professionnel face aux « technologies du tout voir »

« Les technologies du tout voir », c'est l'incroyable puissance intrusive des moyens numériques. Un simple smartphone contient davantage d'informations confidentielles que les locaux d'un cabinet d'avocats, fragilisant potentiellement notre capacité à protéger le secret professionnel.

À ce titre, les avocats sont concernés au premier chef par le respect des données personnelles de leurs clients. Car à quoi bon instaurer une protection juridique du contenu des échanges si leurs supports les rendent transparents ?

Ainsi la numérisation, le traitement et le stockage des données rendent la relation avocat-client de plus en plus perméable aux attaques informatiques. Les cabinets d'avocats sont d'autant plus exposés qu'ils disposent d'informations souvent stratégiques et sensibles. Ce fut le cas du cabinet anglo-saxon DLA Piper, victime du « rançongiciel » NotPetya en juin 2017. Plus largement, les avocats sont tenus de respecter les dispositions du règlement général sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018. Il leur faut ainsi assurer une bonne gestion des ressources humaines, de l'accès aux locaux et de l'archivage des dossiers.

Par ailleurs, l'essentiel des informations étant dématérialisé et potentiellement partagé au sein du cabinet ou avec des prestataires externes, il est fondamental de prévoir des dispositifs de protection du secret professionnel qui dépassent le seul avocat responsable d'un dossier. Par exemple en insérant des clauses particulières dans les contrats de sous-traitance avec les prestataires auxquels les cabinets recourent.

L'enjeu porte également sur les politiques de communication. Ainsi les avocats sont-ils soumis à un devoir de prudence renforcée sur les réseaux sociaux, tant en raison des informations ou écrits qu'ils pourraient y publier qu'en raison de ceux qui pourraient être publiés par des tiers sur leur propre page. Or l'extrême médiatisation de certaines procédures peut parfois conduire à la perte des repères déontologiques. Confronté à un tribunal du buzz qui ne s'embarrasse d'aucune des règles du procès équitable, l'avocat conserve pour seule boussole les principes intangibles de son serment: dignité, conscience, indépendance, probité et humanité.

« Confronté à un tribunal du buzz qui ne s'embarrasse d'aucune des règles du procès équitable, l'avocat conserve pour seule boussole les principes intangibles de son serment: dignité, conscience, indépendance, probité et humanité. »

L'inconscient collectif associe le plus souvent le métier d'avocat à l'arme de la parole. Mais savoir se taire est parfois plus essentiel à la défense d'un client qu'un morceau d'éloquence. Dans le vacarme de la société numérique, le silence relève presque du défi. En proie à la conjonction de « l'idéologie du tout dire » et des « technologies du tout voir », les avocats doivent le relever. Dans l'intérêt de leur client, mais aussi dans l'intérêt public propre à un État de droit. ●

Journalisme : transparence et **protection** des sources

Pascal
Guénée

Directeur de l'Institut pratique du journalisme de Paris-Dauphine. Président du comité d'organisation du Congrès mondial des écoles de journalisme (Paris, juillet 2019).



Rechercher, vérifier et mettre en forme l'information pour la porter à la connaissance du public: tel est le métier du journaliste. Confronté aujourd'hui à un secret des affaires qui peut s'avérer préoccupant, il est parfois amené à révéler des secrets. Dans un règne de transparence, il doit éclairer le public tout en protégeant ses sources.

Peut-on parler de secret professionnel en ce qui concerne les journalistes? N'est-ce pas en soi antinomique? Lorsque l'on rencontre une personne tenue au secret professionnel, on veut avoir la certitude qu'elle ne pourra révéler à autrui sans notre accord ce que nous lui avons confié. La plupart du temps, le professionnel soumis au secret l'est par la loi, et il lui est interdit de divulguer des informations dont il est dépositaire « soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire ». En ce qui concerne les journalistes, la situation est inversée. *A priori*, sachant que mon interlocuteur est journaliste, et sauf à être particulièrement naïf, je sais que ce que je vais lui dire est susceptible, voire destiné à être porté à la connaissance du public. De ce devoir de transmission, il a fait son métier. Aussi, le journaliste n'est clairement pas la personne à laquelle il faut confier vos secrets, car c'est lui, en son intime conviction, qui décidera de ce qu'il est de l'intérêt supérieur du public de connaître. En revanche, il sait qu'un devoir s'impose à lui. Celui de protéger sa source s'il s'y est engagé.

« Le journaliste n'est clairement pas la personne à laquelle il faut confier vos secrets, car c'est lui, en son intime conviction, qui décidera de ce qu'il est de l'intérêt supérieur du public de connaître. »

Protéger ses sources

C'est là un point très important. Plusieurs chartes et codes de déontologie évoquent le secret professionnel, mais dans un sens différent de celui de la loi.

Et si les chartes journalistiques de 1918 et de 1938 indiquent qu'« un journaliste digne de ce nom garde le secret professionnel », celle de Munich de 1971 en précise le sens: « Il ne divulgue pas la source des informations obtenues confidentiellement. » S'il décide de protéger ce secret, il le fait donc de sa volonté, il n'y est pas soumis par la loi au sens d'autres professions. Car ces chartes sont d'application volontaire. Elles donnent un cadre à l'exercice du métier, mais ne forment pas une sorte de serment que prêterait le journaliste au moment où il reçoit sa carte de presse. Quant à la loi française sur la protection des sources, elle est loin de faire l'unanimité.

Ce mot de secret est donc ambigu lorsqu'il s'agit de journalisme. Raison pour laquelle on ne le trouve pas dans les chartes de référence, comme celle de l'Agence France Presse, qui pourtant est explicite sur la protection des sources: « Les journalistes ont le devoir de protéger l'identité des sources confidentielles et des fixeurs, et de ne jamais les mettre délibérément ou consciemment en danger. La surveillance numérique est désormais courante, et doit être prise en compte lorsque l'on travaille sur des sujets délicats. Quand nous promettons la confidentialité à nos sources, nous devons être prêts à accepter toutes les conséquences judiciaires que cela peut entraîner. Les journalistes de l'AFP ne doivent jamais remettre à des tiers leurs enregistrements, leurs notes ou leurs images. Si on le leur demande, ils doivent consulter la rédaction en chef, qui avise si nécessaire la direction juridique. »

S'affranchir des règles

Les règles édictées par ces codes et chartes sont des cadres d'exercice de la profession auxquels le journaliste se réfère, mais ne doivent pas devenir une entrave à la liberté d'informer. C'est pourquoi il

pourra exceptionnellement décider de s'en affranchir s'il considère que c'est dans l'intérêt supérieur du public d'avoir connaissance de l'information à laquelle il aura eu accès de cette manière. Toutes les chartes l'engagent à ne pas utiliser de méthodes déloyales, mais si une entreprise cadenasse tellement sa communication qu'il est impossible de vérifier des informations, alors il pourra passer outre cette règle, par exemple en se faisant recruter sans révéler sa qualité de journaliste pour enquêter de l'intérieur. Il en est de même avec la caméra cachée, trop souvent utilisée comme un simple artifice de dramatisation de la narration journalistique, mais qui peut aussi être le seul outil permettant de révéler une information. Dans tous les cas, lorsqu'il s'affranchit d'une règle, le journaliste a un devoir. Celui d'expliquer à son public pourquoi il a choisi d'utiliser cette méthode.

