



➔ MANAGEMENT

Rédaction et mise en œuvre de la charte d'entreprise

Après l'état des lieux des pratiques éthiques vient la formalisation des engagements contractuels et la mise en œuvre.

APRÈS L'ÉTAT des lieux des pratiques éthiques, qui se termine par un rapport d'audit, comme décrit dans notre précédent numéro (*Agefi Services du 13 juin 2005, p. 3*), l'élaboration d'une charte, passe ensuite par la phase de rédaction à laquelle préside un comité de rédaction qui, pour être efficace, doit compter parmi ses membres un petit nombre de personnes douées en communication, connaissant bien les mécanismes de l'entreprise et faisant preuve d'indéniables qualités humaines – des personnes d'estime et de confiance aux yeux de l'ensemble du personnel. La légitimité de ce comité est également garantie par sa représentativité – au moins un membre du personnel et un cadre, la direction mise à part – et son indispensable indépendance face à la direction et aux actionnaires. La liaison entre le comité de rédaction et la direction est constamment assurée par le

consultant. Des différentes réunions du comité devrait finalement découler un document au contenu synthétique (pas plus d'une page), explicite, accessible à tous et qui laisse transparaître la philosophie de l'entreprise, ses valeurs mais également des éléments cruciaux de sa stratégie.

La forme et le fond

La forme de la charte compte presque autant que le fond. Quelques lignes de préambule servent à fixer et à énoncer la vision, la mission ainsi que les valeurs fondamentales qui sont celles de l'entreprise. Comme il existe un risque non négligeable qu'une charte d'entreprise, une fois élaborée, reste une déclaration d'intention, il s'agit aussi d'offrir une garantie institutionnelle aux stakeholders internes et externes, en annonçant la création d'instruments spécifiques, dont le rôle essentiel sera de garantir la mise en œuvre

de la charte. Le corps de la charte devrait refléter les engagements pris par l'entreprise en tant qu'institution, ainsi que ceux pris par les divers types de stakeholders internes : la direction, les cadres et les autres collaborateurs de l'entreprise. Responsable du coaching du comité de rédaction, le consultant veille à ce que chacun des points de la charte soit bien ancré dans une problématique éthique qui fasse sens par rapport aux résultats de l'audit. Il est important de ne pas faire de la charte un second règlement d'entreprise. Jusqu'à ce que le projet de charte soit accepté par la direction, après avoir été éventuellement amendé par ses soins, plusieurs rounds de négociation sont parfois nécessaires. Après cette première validation, le projet doit encore être soumis à une procédure de consultation de l'ensemble du personnel, qui peut amender le texte proposé. Toute proposition d'amendement est

gérée par le comité de rédaction qui l'accepte ou non. La direction doit alors bien sûr valider définitivement le projet issu de la procédure de consultation. Là encore, le rôle du consultant est primordial. Face à des positions a priori irréconciliables, il doit être le facilitateur du dialogue et du compromis, en orchestrant la navette entre le comité de rédaction et la direction.

Diffusion interne et externe

Enfin, last but not least, il reste encore à procéder à la mise en œuvre de la charte, qui débute par sa diffusion interne et externe et qui peut se poursuivre par l'établissement d'un comité d'éthique (auquel peut être associé le regard externe du consultant), dont la fonction essentielle sera d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la charte. Concrètement, le comité est chargé par la direction de réaliser un certain nombre de tâches : élaborer des objectifs spé-

cifiques pour chacun des points de la charte ; définir des indicateurs permettant de vérifier si les objectifs sont atteints ; vérifier la conformité éthique des dossiers stratégiques ; créer une instance chargée de gérer les différends d'ordre éthique surgissant au sein de l'entreprise et de fournir des recommandations. Le rôle du comité, bien sûr, ne s'arrête pas là : il peut rédiger un rapport annuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou encore mettre sur pied un programme de formation à l'éthique et à la RSE pour les collaborateurs de l'entreprise. En résumé, le comité d'éthique, de diverses manières, se charge de donner vie à la charte d'entreprise. ■

JEAN MARC BIGLER

Directeur de l'Institut e²co, Haute Ecole d'Ingénieurs et de Gestion du canton de Vaud. Simon PERRIN, Assistant de recherche, Institut e²co.

À LIRE



KNOWLEDGE MANAGEMENT

Le dossier principal du numéro de mars de la *Revue économique et sociale* (trimestrielle), dirigé par Hélène Madinier, porte sur le Knowledge Management ou Gestion des connaissances. Plus qu'un effet de mode, le KM renouvelle l'économie d'entreprise, cette dernière étant comprise comme une fonction de conception en plus d'être une fonction de production.

