

Association lyonnaise d'éthique économique et sociale

Responsabilité Sociétale des Entreprises :

*L'humain passionnément,
l'environnement à partager,
l'économique, sinon rien !*



Collection Regards Croisés sur l'Éthique

L'association lyonnaise d'éthique économique et sociale voit le jour le 30 novembre 1999 à l'initiative d'établissements d'enseignements supérieurs et d'associations professionnelles de Lyon et sa région.

Son objet :

L'amélioration de la réflexion et des connaissances sur les questions éthiques et par des actions de sensibilisation et d'éducation, la promotion du rôle de l'éthique, la participation à l'évolution des comportements et la diffusion de ses travaux auprès des étudiants, du monde de l'entreprise, des acteurs économiques et sociaux et plus largement de toutes personnes ou institutions intéressées par celle-ci.

Ses actions :

Formation :

- Modules de sensibilisation des étudiants et enseignants
- Modules de sensibilisation des managers en entreprises publiques et privées

Information :

- Colloques et conférences
- Cafés éthiques
- Site web
- Lettres d'information

Travaux :

- Commissions de réflexion et d'actions thématiques (appelées « pétales » selon la stratégie dite de la marguerite)
- Participation à des manifestations et d'actions d'autres organismes ayant des objets similaires.



Collection « Regards croisés sur l'éthique »

Copyright ALEES octobre 2009

LA
RESPONSABILITE
SOCIETALE
DES ENTREPRISES

Dans la même collection :

- Regards croisés sur l'éthique : Personne, Entreprise, Société
- Ethique et esthétique du cadre de vie : le paysage du futur, 2009

Préface

L'Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale ayant pour publics les étudiants d'établissements supérieurs et les managers en entreprise, la RSE représente un champ de réflexion obligatoire, en ce sens qu'elle permet de structurer les relations au travail, en faisant intervenir l'éthique, comme concept transversal.

L'activité des entreprises s'articule autour des trois piliers social, environnemental et économique, nécessaires et suffisants à une vision de l'économie dont l'Homme serait le centre.

Nous croyons que les entreprises sont les acteurs incontournables de cette vision.

Nous croyons qu'elles sont le ciment d'une nouvelle Société où, au-delà des oppositions nécessaires et fécondes, une harmonie est possible.

Cet ouvrage en est le témoignage. Les acteurs rencontrés par les participants à l'atelier-pétale nous font espérer en l'avènement d'une utopie du mieux vivre ensemble vers un Bien Commun.

Nous avons plaisir à vous la faire partager.

Geneviève Brichet

Présidente de l'ALEES

Cet ouvrage a été conçu suite au « café éthique » organisé par l'ALEES le 22 avril 2009 sur le thème « Responsabilité Sociétale des Entreprises ». Ensuite relayé par un « atelier-pétale », son ambition a été de confronter les opinions, les expériences et les contributions de différentes personnes aux horizons et aux métiers divers.

Ont participé à cet « atelier-pétale » :

• **Membres de l'ALEES :**

James PEDRON
Claudine DELERCE
Anne SILIE-LASTMANN
Marie NOVIS
Paul Marc COLLIN
Marie-Claude DREYER
Geneviève BRICHET
Jean-Luc PAPONAUD
Christophe CONSTANTINI
Fabienne GIRON
Christine BISCH

- **Intervenants extérieurs :**

Jean Luc GROLLEAU, *DG ALGOE*

Laurence AUCORDIER, *IMDEO ; BOTANIC*

Christian CHAUSSE, *responsable qualité-
environnement CLEXTRAL*

François GINDRE, *DG Lyon Parc Auto*

Jean Pierre BRUNET, *DG Groupe BRUNET*

C'est la restitution de ces échanges et de ces témoignages que nous vous proposons dans ce nouvel ouvrage de la collection ALEES, « Regards croisés sur l'éthique ».

La responsabilité sociétale des entreprises constitue un enjeu universel et éternel, même si l'appellation est nouvelle, de même que les obligations y afférentes, compte tenu de manquements de plus en plus graves observés... Elle concerne les entreprises, les salariés et l'ensemble de la société entendue de manière globale.

