



LE SYSTEME D'ALERTE ETHIQUE

Synthèse de l'étude ORESYS

Philippe Cizeau et Yves Salomon

La loi Sarbanes Oxley (SOX) adoptée en Juillet 2002 par le Congrès Américain a déclenché la mise en place des systèmes d'alerte éthique, d'alerte professionnelle, de whistleblowing,....

Les sociétés directement concernées sont celles cotées aux USA. Le champ d'application couvre aussi les filiales de ces sociétés.

Toutefois, la préoccupation « éthique » des entreprises existe depuis toujours et certaines entreprises ont depuis longtemps mis en place des dispositifs appropriés.

ORESYS a voulu approfondir la mise en œuvre ces systèmes d'alerte, certaines ayant des systèmes bien implantés et d'autres s'employant à les installer.

5 grandes entreprises internationales ont été étudiées. Voici quelques grands enseignements de cette étude.

1. Un système d'alerte : de quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'un dispositif qui, d'une part, donne à chaque employé une possibilité de recours **sûr** et qui d'autre part lui permet de porter confidentiellement à **la connaissance du plus haut niveau de la hiérarchie** de l'entreprise des faits qui semblent en contradiction avec l'éthique de l'entreprise.

Comment se matérialise « l'éthique » ?

Les règles éthiques sont le plus souvent formalisées dans de nombreux documents de l'entreprise (règlement intérieur, mémento éthique, charte d'achat ...) et pour les plus avancées dans un "code de bonne conduite" prenant en compte l'alerte éthique.

L'accès au dispositif est centré sur les salariés des entreprises mais peut aussi être ouvert aux intervenants extérieurs à l'entreprise : actionnaires, fournisseurs, clients, institutionnels, collectivités ...

2. Pourquoi les entreprises mettent-elles en place un système d'alerte éthique ?

Le système a pour premier objectif de créer un nouveau canal de communication entre les salariés et la hiérarchie. Il constitue donc pour l'entreprise un dispositif d'information et de prévention qui participe à la réduction des risques en y associant les salariés, voire les acteurs externes.

Les facteurs qui favorisent sa naissance sont très divers, à savoir :

- des **catastrophes** environnementales qui touchent l'entreprise, une affaire de corruption, une infraction rendue publiques...,
- la nécessité de créer une **culture commune** à la suite d'une acquisition, d'une nouvelle implantation à l'étranger...,
- la prise en compte de **nouvelles réglementations** (Sarbanes Oxley ...),
- **la volonté du dirigeant.**

3. Les faits générateurs des alertes éthiques

La nature des alertes éthiques retenues diffère d'une entreprise à l'autre : chaque entreprise décide de la nature des faits qui peuvent s'inscrire dans le dispositif.

Deux grandes familles de faits sont généralement concernées.

D'une part, **les faits directement ou indirectement préjudiciables à la marche de l'entreprise**, qu'ils soient imputables à des acteurs internes ou externes (actionnaires, fournisseurs, clients, concurrents ...) :

- manquements à l'éthique, non respect des réglementations (non-compliance), fraude fiscale, entente entre concurrents,
- manipulation des chiffres, corruption, détournements d'actifs,
- atteinte à l'environnement,
- risques divers pour l'image et la notoriété de l'entreprise,
- etc ...

D'autre part, **les faits liés à la vie sociale dans l'entreprise et au management du personnel**, par exemple : non respect de la législation du travail, discrimination, harcèlement sexuel, injustice ...

Certaines entreprises limitent l'alerte éthique au domaine financier, d'autres couvrent très largement la grande diversité des risques de l'individu ou de l'entreprise.

La CNIL, dans l'article 1^{er} de l'autorisation unique du 8 décembre 2005 limite a priori le champ à des « faits se rapportant à des risques sérieux pour l'entreprise dans le domaine comptable, d'audit financier, de lutte contre la corruption ou bancaire ». Toutefois, l'article 3 élargit le champ à des faits d'une « particulière gravité », « sont considérées comme graves les faits mettant en jeu l'intérêt vital de l'entreprise ou l'intégrité physique ou morale de ses employés ».

4. Caractéristiques des systèmes d'alerte

C'est d'abord un outil mis à disposition des employés de l'entreprise et parfois des tiers ("stakeholders") afin qu'ils puissent être entendus par la Direction de l'entreprise **sur des sujets qui transitent mal par les canaux habituels**.

L'intérêt du système est qu'il assure **la protection des plaignants et des accusés**, et permet un traitement des plaintes **plus rapide** que par la voie classique et **au bon niveau hiérarchique**. A ce titre il constitue **une alternative aux canaux habituels** (voie hiérarchique, audite interne, intervention d'un syndicat ...).

C'est aussi pour le management de l'entreprise un outil de prévention des risques en ce sens qu'il peut permettre la détection locale (précoce ou non) de faits pouvant se produire ailleurs dans l'entreprise, et d'œuvrer en conséquence.

Le système s'appuie sur une organisation spécifique séparée des fonctions traditionnelles (RH, Direction Financière ...) et rattachée à la Présidence.

5. Comment fonctionne le système d'alerte éthique

Le process général est construit sur une succession d'étapes et peut se décrire comme suit :

- un plaignant interne ou externe à l'entreprise s'adresse directement (la saisine) à **une cellule dédiée et ceci par tous moyens** (courrier, mail, téléphone ...) pour lui signaler un fait, un risque ;
- la cellule est **autonome** et constitue **le pivot** du système. Elle reçoit la plainte, la **qualifie** (fait avéré), **décide du mode d'action** qu'elle va adopter, transfère la plainte auprès des instances compétentes, et **effectue le suivi** de l'instruction jusqu'à ses **conclusions** ;
- celles-ci sont formulées, elles entraînent ou non des sanctions en se référant aux réglementations existantes (externes et internes) : **le dispositif ne renforce pas « la règle », mais assure la rigueur de l'application de la règle** ;
- les conclusions sont portées à la **connaissance du plaignant** par la cellule et parallèlement, celle-ci réalise un **reporting destiné au niveau le plus élevé de la hiérarchie**.