« Les règles édictées par ces codes et chartes sont des cadres d'exercice de la profession auxquels le journaliste se réfère, mais ne doivent pas devenir une entrave à la liberté d'informer. C'est pourquoi il pourra exceptionnellement décider de s'en affranchir s'il considère que c'est dans l'intérêt supérieur du public d'avoir connaissance de l'information à laquelle il aura eu accès de cette manière. »

La transparence des sources

Et il en sera de même s'il décide de conserver le secret sur l'origine des informations qu'il a obtenues. Car, pour un journaliste, choisir l'anonymat de son informateur n'est pas la règle générale. La transparence des sources s'impose, leur secret en est l'exception. Il faut donc une bonne raison pour cela, notamment la protection de l'intégrité, de l'emploi, voire de la sécurité physique de sa source.

Cette transparence, c'est aussi la garantie pour les publics que l'information peut être croisée et vérifiée par d'autres. On sait d'où vient une information et comment elle a été vérifiée, ce qui est fort difficile lorsque la source est anonyme, voire inconnue.

« Pour un journaliste, choisir l'anonymat de son informateur n'est pas la règle générale. La transparence des sources s'impose, leur secret en est l'exception. »

Dans un chapitre de son ouvrage de référence, *Éthique et déontologie du journalisme*, le professeur Marc-François Bernier, de l'université d'Ottawa, s'interroge sur les motivations des sources anonymes. Il en identifie plusieurs. Certaines altruistes, certaines égoïstes, certaines gratuites, d'autres politiques ou partisans. Parfois, la source anonyme va vouloir révéler une situation qui lui semble intolérable. D'autres fois, elle va souhaiter nuire à un concurrent. Si le journaliste doit être conscient de la motivation de sa source, il n'a pas à décider si celle-ci est bonne ou mauvaise, mais s'il est de l'intérêt du public d'être informé. Et une source qui souhaite rester anonyme l'amènera à être encore plus vigilant sur l'un des fondamentaux de son métier : la vérification de l'information.

Ce secret qui fait naître la suspicion

Lorsque l'on a pour métier d'informer, se voir opposer un secret des affaires, c'est déjà commencer à tresser le voile du soupçon. Vu du côté du journaliste, le choix de ce mot ne pouvait que générer au mieux un grand malentendu et au pis une extrême suspicion. Dans une société qui prône la transparence, qu'est-ce qui pourrait justifier l'existence d'un secret, forcément là pour cacher ce qui est inavouable, suspect, illicite ? Apposé au mot « affaires », le terme « secret » est particulièrement mal choisi, par tout ce à quoi il peut renvoyer. Les fonds secrets, l'agent secret, les sociétés secrètes, le code secret... La conspiration ne semble jamais loin.

« Dans une société qui prône la transparence, qu'est-ce qui pourrait justifier l'existence d'un secret, forcément là pour cacher ce qui est inavouable, suspect, illicite? Apposé au mot « affaires », le terme « secret » est particulièrement mal choisi, par tout ce à quoi il peut renvoyer. Les fonds secrets, l'agent secret, les sociétés secrètes, le code secret... La conspiration ne semble jamais loin. »

On comprend pourquoi la publication, le 30 juillet 2018, de la loi sur le secret des affaires entraîne de grandes inquiétudes dans la communauté journalistique et parmi tous ceux qui sont attachés à la liberté de l'information. Particulièrement au moment où s'allument des signaux très inquiétants quant à la liberté de la presse et des journalistes, même dans les plus grandes démocraties.

Cette loi sur le secret des affaires est la transposition d'une directive de juin 2016 de l'Union européenne. La Cour européenne des droits de l'homme considère, quant à elle, que le secret des sources des journalistes est la « pierre angulaire de la liberté de la presse » et un « véritable attribut du droit de l'information ». On le voit, l'ambivalence du terme est forte. Il est soit secret de dissimulation – le secret des affaires –, soit secret de protection – le secret des sources.

Un impossible secret?

Wikileaks, Luxleaks, Panama Papers, Paradise Papers. Tout semble indiquer que la vague des fuites massives d'informations économiques et financières sensibles, grandement simplifiées par le digital, ne fait que commencer. Pour tenter de pallier ce risque, certaines organisations recourent désormais à des technologies low-tech, utilisant uniquement du papier pour transmettre les informations les plus sensibles. Certes, cela n'empêche pas l'usage du

bon vieux photocopieur à la Pentagon Papers, mais protège des erreurs de destinataires et des copier-coller hasardeux. Et si la loi sur le secret des affaires entend intimider les journalistes, ceux-ci savent désormais mettre en place des contre-mesures, comme l'ont montré les créations de collectifs de journalistes pour traiter ces masses considérables d'informations divulguées.

Dans cette forme de guerre ouverte pour la transparence de l'information, ne faut-il pas craindre aujourd'hui que, lors de prochaines fuites, soient orchestrées des manipulations de grande ampleur, amplifiant à la puissance mille la technique du faux listing à la Clearstream? Face à cela, une seule protection pour le journaliste: redoubler de vigilance, publier des informations vérifiées et scrupuleusement croisées, « fact-checkées » avec le plus grand soin, en prenant le temps nécessaire pour ce faire. C'est à ce prix que les médias fourniront l'information de qualité à laquelle le public a droit. ●

« Et si la loi sur le secret des affaires entend intimider les journalistes, ceux-ci savent désormais mettre en place des contre-mesures. »

Vers une société **numérisée,** de plus en plus **surveillée**

Nicolas
Arpagian

Expert en sécurité numérique auprès du Centre d'étude
et de prospective stratégique (CEPS).