Décider de faire contribuer des chefs d'entreprises et des personnes impliquées dans leur structure permet d'offrir un panel de pensées et d'expériences qui enrichissent l'œuvre actuelle dédiée à la RSE.

Notre réflexion sur ce nouveau concept permet de montrer qu'à travers les valeurs de la RSE, **l'entreprise peut avoir une action efficace dans la marche en avant vers une société plus responsable et y trouver du bien-être et du plaisir partagé par tous.**

Ethique et monde de l'entreprise sont ici mêlés de façon à les faire cohabiter afin de repenser la relation qui les unit.

« Les gouvernements ne peuvent pas agir seuls. La société civile et les entreprises ont un rôle-clé à jouer »

Kofi ANNAN, septième Secrétaire général des Nations Unies

La RSE : contexte, définition et finalités.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises représente une nécessité et, en même temps, un formidable outil de cohésion : un concept dont l'influence croît de façon indubitable et irréversible. Il suffit d'effectuer quelques recherches pour s'en convaincre. Elle reste néanmoins peu connue du grand public, la compréhension de son essence étant réservée aux personnes concernées.



Cette idée force émerge grâce à la prise de conscience de la nécessité vitale de faire évoluer notre société. Devenue un thème essentiel dans les réflexions sur la régulation de la mondialisation, elle donne lieu à de multiples initiatives récentes.

Son concept : les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec le milieu dans lequel elles évoluent.

Son enjeu : responsabiliser les organisations confrontées aux défis d'équité sociale, d'efficacité et de préservation de l'environnement.

C'est effectivement face aux exigences du développement durable que l'ensemble des acteurs économiques et sociaux doivent intégrer de nouvelles méthodes de travail pour s'adapter et adopter d'autres modes de consommation et de production. La RSE résulte en fait de la demande de la société civile – représentée entre autres par les ONG et les associations – d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Elle résulte aussi d'un mouvement de fond de l'opinion publique, alertée et lassée par divers excès.

Les origines de la volonté de la démarche RSE permettent de mieux la comprendre : ce sont les associations telles que celles œuvrant pour la protection de l'environnement, pour la défense des droits de l'homme ou pour la défense des consommateurs qui, avec l'appui des médias ont réussi à faire émerger des préoccupations managériales nouvelles. Les scandales environnementaux (pollutions majeures, risques pour l'environnement), sanitaires (grippe aviaire), financiers

(corruption, détournements de fonds) ou sociaux (recours au travail des enfants) ont été les facteurs déclenchant de cette détermination nouvelle.

Des phénomènes tel que le développement du commerce équitable, des fonds de placements éthiques ou celui des agences de notation sociale (1) montrent l'importance des enjeux sociétaux pour les entreprises et pour leurs dirigeants.

La RSE représente donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, élaborés à partir des sphères environnementale, sociale et économique.

Pour ces raisons, ce document sera structuré selon des tableaux illustrant, avec passion et enthousiasme, les différents enjeux de la RSE. Il abordera tout d'abord le premier pas de la RSE qui situera le sujet. Le deuxième axe traitera du changement de priorité nécessaire lorsque l'on s'engage dans une démarche RSE. La stratégie constituera le troisième temps de la réflexion. Nous finirons avec l'impact sur l'évolution sociétale : c'est à ce moment là que le cercle vertueux induit par la RSE est le plus mesurable.

-
1. *Agences dont la finalité est de noter les entreprises selon des critères sociaux et environnementaux. Ces agences déterminent à partir de différents critères le niveau de responsabilité de l'entreprise, la RSE en regard du développement durable.*

Le but de la réflexion est de mieux comprendre comment la RSE peut irriguer l'entreprise, de son management jusqu'à ses salariés et réciproquement. Le meilleur moyen d'atteindre cet objectif nous a paru être la confrontation immédiate aux expériences factuelles : des entretiens ont eu lieu, ils émaillent le développement de ce livret.