La Revue économique et sociale (la revue des Hautes Écoles) assure quatre livraisons par an sur des thèmes d'actualité en économie. Dans la livraison en fin juin, deux dossiers intitulés : «Le défi démographique», facteur d'innovation, et «Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'éthique», les femmes, l'entreprise, ainsi que des articles hors dossiers. Renseignements et informations : infosees@unil.ch ; 021/691 53 47

ALAIN MAX GUÉNETTE
Professeur à la HEG Arc de Neuchâtel – Secrétaire général de la Société d'études économiques et sociales (SEES) et co-rédacteur de la *Revue économique et sociale* (RES).

«KM: partager pour gagner!» de Hélène Madinier (dir.), *Revue économique et sociale*, n°1, mars 2005.

➔ MARKETING

Gestion des labels: un véritable défi pour le domaine alimentaire

Le «label management» doit permettre aux producteurs et aux distributeurs de se positionner clairement sur le marché.

ORGANISMES génétiquement modifiés, pesticides, hormones, ESB... Depuis plusieurs années, une grande incertitude s'est développée quant à la qualité des produits alimentaires. Toujours plus nombreux sont les consommateurs qui adoptent, à des degrés divers, un mode de vie accordant davantage de place aux valeurs écologiques, naturelles et authentiques. Ceci se reflète dans leur vie en général et dans leur consommation en particulier, les amenant à rejeter des produits «manipulés», ou passant par des processus industriels dans lesquels interviennent des technologies de plus en plus complexes, mal connues et mal perçues.

Une prolifération de dénominations

Ces tendances sont amplifiées par la saturation des marchés qui entraîne une concurrence toujours plus vive et par une prolifération de dénominations émanant tant de producteurs que de distributeurs. Ces der-

nières sont relatives à la composition des produits, à leur origine, à la manière dont ils sont fabriqués ou à leur respect de normes de type éthique ou environnemental.

Dans le cadre d'une recherche appliquée en marketing, nous avons interrogé près de 200 consommateurs suisses romands quant à leur perception des différents labels alimentaires présents sur le marché helvétique, toutes filières et catégories confondues.

Nous avons identifié une offre très importante de dénominations en tous genres proposées par les producteurs, comme Bio Suisse, les Appellations d'origine contrôlée (AOC) et Natura Beef, mais également par les grands distributeurs de produits alimentaires, notamment Coop et Migros. Cette foison d'une trentaine de labels handicape plus le consommateur qu'elle ne l'aide à faire un choix: le système de labellisation est perçu comme peu clair, car il y règne une confusion entre initiateurs, cau-

ses défendues, garantie de qualité et garantie d'origine. Ainsi, cette large offre est inadaptée à la demande émanant des acheteurs qui recherchent plutôt des promesses simples et logiques.

Stratégie massive des grands distributeurs

De plus, il est évident que, dans cette «jungle des labels», le consommateur n'a pas envie de chercher par lui-même à comprendre les tenants et aboutissants de ces dénominations. Ainsi, il va acheter des produits labellisés sans forcément en avoir conscience, uniquement parce qu'il a besoin d'un certain type d'aliment à un moment précis. L'évolution spectaculaire du marché des produits biologiques n'est donc pas nécessairement due à une prise de conscience du public en matière d'écologie ou de santé, mais résulte aussi d'une stratégie massive de la part des grands distributeurs, qui imposent ainsi à leurs clients des déclinaisons de produits, dont les «denrées bio»,

à grand renfort publicitaire. Le label, qu'il soit de qualité ou d'origine, n'apparaît pas donc comme un facteur décisif de choix pour le consommateur ni même comme un moyen de limiter le risque lié à la qualité, malgré une bonne crédibilité pour l'ensemble des labels testés. Il peut simplement contribuer à renforcer ce choix. Le principal frein à l'achat est constitué par le prix en général plus élevé des produits labellisés. Ainsi, le consommateur ne souhaite en principe pas payer plus cher un produit qui existe déjà sous une forme conventionnelle non labellisée.

Vendre des produits à des prix plus élevés

Pour les producteurs et les distributeurs, le label constitue un véritable attrait économique permettant de vendre des produits à des prix plus élevés. Il donne lieu à une prise de conscience liée par exemple à l'environnement ou au travail éthique et, de ce fait, véhicule une image

d'entreprise responsable. A notre avis, la problématique du «label management» est un défi majeur pour les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires: il s'agira pour eux de se positionner de manière distincte, avec des signes de qualité crédibles, vérifiables et d'un bon rapport qualité/prix. En outre, il leur faudra communiquer régulièrement et de manière plus rédactionnelle que publicitaire pour s'assurer une présence constante et crédible dans l'esprit du consommateur.

Un colloque franco-suisse sur la question réunira promoteurs de produits labellisés et chercheurs des Hautes écoles, le 24 novembre prochain à la Haute école de gestion Arc de Neuchâtel. ■

FRANÇOIS COURVOISIER

PhD, professeur HES francois.courvoisier@he-arc.ch. FABIENNE COURVOISIER fabienne.courvoisier@he-arc.ch Haute école de gestion Arc de Neuchâtel