Il a publié récemment :

- *La Cybersécurité*, Paris, PUF, « Que sais-je? », troisième édition, 2018.
- « Quelles menaces numériques dans un monde hyperconnecté? », *Carnets des dialogues du matin*, Institut Diderot, 2018.
- « Cyberguerre: longtemps annoncée, désormais réalité? », in *Ramses 2018*, IFRI, Dunod, 2018.

Les technologies de l'information rendent matériellement possibles la captation, l'enregistrement, le croisement et le stockage des traces numériques de nos déplacements, de nos rencontres et de la plupart de nos comportements sociaux. Ces compilations sont la promesse de nouveaux services vertueux, mais portent en elles des capacités sans précédent de supervision totale et permanente de nos vies quotidiennes.

Vous pensiez avoir depuis longtemps quitté les bancs de l'école et ne plus avoir à subir en tant qu'adulte les affres trimestrielles du bulletin de notes ? Sachez qu'au contraire, à l'ère numérique, cette évaluation que vous redoutiez tant est largement systématisée et étendue à la quasi-totalité de votre existence. Si elle peut paraître anodine, cette recension, conduite à l'échelle internationale, porte en elle les conditions de l'exécution de politiques qui peuvent s'avérer contraires aux principes démocratiques. Cette accumulation de données s'effectuant largement à l'insu des personnes concernées, ce n'est que lorsque les effets de leur exploitation se feront sentir que la prise de conscience surviendra. Il sera donc sans doute trop tard.

Le fichage numérique généralisé

Cela commence par des actes du quotidien. Notamment ces réseaux sociaux auxquels les Français consacrent en 2018 chaque jour quatre-vingts minutes de leur temps¹. Facebook établit une cotation² de la crédibilité de ses 2,4 milliards d'utilisateurs, composée notamment à partir de leurs activités sur les réseaux sociaux. Cette démarche exige un recensement des publications, une analyse de celles-ci et un relevé des réseaux de connaissances amicales et professionnelles des personnes visées. Ces messages sont passés au tamis numérique afin de calibrer leur auteur. Sans, naturellement, que le *modus operandi* et les finalités de ces qualifications soient rendus publics.

« Cela commence par des actes du quotidien. Notamment ces réseaux sociaux auxquels les Français consacrent en 2018 chaque jour quatre-vingts minutes de leur temps. »

Cette nomenclature sociale va dépendre de trois critères principaux. Premièrement, les informations prises en compte, de même que celles qui seront écartées, influenceront le résultat final. À ce stade, les modalités du paramétrage des sources alimentant le dispositif de calcul sont donc primordiales. Car en déterminant la nature, le nombre et l'ancienneté des informations prises en compte on influe d'autant plus sur le résultat final. Ensuite, les composantes techniques de l'algorithme utilisé et leurs évolutions pour procéder à cette évaluation sociale sont la clé du crédit que l'on pourra accorder à cette classification. Là encore, le secret prévaut et les plateformes reconnaissent que cette maîtrise algorithmique constitue la condition de leur succès. Pas question, donc, pour des tierces parties de pouvoir l'analyser afin, le cas échéant, de le contester. Enfin, cette hiérarchisation des individus ne porte à conséquence qu'en fonction de la nature des décisions qui seront prises à l'aune de ce classement. Le scandale Cambridge Analytica qui a éclaté au printemps 2018 a montré comment une exploitation fine d'une

1. Source : étude HootSuite-We Are Social, 26 juillet 2018.

<https://wearesocial.com/fr/blog/2018/07/digital-social-et-mobile-un-trimestre-en-croissance-malgre-la-chute-de-l'engagement-sur-facebook>.

2. « Facebook is rating the trustworthiness of its users on a scale from zero to 1 », Elizabeth Dwoskin, *The Washington Post*, 21 août 2018.

matière informationnelle banale, en l'occurrence les profils Facebook de quelque 70 000 personnes, avait pu être utilisée à des fins de manipulation de l'opinion publique dans un contexte électoral. Le sujet est désormais planétaire. Au regard de la masse de personnes concernées, en milliards d'utilisateurs, c'est une mise en fiches d'individus d'une richesse sans équivalent dans le passé. Constamment mise à jour, cette mine de données peut être exploitée de bien des manières.

« Au regard de la masse de personnes concernées, en milliards d'utilisateurs, c'est une mise en fiches d'individus d'une richesse sans équivalent dans le passé. Constamment mise à jour, cette mine de données peut être exploitée de bien des manières. »

Par exemple, Amazon a déjà établi une déclinaison financière d'un tel profilage numérique en créant dès 2012 aux États-Unis son service Amazon Lending aux microentreprises et TPE-PME qui vendent leurs produits sur son site. L'e-commerçant leur prête de l'argent à court terme, un an au maximum, pour des montants allant de 1 000 à 750 000 dollars. Plus besoin de CV, de cautions, de business plan et d'historique de comptabilité. Les données publiques et l'algorithme évaluent le risque et établissent les conditions d'octroi du prêt. C'est plus d'un milliard de dollars qui ont ainsi déjà été avancés sur la foi de leurs activités numériques passées. Cette tendance se généralise : agréger les traces numériques laissées par notre consommation de services en ligne pour établir des typologies d'individus et prédire nos comportements. Une pratique connue de longue date dans les métiers du marketing afin d'anticiper les pratiques d'achat des consommateurs. Mais qui ne se limite plus au commerce, mais s'étend désormais à la place des personnes au sein de la société.

Le monde réel sous surveillance constante

Au-delà de la sphère numérique, les déplacements et les interactions sociales dans le monde réel font l'objet d'une surveillance complémentaire. Et ces deux modes de pistage de la population se combinent de manière de plus en plus intime et automatisée afin d'encadrer, évidemment dans un souci revendiqué d'amélioration des conditions de vie, les actions conduites au sein de la cité.

À l'instar des autorités de Dubaï, qui placent des capteurs optiques dans la rue actionnant automatiquement les feux rouges lorsqu'un piéton se présente sur le trottoir pour traverser. Cette observation continue des mouvements dans la ville exige une surveillance de fait de la déambulation des personnes. Mise au service d'une meilleure fluidité de la circulation, cette captation peut également être facilement utilisée comme outil de surveillance.