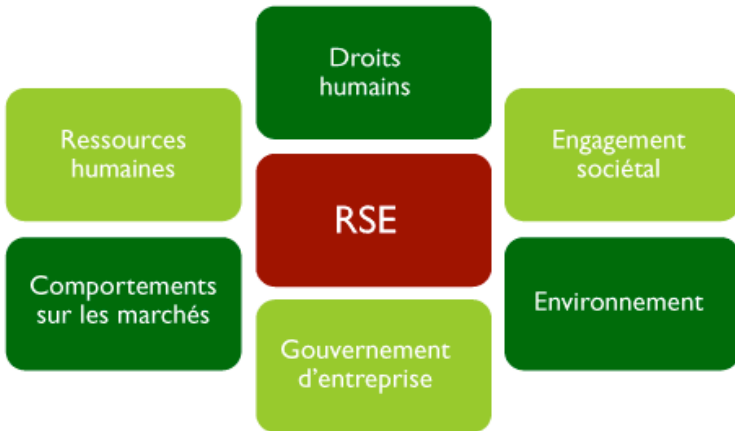
Constat de fond : le volontarisme de la démarche RSE se nourrit de valeurs partagées et doit être stimulé en permanence, même lorsqu'une spirale dynamique prend le relais. Ces valeurs sont construites par les acteurs qui agissent sur le terrain. La RSE semble alors être à la fois un objectif et un processus.

Pour résumer, il s'agit en quelque sorte d'une transposition des principes de développement durable à l'entreprise. Les théories en matière de RSE reposent notamment sur le concept anglo-saxon de « People, Planet, Profit » en d'autres termes « les gens, la planète, le profit » (PPP). La démarche RSE s'évalue alors, non plus sous l'angle économique (profit), mais également sous l'angle social et sociétal (people) et environnemental (planet).

I. LE PREMIER PAS

Commençons ce premier tableau par une présentation des différents domaines inclus dans la démarche de Responsabilité sociétale des entreprises. L'objectif est de situer les spécificités et les caractéristiques impliquées par la RSE pour mieux savoir comment l'aborder.

Les domaines de la RSE



Source : Vigeo, corporate social responsibility, 2009

La gestion des *ressources humaines* sont ici entendues comme l'amélioration continue des relations professionnelles, des relations d'emplois et des conditions de travail.

Les *droits humains* sont ceux qui prennent effet sur les lieux de travail. Ils désignent le respect de la liberté

syndicale et la promotion de la négociation collective, la non-discrimination et la promotion de l'égalité, la protection de la vie privée et des données personnelles. Les textes opposables à ces droits appartiennent notamment à la Déclaration universelle des droits de l'homme publiée par l'ONU.

L'*environnement* a ici le sens général habituel. Ce domaine privilégie la protection et la sauvegarde, la prévention des risques, la mise en place d'une stratégie managériale appropriée, l'éco-conception, la protection de la biodiversité et la maîtrise rationnelle des impacts sur l'ensemble du cycle des produits ou services.

Efficiences, probité et efficacité du Conseil d'Administration et des mécanismes d'audit et de contrôle (notamment l'inclusion des risques de responsabilité sociale, le respect des droits des actionnaires minoritaires, la rationalité de la rémunération des dirigeants) constituent le cœur du *gouvernement d'entreprise*.

L'*engagement sociétal* repose quant à lui sur la contribution au développement économique et social des territoires d'implantation et de leurs communautés humaines et sur la contribution à des causes d'intérêt général et sur le respect de valeurs partagées fortes.

Le *comportement sur les marchés* suppose la prise en compte des droits et des intérêts des clients, la prévention de la corruption et le respect des règles concurrentielles.

Une remarque préalable de précaution :

« L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être » **Henri FORD**

Il paraît important de préciser cette idée afin de montrer que la RSE – dont les champs d'actions s'orientent principalement vers l'humain et vers l'environnement – tient également compte des préoccupations et des intérêts de l'entreprise. Une entreprise se doit de combiner les réalités et donc les obligations économiques avec les aspects sociaux et environnementaux : la RSE garantit l'équilibre entre les trois.

L'entreprise n'est pas sur une île déserte avec ses financiers et ses actionnaires. Elle doit, aujourd'hui encore plus qu'hier, tenir compte de ses salariés, de ses fournisseurs, de ses clients et de tout l'environnement social qui gravite autour d'elle.

Dans le même ordre d'idée, **Adam SMITH** a écrit que la maximisation des profits ne devait se faire que si elle profitait à la société toute entière « *jusque dans les dernières classes du peuple* ».

