



Intervention Sylvianne Villaudière, directrice fondatrice du cabinet Alliantis

Lundi 30 juin 2014

« Les codes d'éthique, outil de management ou phénomène juridique »

Le sujet est vaste et bien des aspects prouveraient que la charte éthique est un outil de management. Au regard de mon expérience de consultante spécialisée en matière de communication institutionnelle et RSE, et aussi de celle de Déléguée générale du Collège des Directeurs du développement durable (C3D) qui a l'occasion d'observer les pratiques d'un grand nombre d'acteurs publics et privés dans ce domaine, je vous propose de centrer le propos sur un point qui me paraît fondamental :

La charte éthique en tant qu'outil d'un nouveau dialogue avec les parties prenantes.

Revenons sur une définition assez commune de la charte éthique : « La charte éthique est un ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements choisis et adoptés par une entreprise ou une profession qui dépendent essentiellement des caractères participatifs de sa conception et de la régularité des contrôles » (Définition du [dictionnaire Environnement](#)).

La plupart des grandes entreprises disposent aujourd'hui de chartes affichant leurs principes et les comportements attendus en interne comme en externe, allant du respect de l'environnement à la déontologie ou à la discrimination. De fait, ces engagements formalisés appartiennent au domaine de la « soft law », sans caractère juridiquement contraignant. Les engagements des entreprises ont une intensité variable, avec des formules comme « l'entreprise favorise », « est attentive », « souhaite contribuer », etc... qui constituent essentiellement des engagements moraux.

Les organisations sont libres de mettre au point une charte éthique, tant du point de vue de l'opportunité que du point de vue de son contenu. Et on le constate bon nombre d'organisations font aujourd'hui le choix de s'engager dans **cette démarche qui peut comporter bien des avantages en termes de dialogue interne autour d'enjeux cruciaux de RSE :**

- Cette démarche permet d'ouvrir un dialogue interne aux organisations qui motive, qui intéresse et qui rassemble des acteurs de tous les services, et pas seulement les spécialistes du développement durable, de la direction qualité ou de la direction juridique,
- Elle intéresse sur un plan personnel et interpelle les différentes catégories de personnel, du manager au collaborateur le moins qualifié,
- Elle n'apparaît pas comme un exercice obligé mais comme une matière neuve et particulièrement utile en cette période de doute et de crise morale qui touche notre société,
- Elle répond à une nécessité perçue de retrouver des comportements vertueux à tous les niveaux de l'entreprise, de ses partenaires...et de l'économie et de la société en général.
- La montée en puissance médiatique du manque d'exemplarité de la classe politique et dirigeante, et les crises à répétition auxquelles nous assistons depuis quelques années, renforcent ce sentiment et une recherche de repères en matière d'éthique.

Au-delà des questions de mobilisation et de dialogue interne d'un nouveau type, **le code éthique peut être l'occasion d'une co-construction en lien avec toutes les parties de l'entreprise.**

Si un tel code se veut être un outil élaboré par et pour les collaborateurs de l'entreprise, pour être pertinent, il doit s'inscrire dans une dynamique de co-construction / co-élaboration.

En effet, il est nécessaire qu'il soit préparé, défini et élaboré en interne, afin que les collaborateurs se l'approprient au mieux. L'adhésion aux principes et engagements formalisés au sein du code et leur application par les collaborateurs dépend de la participation et de la contribution de ces derniers à l'élaboration du code. Les comportements préconisés, pour être applicables, doivent être adaptés aux réalités et spécificités des métiers de l'entreprise.

Il peut par exemple être envisagé de constituer des « groupes de travail collaboratifs » par grande famille de métiers, afin que les collaborateurs échangent et définissent leurs attentes liées aux comportements à adopter spécifiquement dans leurs métiers.

L'impulsion par les dirigeants de l'entreprise, le « portage » des engagements par le management et le partage avec les salariés permettront de pérenniser les engagements dans la durée.

Il est également important que le code éthique soit confronté et challengé par des publics externes afin d'évaluer la pertinence et la robustesse de son contenu, à savoir les axes retenus et développés, les engagements exprimés et la ligne de conduite générale à adopter proposée.

Ainsi, avant sa diffusion publique, il est important que le code éthique soit analysé et discuté par un panel de parties prenantes externes : par exemple d'une part les clients et d'autre part par les institutionnels et partenaires de l'entreprise (les autorités publiques, les partenaires, les fournisseurs...). Différentes méthodes de consultation sont envisageables.

Le processus d'élaboration du code éthique et notamment l'implication de l'ensemble des parties prenantes peuvent ensuite être valorisé tant en interne qu'à l'externe, à travers une communication spécifique, ou intégrée à des documents de communication existants tels que le rapport annuel ou le document de référence.

Cette démarche participative et collaborative autour du code éthique peut s'intégrer à la démarche globale de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) souhaitée et engagée par l'entreprise. Elle peut être valorisée dans le domaine des relations et dialogue parties prenantes et peut démontrer une vraie volonté de la part de l'entreprise d'associer et d'impliquer l'ensemble de ses parties prenantes à sa démarche RSE.