« Au-delà de la sphère numérique, les déplacements et les interactions sociales dans le monde réel font l'objet d'une surveillance complémentaire. »

Ainsi Rahm Emanuel, le maire de Chicago, aux États-Unis, met en ligne sur le site Internet³ de sa municipalité de nombreuses données statistiques détaillées sur la criminalité locale et assume⁴ officiellement son choix de recourir aux outils prédictifs automatisés pour sécuriser sa ville. La collecte d'informations va ici jusqu'à pronostiquer la possible récidive d'un délinquant. Si la machine lui attribue un certain score, il reçoit la visite de policiers lui indiquant qu'il fait l'objet de toute leur attention. Des universitaires⁵ soulignent pourtant les risques liés aux biais statistiques et l'homogénéité relative des données fournies par les services de police sur le terrain.

3. Chicago Data Portal, *Strategic Subject List*, <https://data.cityofchicago.org/Public-Safety/Strategic-Subject-List/4aki-r3np>.

4. « Mayor Emanuel Announces Expansion of Predictive Crime Strategy to Ogden », 26 octobre 2017, Communiqué de presse de la mairie de Chicago, https://www.cityofchicago.org/city/en/depts/mayor/press_room/press_releases/2017/october/OgdenPredictiveTech.html.

5. « Why big-data analysis of police activity is inherently biased », *The Conversation*, William Isaac, Andi Dixon, 10 mai 2017. <https://theconversation.com/why-big-data-analysis-of-police-activity-is-inherently-biased-72640>

D'autres expériences s'appuient sur la technologie et l'identification numérique pour réguler la population. À l'instar de la Chine, qui équipe⁶ ses policiers de lunettes permettant la reconnaissance faciale en un dixième de seconde, afin de procéder à un balayage régulier des piétons qui circulent en ville, mais aussi des personnes présentes dans les gares, les stades ou les aéroports. Le même mode opératoire permet d'afficher sur des écrans géants l'identité des personnes qui ne respectent pas les feux de signalisation. Ou d'identifier les voleurs de papier hygiénique dans les toilettes publiques⁷.

Une notation permanente

Mais le motif affiché importe peu, ce qui est notable, c'est l'accumulation de ces dispositifs dans l'espace urbain. Une tendance qui se développe dans de nombreux pays comme la Malaisie, Singapour ou les Émirats arabes unis. La Chine ayant certainement concrétisé la démarche la plus aboutie, avec l'instauration d'un « crédit social »⁸. Initiée en 2013, et appelée être généralisée à toute la population d'ici à 2020, cette notation individuelle est élaborée avec de multiples critères nourris à partir d'actions concrètes, comme un vélo mal garé ou des retards dans le remboursement d'un prêt, voire, plus grave, des prises de position politiques ou des contacts avec des dissidents. Mais également des indicateurs numériques, par exemple en cas de publications jugées problématiques sur les réseaux sociaux. Une « mauvaise » note a des conséquences directes, comme l'interdiction temporaire d'accéder à certains moyens de transport (train ou avion) et suscite une surveillance accrue de la part des autorités.

L'intensification numérique de nos existences est enclenchée. Sa rapidité de déploiement ne doit pas nous exonérer d'une réflexion stratégique et politique sur ses conditions d'exploitation par des acteurs tant publics que privés. La technologie étant agnostique, ce sont bien les finalités qui lui seront attribuées qui en feront un outil bénéfique ou préjudiciable aux citoyens. Une réflexion qui doit intégrer l'évolution technique, mais surtout se fonder sur une doctrine politique élaborée de manière consen-

suelle. Ce qui permettra d'adopter également une posture exigeante face aux géants du numérique, qui sont aux avant-postes de cette société de surveillance en devenir. ●

« L'intensification numérique de nos existences est enclenchée. Sa rapidité de déploiement ne doit pas nous exonérer d'une réflexion stratégique et politique sur ses conditions d'exploitation par des acteurs tant publics que privés. »

6. « Chinese Police Add Facial-Recognition Glasses to Surveillance Arsenal », *The Wall Street Journal*, Josh Chin, 7 février 2018.

7. « Chinese park installs facial recognition software to stop toilet paper thieves », *CNN*, 22 mars 2017, <https://edition.cnn.com/2017/03/20/world/china-toilet-paper-thieves-face-recognition-trnd/index.html>.

8. « En Chine, les "mauvais citoyens" ne pourront plus prendre l'avion ou le train », *Slate.fr*, Léa Polverini, 19 mars 2018, <http://www.slate.fr/story/159193/en-chine-les-mauvais-citoyens-ne-pourront-plus-prendre-lavion-ou-le-train>.