Au-delà des actes, même les mots relatifs à la RSE véhiculent tous bien l'idée d'une salubre ouverture de l'entreprise à d'autres dimensions faisant intervenir toutes les parties prenantes.

Pour commencer, les voies d'abord de la RSE sont multiples. **On peut en effet initier la RSE par diverses portes.**

Prenons l'exemple de la forêt. Lorsqu'on choisit d'y entrer, c'est pour différentes raisons qui varient selon les envies et les intérêts des personnes : cueillette des champignons, des baies, chasse, promenade, VTT, bol d'air...

Pour la RSE également, l'entrée va dépendre des « goûts »...

Au-delà d'une conviction forte dont nous avons parlé, les motivations les plus visibles se situent au niveau du marketing et du commerce : il devient stratégique pour les entreprises de développer ce que nous pourrions appeler une offre « verte » à exposer dans leur catalogue. L'image de la structure en est bonifiée dans la mesure où le client est de plus en plus sensible aux actions ayant trait à l'environnement. C'est souvent la première porte.

La deuxième porte très souvent empruntée est celle des achats. L'objectif est alors de maîtriser ses coûts ainsi que la qualité de ses produits tout en respectant

les contraintes des fournisseurs. Ce dernier point revêt d'ailleurs une importance capitale et croissante.

La troisième possibilité d'entrée dans la responsabilité sociale des entreprises est fréquemment utilisée par les consultants en développement durable. C'est la communication : il semble en effet crucial pour les entreprises de communiquer sur le sujet, sur leur site et dans toutes leurs publications commerciales. Le tout étant de communiquer sur des faits réels et de commencer par la communication interne, celle-ci validant ou invalidant la cohérence, voire la congruence de la communication externe...

L'important est en fait de **trouver la porte qui convient et de commencer à agir**. Mettre le pied à l'étrier, démarrer une première action (attestant d'un engagement) qui pourra mener jusqu'à un système complet de management de la performance environnementale.

Une fois que l'entreprise est fixée sur la manière dont elle va mettre en œuvre sa démarche RSE, il lui est nécessaire de s'appuyer sur les ressources déjà en place, d'identifier les points forts et les ressources disponibles et surtout de s'en servir comme éléments de progrès. Dans son intérêt, il est intelligent et profitable d'allouer ses ressources entrepreneuriales (temps et argent) à des *actions de changement positif et concret*. Entrer dans un processus d'amélioration continue en constitue d'ailleurs le meilleur moyen.

Qu'elle soit initiée par l'action d'un dirigeant éclairé ou d'un salarié, la RSE est ensuite l'affaire de chacun, quel que soit son niveau, son poste et son objectif dans l'entreprise. Il est indispensable de permettre la prise de décision de chacun, permettre qu'au sein de l'entreprise, tout le monde se sente concerné.

Une fois les premiers pas assurés, un engagement plus formalisé pourra induire un diagnostic à 360° de l'entreprise. Le but sera alors de se mobiliser autour de l'Iso 26000 (2). La normalisation n'est cependant pas obligatoire : les démarches volontaristes permettent des avancées au quotidien, mues par l'exemplarité, la cohésion d'équipe, les valeurs profondes de l'entreprise, auxquelles tous les collaborateurs adhèrent.

-
2. *Norme Iso 26000* : En cours d'élaboration, elle portera sur la responsabilité sociétale des organisations (application des principes du développement durable). Cette démarche qualifiée d'historique devrait aboutir fin 2010 à la publication d'un guide qui ferait office de référence sur lequel les organisations pourront s'appuyer pour démarrer une démarche socialement responsable.

Paroles d'entreprises

« Lorsque le dirigeant s'est acheté une Smart Eco, cela a suscité de fortes réactions dans l'univers des chefs d'entreprises pour lesquels la voiture est un signe fort de reconnaissance ».