Le système nécessite pour fonctionner :

- une organisation spécifique, à savoir une **cellule dédiée et autonome, à l'abri des influences et des pressions, reconnue comme indépendante par toutes les parties**. Elle peut être constituée de personnalités internes, d'anciens dirigeants retraités, d'un cabinet extérieur ...
- une logistique (qualité du personnel de la cellule, stockage des informations, accès informatique, circulation des documents, organisation ...) :
 - qui donne confiance en garantissant la confidentialité du dispositif et des flux d'informations,
 - qui facilite la rapidité du traitement des plaintes,
 - qui inclut le reporting (lié le plus souvent aux mécanismes de reporting de l'entreprise).

Nota : Confidentialité et anonymat.

Rappelons d'abord que la **confidentialité est un fondement des systèmes éthiques**.

Quid de l'anonymat ?

*Selon les entreprises, les plaintes anonymes sont traitées ou non. L'anonymat du plaignant est le plus souvent accepté mais **jamais encouragé**.*

Un des inconvénients de l'anonymat, est que l'alerte est souvent plus difficile à qualifier. Elle débouche alors généralement sur l'audit général d'une cellule, d'un processus, d'une implantation géographique.

6. La mise en œuvre

La mise en place du système d'alerte éthique constitue pour l'entreprise un **vrai projet** qui induit pour ses **acteurs internes** (les salariés, le management) et pour les **instances représentatives** des salariés, des besoins forts de **sensibilisation, d'information, de formation**.

Le fonctionnement du système nécessite l'élaboration de différents supports :

- un **Guide de l'alerte éthique** mis à la disposition de tous les employés de l'entreprise. Il s'agit d'un document pédagogique qui informe complètement l'ensemble des employés ainsi que les nouveaux entrants sur tous les aspects du dispositif et sur son intérêt **en liaison avec les valeurs de l'entreprise et le Code de bonne conduite** ;
- une **procédure** à l'attention des acteurs internes, parties prenantes du fonctionnement de l'alerte éthique. Elle permet d'explicitier le processus (de la réception de la plainte au reporting), la tenue de statistiques, l'archivage, l'exploitation à des fins opérationnelles des dysfonctionnements constatés, l'appréciation des performances du système ...
Elle précise les liaisons nécessaires ou souhaitables avec les fonctions impliquées (RH, contrôle interne ...).
- un **système d'information sécurisé** qui facilite les diverses étapes et objectifs du système.

A la fois au moment de son lancement et ensuite régulièrement, le système fait l'objet de campagnes d'information de l'ensemble du personnel et de sensibilisation des nouveaux salariés (lors de l'accueil).

Un reporting est construit, qui est de préférence lié aux mécanismes classiques et au calendrier de l'entreprise (réunions de Direction, préparation du Conseil d'Administration ...). Il informe la hiérarchie au plus haut niveau (CEO et Conseil d'Administration).

7. Les facteurs clés de succès

Le dispositif permet effectivement au salarié **d'interpeller** (directement ou indirectement) son **Président**.

Le système d'alerte éthique doit aussi bien-sûr apparaître aux yeux de tous comme **objectif, juste et équitable**.

La procédure mise en place doit fournir un certain nombre de garanties qui contribuent à rendre le système d'alerte éthique crédible, fiable et rapide :

- **garantie que la plainte** sera portée à la connaissance du plus haut niveau,
- **garantie de confidentialité** : un nombre restreint de responsables impliqués (un seul homme contact pour un plaignant), des outils qui la favorisent,
- **garantie d'objectivité** par la qualité des responsables impliqués, par la rigueur de la procédure,
- **garantie de rapidité de traitement** car le processus du Système d'Alerte Ethique doit être plus rapide que ce qui transite par les canaux habituels.

L'alerte éthique s'appuie sur des « référentiels » éthiques qui sont souvent formalisés dans de nombreux documents différents. **La mise en place du système est l'occasion de rassembler et finaliser dans un unique référentiel le « code de conduite ».**

Lors de l'élaboration et de la mise en place du système, l'entreprise doit effectuer, sous l'impulsion et avec l'implication personnelle de son Président, un travail de **sensibilisation, d'information et de motivation de l'ensemble du personnel de l'entreprise**.

Pour déclencher la **confiance potentielle du plaignant**, il est important que la procédure soit incarnée **au plan local par des personnes connues et respectées**.

Une des **aspects visibles qui conforte la crédibilité du système est l'existence et la réalité des sanctions**.

Ces sanctions doivent être claires, être portées à la connaissance de tous, être appliquées avec rigueur.

8. Conclusions sur la mise en place du système d'alerte éthique

L'étude montre que ce sont les entreprises qui ont introduit le système depuis longtemps qui reçoivent et traitent le plus grand nombre de plaintes. Ce sont elles aussi qui limitent le moins l'accès au système (nature des plaintes et plaignants).

Elles ont acquis une maturité qui fait que le système est très bien accepté par toutes les parties et est intégré dans leur dispositif de gouvernance.

Leur constat est que l'enjeu dépasse les seules plaintes traitées. **L'existence même du système contribue à la promotion de l'éthique au sein de l'entreprise** : dans les esprits, dans les procédures et dans les comportements du personnel ainsi que de la hiérarchie. De plus la transparence vis-à-vis de l'externe peut considérablement servir l'image éthique de l'entreprise aux yeux de toutes les parties prenantes.