NOTES

NOTES



Les auteurs de *Constructif*



- A.** Marc Abélès - Jean-Philippe Acensi - Gérard Adam - Michel Aglietta - Christophe Aguiton - Hippolyte d'Albis - Alain Albizati - Jean-Louis Albizati - Howard Aldrich - Laurent Alexandre - Carol Allain - Guillaume Allègre - Luc Alloin - Mohed Altrad - Jean-François Amadiou - Frédérique Amaoua - Jean-Marc Ambrosini - Christophe André - Fanny Anor - Paul-Henri Antonmattei - Benoist Apparu - Jacques Arnould - Nicolas Arpagian - Jean-Pierre Arrignon - Luc Arrondel - Jean Arthuis - François Ascher - Gérard Aschieri - Philippe Askenazy - François Asselin - Henri Atlan - Jacques Attali - Loïc Aubrée - Antoine d'Autume - Jean-Marc Ayrault - Georges Azouze.
- B.** André Babeau - Olivier Babeau - Christophe Babinet - Christian Babusiaux - Franck Badaire - Dominique Baert - Christian Baffy - Georges Balandier - Bob Baldwin - Aydemir Balkan - Jean-Pierre Balligand - Francesco Bandarin - Ludivine Bantigny - Pascal Barbier - Dominique Barella - Jacques Barraux - Isabelle Barth - Nicolas Barthe - Jacques Barthélémy - Édouard Bastien - Charles de Batz - Franck Baudino - Thomas Bauer - Philippe Baumard - Patrick Bayle - Alain Bazot - Claire Bazy-Malaurie - Jean-Claude Beacco - Jean-Pierre Beaudoin - Alain Beaujard - Jean-Léon Beauvois - Alain Béchade - Ulrich Beck - Catherine Becquelin - Valérie Becquet - Charles Beigbeder - Christian Béligon - Edwige Belliard - Sandrine Benaïm - Francine Benguigui - Taoufik Ben Mabrouk - Jean-Louis Benoît - Fouad Benseddik - Alain Bentolila - Pervenche Beres - Karine Berger - Jean Bergougnoux - Vincent Berjot - Guy Bernfeld - Jean-Michel Besnier - Bernard Besson - Jean-Claude Besson-Girard - Jean-Paul Betbèze - Jacques Bethemont - Alain Bethfort - Xavier Beulin - Didier Bezace - Pierre Bezbakh - Jean-Luc Biacabe - Dominique Bidou - Bernard Bigot - Régis Bigot - Harrie Bijen - Philippe Bilger - Nicolas Binet - Jean-Yves Bion - Frédéric Bizard - Alain Blanc - Christian Blanc - Éric Blanc - Didier Blanchet - David Blanchon - Frédéric de Blay - Jean-Paul Bled - Alain Bloch - Philippe Bloch - Christophe Blot - Nathalie Blum - Dominique Bockelée-Morvan - Trevor Boddy - Lennart Bodén - Sophie Body-Gendrot - Thierry Bogaert - Jean-Joseph Boillot - Gérard de Boisboissel - Jean-Pierre Boisivon - Christian de Boissieu - Frédéric Bonnet - Laure Bonneval - Catherine Bonvalet - Jean-Louis Borloo - Serge Bosc - Franck Bouaziz - Patrick Boucheron - Charles-Édouard Bouée - Daoud Boughezala - Daniel Bougnoux - Nicolas Bouillant - Gérard Boulanger - Nicolas Bourcier - Dominique Bourg - Isabelle Bourgeois - Nicolas Bourriaud - Yamini Bourriaud-Kumar - Jean-Michel Boussemart - Sophie Boutillier - Christine Boutin - Laurent-Olivier Bouttier - Gilles Bouvelot - Nicolas Bouzou - Louafi Bouzouina - Antoine Bozio - Éric Brangier - Philippe Braud - Alice de Brauer - Raphaël Brault - Jacques Brégeon - Hubert Bresson - Vincent de Briant - Sophie Brindel-Beth - Nathalie Brion - Christian Brodhag - Gabriel de Broglie - Jean Brousse - Jacques-Philippe Broux - Pascal Bruckner - Jean-René Brunetière - Nicolas Buchoud - François Buelens - Dinu Bumbaru - André Burguière.
- C.** Dominique de Calan - Monique Canto-Sperber - Frédéric Caramello - Bernard Carayon - Xavier Carcelle - Catherine Carely - Catherine Carré - Nathalie Carré - Olivier Carré - Marie-Claire Carrère-Gée - Fred Cartmel - Pierre Caspar - Jean-Laurent Cassely - Jean-Charles Castel - Jean-Paul Caudal - Claude Cazalot - Korsak Chairasmsak - Thierry Chambolle - Florent Champy - Lucas Chancel - Jacques Chanut - Francis Charhon - Éric Charmes - Yves Charpenel - François Charpentier - Jean-Michel Charpin - Christian Charpy - Philippe Chartier - Richard B. Chase - Frédéric Chassagne - Bertrand Château - Alain Chatriot - Aymeric Chauprade - Jean Chaussade - Christian Chavagneux - Pierre Chemillier - Régis Chemouny - Florence Chérel - Jean-Claude Chesnais - Jean-Marie Chevalier - Anne Cheyvialle - Mathias Chichportich - Yazid Chir - Vincenzo Cicchelli - Éric Clairefond - Bernard Claverie - Philippe Clerc - Christian Cléret - Jean-Arnold de Clermont - Christian Cochet - Mariella Colin - Gérard Collomb - Bernard Coloos - Jean-François Colosimo - Emmanuel Combe - André Comte-Sponville - Serge Contat - Jean-François Copé - Christine Corbille - Gérard Cornilleau - Didier Cossin - Jean-Marie Cotteret - Carole Couvert - Étienne Crepon - Jacques Creyssel - Yves Crozet - Serge Cunin.