Groupe BRUNET

*« Chez nous, l'entreprise a évolué très vite vers le **respect réciproque et l'ouverture**, dès 1956. Un partage des bénéfices a été mis en place. Le point fort est l'année 2001 où l'entreprise a institué le **principe de solidarité** (tous les salariés sont devenus salariés-actionnaires). Elle a aussi décidé de procéder avec un système de management qui intègre **l'environnement, le développement humain et le développement sociétal, en plus de la qualité** ».*

CLETRAL

*« **La solidarité nous semble normale**, comme le fait d'être courtois. Nous n'avons pas eu l'impression de faire quelque chose, ça s'est fait comme ça, naturellement ; pour l'égalité hommes/femmes, la réduction du bilan carbone ou les valeurs d'argent, très peu fondamentales chez nous ».*

ALGOE

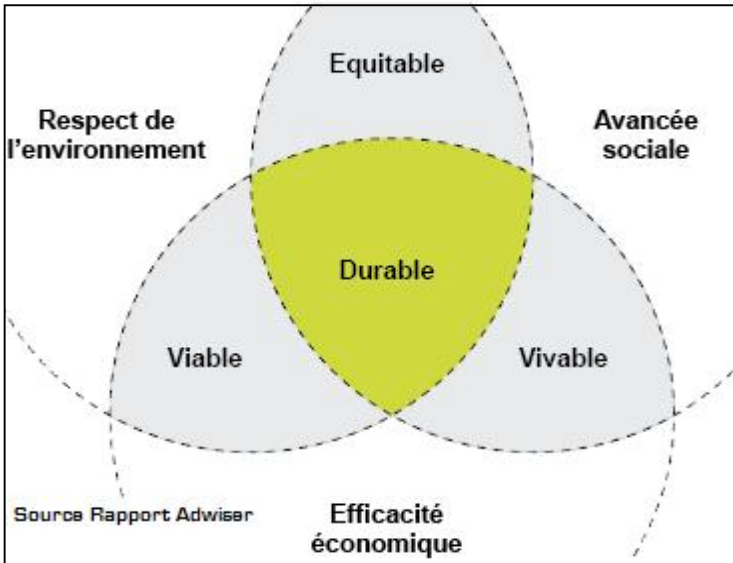
II. LE CHANGEMENT DE PRIORITE

S'engager dans une démarche RSE c'est avant tout un changement de priorité. L'entreprise qui choisit d'initier une politique de responsabilité sociétale n'a plus vocation uniquement à faire du profit coûte que coûte. Elle se positionne dorénavant dans un contexte plus global de respect : respect de l'homme qui en est la principale richesse, respect de l'environnement en tant que bien commun, respect de l'équilibre financier qui va pérenniser le projet. L'économie se met alors au service des hommes qui agissent dans le respect de l'environnement. C'est la façon de raisonner qui est ainsi modifiée : voir à long terme, comprendre que certains effets ne sont pas mesurables avec les indices habituels, etc.

Les trois piliers sur lesquels la RSE s'appuie – humain, environnement et économie – sont donc nécessaires à une réussite pérenne : il est indispensable de changer la manière dont on évalue la performance et dont on mesure le succès de l'entreprise. Ces trois piliers vont même jusqu'à conditionner le succès de la démarche, par la volonté de créer de la valeur à la fois pour la société, pour l'environnement et pour l'économie.

L'idée fondatrice du développement durable est en effet orientée vers l'idée selon laquelle il faut créer simultanément de la valeur sur les trois pôles : société, environnement et économie. **John ELKINGTON** a développé cette réflexion autour de ce qu'il a appelé la *Triple Bottom Line*.

RSE Triple Bottom Line



La *Triple Bottom Line* est en quelque sorte le triple résultat de l'entreprise : le respect de l'environnement, l'avancée sociale et l'efficacité économique. L'entreprise responsable se doit en effet de réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre ces trois dimensions de telle sorte qu'elle conjugue trois objectifs : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale.

On sait par ailleurs que la focalisation exclusive sur une dimension nuit aux autres aspects de la performance : l'approche des 3P (autre dénomination pour la théorie de la *Triple Bottom Line*) représente donc un équilibre dynamique à obtenir.

Donner la priorité à l'humain, c'est responsabiliser chacun des membres de l'entreprise pour respecter les deux autres piliers, à la mesure des moyens et des objectifs de chacun. C'est le principe de l'intra-entrepreneuriat, en particulier en prenant toutes les précautions pour que la transparence et le partage ne soient pas des leurres.