- D.** Catherine Dabadie - Olivier Dabène - Anna Cristina D'Addio - Éric Dadian - Xavier Dalloz - Jean-Jacques Damlamian - Julien Damon - Didier Danet - Jean-Marc Daniel - Jean-Pierre Daniel - Philippe Danjou - Maurice G. Dantec - Philippe Dard - Carlos da Silva - Yves Dauge - Nicolas Daumont - Pierre Davezac - Laurent Davezies - Valérie David - Étienne Davignon - Didier Davydoff - Michèle Debonneuil - Olivier Debouzy - Catherine Delacour - Éric Delbecque - Bertrand Delcambre - Jean-Paul Delevoye - Élisabeth Delorme - Claire Delpech - Jacques Delpla - Claude Delpoux - Jean Delsey - Pierre Delval - François Demarcq - Geert Demuijnck - Éric Denécé - Eudoxe Denis - Suzanne Déoux - Dominique Deprins - Richard Descoings - Christine Desmoulins - Vincent Desportes - Jean-François Despoux - Benjamin Dessus - Denis Dessus - Bernard Devert - Philippe Dewost - Pascal Dibie - Michel Didier - Jochen Diekmann - Jean-Louis Di Giovanni - Marie-Laure Dimon - Jean-Luc Domenach - Henri Dou - Yann Doublier - Hubert Doubre - Sean Dougherty - Patrick Doutreligne - Michel Drancourt - Jean-Claude Driant - Michel Droin - Georges Drouin - Cécile Dublanche - Albert Dubler - Pierre Dubois - Sophie Dubuisson-Quellier - Patrick Duchâteau - Bruno Ducoudré - Cécile Duflot - Christian Dufour - Marc Dufumier - Alain Duhamel - Éveline Duhamel - Gérard-François Dumont - Élisabeth Dupoirier - Alain Dupont - Veronika Duprat-Kushtanina - Guilhem Dupuy - Vincent Dusseaux - Olivier Dussopt - Renaud Dutreil.
- E.** Christian Eckert - Frédéric Edelmann - Emmanuel Edou - Steven Ekovich - Hakim El Karoui - Myriam El Khomri - Michel Eltchaninoff - Xavier Emmanuelli - Sandra Enlart - Dominik H. Enste - Christophe Eschlimann - Emile Esposito - Philippe Estingoy - Alain Etchegoyen - François Euve - François Ewald - Theresa Eyerund - Philippe Eymery.
- F.** Kamil Fadel - Isabelle Falque-Pierrotin - Patrick Fauconnier - Benoît Faure-Jarrosion - Olivier Favereau - Pierre Fayard - Alain Fayolle - Bernard Fernandez - Denis Ferrand - Xavier Ferrer Dufol - Patrick Ferrère - Luc Ferry - Patrick Festy - Maxime Filandrov - Alain Finkelkraut - Jean-Paul Fitoussi - Xavier Fontanet - Jean-Louis Fonvillars - Christian Forestier - Bruno Fortier - Aurélien Fortin - Martial Foucault - Robert Fouchet - André Fourcans - Éliane Fourgeau - Stefan Fraenkel - Alain Franchi - Ludovic François - Patrick de Fréminet - Lawrence M. Friedman - Jean-Louis Frot - Andy Furlong.
- G.** Charles Gadea - Jean Gadrey - Serge Galam - Franck Galland - Camal Gallouj - Jacques-Henri Garban - Chiara Gariazzo - Jean Garrigues - José Gascon - Pierre Gattaz - Marcel Gauchet - Pascal Gauchon - Denis Gautier-Sauvagnac - Romain Geiss - François Gemenne - Jacques Généreux - Wouter van Gent - Patrice Geoffron - Susan George - Maryvonne Gérin - Olaf Gersemann - Alain Gest - Laurent Ghekière - Thami Ghorfi - Guy Gilbert - Jean-Patrick Gille - Pauline Girardot-Buffard - Christophe Giraud - Jean-Marie Giret - Jean-Dominique Giuliani - Jean de Glinasty - André Glucksmann - Olivier Godard - Michel Godet - Olivier Godet - Michel Gostoli - Bernard de Gouvello - François Goven - Sylvie Grando - Jean-Jacques Granelle - Claude Greff - Alfred Grosser - Emiliano Grossman - Guillaume Gruère - Michel Guénaire - Pascal Guénée - Xavier Guilhou - Michel de Guillenchmidt - Jean-François Guillot - Christophe Guilluy - Michel Guisembert.
- H.** Raphaël Hadas-Lebel - Michael Haddock - Claude Hagège - Cliff Hague - David Halabisky - Gérard Hamel - Leslie Hannah - Christian Harbulot - Laurence Hartmann - Jürgen Hartwig - Guy Hascoët - Pierre Hassner - Rainier d'Haussonville - Paul-Christian Hautecler - Serge Hefez - Nathalie Heinich - Laurence Herbeaux - Régis Herbin - Véronique Hertrich - Michel Hervé - Philippe Herzog - Sandra Hoibian - Jean-Yves Hocquet - Andrea-Rosalinde Hofer - Jacques Hogard - Dominique Hoorens - Renate Hornung-Draus - Jean-Charles Hourcade - Danuta Hubner - Patrice Huerre - Bernard Hugonnier - Jean-Paul Hugot - Jean-Marc Huissoud - François Hurel - François-Bernard Huyghe.
- I.** Theodor Ickler - Didier Intes - Alain d'Iribarne - Olivier Itéanu.
- J.** Tim Jackson - Denis Jacquat - Nicolas Jacquet - Alain Jacquot - Yannick Jadot - Christophe Jaffrelot - François Jakobiak - Jacques Jeanteur - François Jeger - Claude Jolly - Hubert Joly - Évelyne Joslain - Gaston Jouffroy - Thierry Jousse - Hugues de Jouvenel - Jean Jouzel - Alain Juillet - François Jullien - Philippe Jung - Alain Juppé - Philippe Jurgensen - Hervé Juvin.
- K.** Sylvain Kahn - Arnaud Kalika - André Kaspi - Gildas de Kerhalic - Jean de Kervasdoué - Thomas Kirsbaum - Théo Klein - Djamel Klouche - Gaspard Koenig - Annie Krieger-Krynicky - Christophe Kullman.
- L.** Daniel Labetoulle - Anne Lacaton - Frédéric Lacave - Sylvain Laclias - Fabrice Lacombe - Gérard Lacoste - Yves Lacoste - Alexandre Lacroix - Cécile Ladjali - Yves Laffoucrière - Sylvain Lafrance - Éric Lagandré - Ali Laïdi - Zaki Laïdi - Jacques Lair - Gérard Laizé - Alain Lamassoure - Alain Lambert - Jean-Clarence Lambert - Élisabeth Lambert-Abdelgawad - Patrick de La Morvonnais - Eneko Landaburu - Olivier Landel - Frédéric Landy - Jack Lang - Simon Langlois - Éric Lapiere - Bernard Laponche - Fabrice Larceneux - René Lasserre - Serge Latouche - Martin Lauquin - Richard Lavergne - Élisabeth Laville - Jean-Paul Lebas - Daniel Lebègue - Gilles Le Blanc -

- L.** Hervé Le Bras - Armel Le Compagnon - Yann LeCun - Thomas Le Gac - Jean-Yves Le Gall - Alain Le Gentil - Patrick Légeron - Jacques Le Goff - Jean-François Le Grand - Edwin Le Héron - Jean-Michel Le Masson - Georges Le Noane - Emmanuel Le Roy Ladurie - Véronique Le Ru - Hervé Le Treut - Daniel Lebègue - Bernard Leblanc-Halmos - Séverine Lèbre-Badré - Arnaud Lechevalier - Gilles Lecointre - Dominique Lecourt - Alain Lefebvre - Benoît Lefèvre - Christian Lefèvre - Jean-Michel Lefèvre - Florence Legros - Daniel Lehmann - Jean-Michel Le Masson - Claire Lercier - Emmanuel Lemieux - Bertrand Lemoine - Françoise Lemoine - Philippe Lemoine - Noëlle Lenoir - Corinne Lepage - Christian Lequesne - Philippe Le Roux - Michel Lesage - Jean-Noël Lesellier - Jean-Daniel Lévy - Thérèse de Liedekerke - Marie-Noëlle Lienemann - Alain Lipietz - Didier Livio - Hans-Hartwig Loewenstein - Albert Longchamp - Marie-Caroline Lopez - Eduardo Lopez Moreno - Solveg Loretz - Pascal Lorot - Jacques Lorthioir - Jacques Lucan - Bruno Lucas.
- M.** Egidio Luis Miotti - Michel Lussault - Adrian Macey - Myriam Maestroni - Michel Maffesoli - Jean Louis Magakian - Selma Mahfouz - Joseph Maïla - Jean de Maillard - Olivier de Maison Rouge - Hervé de Maistre - André Malicot - Alexandre Mallard - Thierry Mallet - Jacques Manardo - Maurice Manceau - Denis Mancosu - Claude Mandil - Thierry Mandon - David Mangin - Alberto Manguel - Roger Maquaire - Christian Marbach - Richard Marceau - Philippe Marcel - Julien Marchal - Pascal Marchand - Michel Marchesnay - André Marcon - Jean-Paul Maréchal - Françoise Marion - Jacques Marseille - Yves-Michel Marti - Jean-Louis Martin - Manuela Martini - Guy Marty - Bernard Masingue - André Masson - Hervé Mathe - Thierry Mathé - Catherine Mathieu - Tristan Mathieu - Alain Maugard - Louis Maurin - Fabrice Mazerolle - François de Mazières - Neil McGarvey - Philippe Méhaut - Anne-Claire Méjean-Vaucher - Alexandre Melnik - David Ménascé - Yves Mény - Georges Mercadal - Gérard Mermet - Norbert Métairie - Laurent Meunier - Yves Michaud - Michel Micheau - Nicolas Michelin - Jérôme Michon - Didier Migaud - Dominique Mignot - Franck Mikula - Marc Milet - Philippe Minard - Dom Hugues Minguet - Nicolas Minvielle - François Miquet-Marty - Jacques Mistral - Philippe Moati - Nicolas Moinet - François Moisan - Dominique Moïsi - Christophe Montcerisier - Gérard Moreau - Yannick Moreau - Florence Morgiensztern - Edgar Morin - Yannick Morin - Michel Mouillart - François Moutot - Gérard Moysse - Denis Muzet.
- N.** Muriel Nahmias - Natalia Narotchnitskaïa - Jean-Yves Naudet - Emmanuelle Nauze-Fichet - Charlotte Nessi - Colette Neuville - Flavien Neuvy - Denys Neymon - Jacques Nikonoff - Vincent Noce - Christine Noiville - Dominique Nora - Pierre Nora - Lars Nordgren - Peggy Nordmann - Xavier North - Nicole Notat - Gilles Nourissier - Jean-Paul Noury.
- O.** Tom O'Dell - Christian Odendahl - Lucie Odent - Michel Offerlé - Ruwen Ogien - Jean-Pierre Orfeuill - Carlo Ossola - Jacques Oudin - Robert Oulds.
- P.** Ulrich Paetzold - Jean Pailleux - René Pallincourt - Alain Papaux - Thierry Paquot - Laurence Parisot - Laetitia Passot - Olivier Pastré - Rémy Pautrat - Vincent Pavanello - Xavier Pavie - Nicolaï Pavlovitch Kochman - Gérard Payen - Thierry Pech - Josep Maria Pelegrí - Philippe Pelletier - Muriel Pénicaut - Fabienne Péraldi-Leneuf - Jacques Percebois - Patrick Peretti-Watel - Pierre-André Périssol - François Perrault - Jean-Claude Perreau - Bernard Perret - Constance Perrin-Joly - Nicolas Perruchot - Jean-Pierre Petit - Jean-Marie Petitclerc - Bernard Petitjean - Camille Peugny - Jean-Marc Peyrical - Jacques Pfister - Évelyne Pichenot - Pascal Picq - Jérôme Pierrat - Marc Pigeon - Dominique Piotet - Michel Piron - Olivier Piron - Olivier Pironet - Francis Pisani - Jean Pisani-Ferry - Jean-Robert Pitte - Jean-Pierre Plancade - Sophie Pochic - Guillaume Poitrinal - Henri Poncet - Noël Pons - Guy Poquet - Hugues Portelli - David Portes - Pascal Portier - André-Yves Portnoff - Brigitte Pousseur - Aurélien Preud'homme - Thierry Priestley - France Prioux - Denise Pumain - François Pupponi - Iryna Pylypchuk.
- Q.** Jean-Claude Quentin - Bernard Quintreau.
- R.** Christophe Radé - Jack Ralite - Éric Rambaud - André Ramos - Paul Ramos - Xavier Raufer - Philippe Raynaud - Olivier Razemon - Jean-Jacques Rechenmann - Roland Recht - Dominique Redor - Barbara Reduch-Widelska - Olli Rehn - Bernard Reichen - Romain Remaud - Philippe Remy - Mary-Françoise Renard - Vincent Renard - Cécile Renouard - Thierry Repentin - Raphaëlle Rérolle - Claude Revel - Joël Rey - Aymon de Reydellet - Rudy Ricciotti - Jacques Richard - Didier Ridoret - Georges Rigaud - Jacques Rigaud - Stéphanie Riou - Pierre Rivard - Michèle Rivas - Robin Rivaton - Jean-Pierre Rive - Christophe Robert - Richard Robert - Jean-Yves Robin - Yves Robin - Jean-Pierre Roche - Max Roche - Robert Rochefort - Agnès Rochefort-Turquin - Claude Rochet - Charles Rojzman - Bruno Rondet - Fabien Roques - Pierre Rosanvallon - Nathalie Roseau - Jean-Yves Rossi - Valérie Rosso-Debord - Bernard Roth - Luc Rouban - Jean-François Roubaud - Luc Rouge - François Rougnon - Michel Rousseau - Denis Roux - Jean-Michel Roux - Xavier de Roux - Jean-François Roverato - Édouard de Royère - Céline Rozenblat - André-François Ruau - Jean-Yves Ruau - Xavier Ruau - Simon Rubinsohn - Andreas Rüdinger.

- S.** Tokia Saïfi - Frédéric Saint-Geours - Ghassan Salamé - Frère Samuel - Bernard Sananès - Thierry Sanjuan - Michel Sapin - Jacques Sapir - Jean-Paul Sardon - Dominique de Souza - Patrick Savidan - Jean-Louis Schilansky - Philippe Schleiter - Laus-Peter Schmid - Philippe Schmit - Michel Schneider - Daniel Schraad-Tischler - Christian Schubert - François Schuiten - Raymond Sené - Jean-Louis Serre - Anjali Shanker - Olivier Sidler - Irina Sidorova - Denis Sieffert - Patrick Simon - Pierre Simon - David Simmonet - Alain Sionneau - John D. Skrentny - Hugo Soutra - Anne Souvira - Frédéric Speziale - Michel Spiro - Bernard Spitz - Fabien Squinazi - Étienne St-Jean - Guy Standing - Ted Stanger - François Stasse - Henri Sterdyniak - Christian Stoffaës - Nicolas Stoop - Vaclav Stransky - Bernard Strauss - Michael Stürmer - Alain Surrans - Rémi Sussan.
- T.** Benoîte Taffin - Claude Taffin - Alexandre Taithe - Roger Talbot - Paul-André Tavoillot - Pierre-Henri Tavoillot - Viviane Tchernonog - Bruno Teboul - Brice Teinturier - David Teller - Thibault Tellier - Pascal Terrasse - Bruno Tertrais - Sylvain Tesson - Jacques Testart - Frédéric Teulon - Shashi Tharoor - Claude Thélot - Bernard Théobald - Hervé Théry - Irène Théry - Maurice Thévenet - Erell Thévenon-Poullennec - Jacques Theys - Patrick Thiébart - Frédéric Tiberghien - Xavier Timbeau - Serge Tisseron - André Torre - Marcel Torrents - Olivier Torres - Marc Touati - Patricia Toucas-Truyen - Philippe Tourtelier - Jean-Philippe Toussaint - Jean-Paul Tran Thiet - René Trégouët - Frank Trentmann - Marie Treps - Michèle Tribalat - Laurence Tubiana - Jean Tulard.
- V.** Hélène Valade - Philippe Valletoux - Martine Valo - Philippe Van de Maele - Cécile Van de Velde - Peter van der Knaap - Hugues Vanel - Wouter van Gent - Jean Vanoye - Jean-Philippe Vassal - Thierry Vedel - Mechthild Veil - Elkin Velásquez - Pierre Veltz - Agnès Verdier-Molinié - François Vergnolle de Chantal - Daniel Vernet - Yves Vérollet - Nicolas Véron - Jérôme Vial - Pierre Victoria - Alain Vidalies - Georges Vigarello - Pascal Viginier - Jean-Paul Viguier - Alain Villemeur - François-Yves Villemin - Antoine Violet-Surcouf - Louis-Charles Viossat - Michel de Virville - Jean-Marc Vittori - Jean Volff - Kurt Volker - Jean-Claude Volot - Bernard Vorms.
- W.** Anne-Catherine Wagner - Jean-Claude Wallach - Samuel Watchueng - Laurent Wauquiez - Pascale Weil - Christine Whitehead - Edward Whitehouse - Johan Willemen - François de Witt - Frédéric Worms - Ernst Worrell - Christoph Wulf - Eckhard Wurzel.
- Y.** Pierrick Yalamas - Gaël Yanno - Ken Yeang - Christopher Young.
- Z.** Jean-Benoît Zimmermann - Yves Zlotowski -

THÈMES DES PRÉCÉDENTS NUMÉROS

N° 1, janvier 2002 : Demain des villes plus sûres ? / Bâtiment et risques sanitaires : des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002** : Investir : la Bourse ou la pierre ? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002** : Seniors : quels enjeux ? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003** : Décentralisation : les clés du dossier / Météo, climat : où va-t-on ? • **N° 5, juin 2003** : L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations : des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003** : Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004** : Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004** : Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004** : Énergie : un risque de pénurie ? / Économie : quel devenir pour les entreprises artisanales ? • **N° 10, février 2005** : Jusqu'où ira la « judicialisation » de la société ? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005** : Réformer l'État : pour quoi faire ? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005** : Internet : prodige ou poison ? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006** : Patrimoine bâti : préserver, transformer ou détruire ? / Communautés et démocratie : la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006** : La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale : quelles solutions ? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006** : Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007** : Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007** : L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007** : Logement : comment sortir de la crise ? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008** : Mondialisation : gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs : à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008** : Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire ? • **N° 21, novembre 2008** : Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique... : les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009** : Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? • **N° 23, juillet 2009** : Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009** : Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010** : Retraites : quelles réformes ? • **N° 26, juin 2010** : Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée ? • **N° 27, novembre 2010** : Le principe de précaution en accusation ? / Immobilier non résidentiel : redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011** : L'Union européenne dans une mauvaise passe ? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011** : Le bâtiment : regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011** : Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012** : Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012** : Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012** : Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements : éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012** : Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013** : Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013** : L'immobilier est-il un handicap pour la France ? • **N° 35, juin 2013** : Densifier la ville ? • **N° 36, novembre 2013** : Place aux jeunes ! • **N° 37, mars 2014** : Prix de l'énergie : où va-t-on ? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics ? • **N° 38, juillet 2014** : Criminalité économique : quelles parades ? • **N° 39, novembre 2014** : La France peut-elle se réformer ? • **N° 40, mars 2015** : Union européenne : les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015** : Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015** : Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016** : Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016** : Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016** : Politique de la ville : réussites et échecs • **N° 46, mars 2017** : Politique de la ville : des pistes de progrès • **N° 47, juin 2017** : Les entrepreneurs • **N° 48, novembre 2017** : L'espace français éclaté • **N° 49, mars 2018** : Taxation de l'immobilier : risques et enjeux • **Hors-série, juin 2018** : Paritarisme : vers une indépendance financière ? • **N° 50, juillet 2018** : Entreprises : quels modèles demain ?

La transparence dans la vie économique

DANS CE NUMÉRO

La transparence comme exigence

- 06 Demande de transparence ou de sincérité ?
• Sandra Hoibian
- 11 Pour en finir avec les paradis fiscaux et l'opacité fiscale
• Christian Chavagneux
- 16 La transparence dans les marchés publics
• Jean-Marc Peyrical
- 21 La transparence : opportunité ou danger dans la guerre économique ?
• Nicolas Moinet
- 24 La transparence dans l'appel à la générosité du public
• Nathalie Blum

Transparence de l'entreprise, transparence dans l'entreprise

- 30 Le secret des affaires : à la frontière de la vie privée de l'entreprise
• Olivier de Maison Rouge
- 34 Les grandes entreprises françaises face aux exigences de transparence
• Eudoxe Denis
- 39 Management : la confiance plus que la transparence
• Nicolas Bouzou
- 43 Transparence et RSE des entreprises du BTP
• Max Roche

La transparence et ses limites

- 48 Hypocrite transparence
• Olivier Babeau
- 53 Société de transparence, société du secret
• François-Bernard Huyghe
- 58 Secret professionnel !
• Mathias Chichportich
- 62 Journalisme : transparence et protection des sources
• Pascal Guénée
- 66 Vers une société numérisée, de plus en plus surveillée
• Nicolas Arpagian