L'homme est au centre de la démarche :

- Dans les entreprises interrogées, c'est à chaque fois la conviction d'un homme qui est à l'initiative de la démarche RSE. Il s'agit souvent du dirigeant mais parfois aussi d'un salarié sensible à l'environnement et chérissant l'idée d'une entreprise porteuse de sens.
- Sans l'adhésion des équipes, la mise en œuvre semble difficile. C'est effectivement un projet commun pour lequel il est nécessaire de faire partager le sens, ce ne peut pas être une simple information descendante. Et le constat est que cela demande du temps. Chaque

projet est du « sur-mesure » adapté et travaillé avec et selon les hommes de l'entreprise et c'est en cela que la démarche est passionnante et surtout cohérente.

- Les répercussions de la démarche RSE sont souvent mesurables sur le long terme. On remarque néanmoins le caractère immédiat de sentiments tels que la fierté des hommes, l'adhésion aux valeurs ou la cohésion d'équipes dans les entreprises interrogées. Le bon fonctionnement social, la fidélité du personnel ou encore le capital sympathie sont autant de qualités humaines qui modifient profondément les conditions de travail.

La volonté réside en fait en l'intention, le désir partagé, l'action responsable ; cercle vertueux qui réserve de bonnes surprises à long, moyen et même court terme !

Paroles d'entreprises

« L'idée est de rebondir sur la notion de **bien-être au travail** pour l'intégrer dans la mission sociétale d'une organisation dans le cadre de la RSE ».

CRAM

« C'est en fait une envie de **faire bouger les lignes du métier**, les organisations internes/externes, de faire bouger les limites du technique. Il s'agit aussi d'être fier d'appartenir à une entreprise où il fait bon vivre, qui respecte ses salariés. Il faut développer un **sentiment d'appartenance**. En plus, les jeunes sont sensibles aux valeurs de respect que le chef d'entreprise manifeste envers ses salariés, c'est plus facile pour recruter et conserver les talents ».

Groupe BRUNET

« Changer de priorité est un pari sur le long terme, c'est un **projet fédérateur** pour l'ensemble des collaborateurs et des clients dans une société en quête de sens. C'est une **fierté** et un **devoir** de contribuer à l'évolution globale du marché, des clients, de la société... et c'est une **différenciation par rapport aux concurrents !** »

BOTANIC

III. LA STRATEGIE

L'entreprise doit identifier de nouvelles stratégies et méthodologies de travail inhérentes à l'idéologie de la responsabilité sociale. Elle doit cependant garder sa compétitivité et sa croissance en fil rouge. Autrement dit, elle doit travailler et agir en conscience de l'environnement avec un retour sur investissement.

L'enjeu est de responsabiliser les organisations confrontées aux défis d'équité sociale, d'efficacité et de préservation de l'environnement.

Il est important de noter que la démarche RSE ne se cantonne pas uniquement à l'intégration de nouveaux outils car elle cherche également à faire évoluer les pratiques de l'ensemble des acteurs d'une entreprise : ses parties prenantes.

Dans cette continuité, l'éthique a désormais une place dominante dans le monde de l'entreprise et c'est aujourd'hui un outil puissant de motivation, en interne et de marketing, en externe. La place de la communication durable et responsable, en interne comme en externe, est ainsi primordiale pour l'image de l'entreprise et permet d'évoluer vers une démarche volontaire, créatrice de valeurs dans tous les sens du terme.

La réussite d'une démarche RSE est directement liée à la stratégie volontariste mise en place. Cette stratégie résulte d'une éthique respectée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Entendue comme tout acteur interne ou externe de l'entreprise, la notion de partie prenante désigne une personne ou une organisation ayant un intérêt légitime dans un projet ou une entité. Elle est née d'une exigence éthique (l'entreprise doit rendre compte des conséquences sociales et environnementales de son activité), elle-même à l'initiative de la démarche RSE.

La stratégie consiste à impliquer progressivement toutes les parties prenantes dans une spirale positive de projets communs.

C'est cela qui est réellement vital pour une démarche RSE ; enclencher la réussite, l'intelligence collective, la vision partagée sur la mission de l'entreprise, sur sa valeur ajoutée spécifique. C'est par conséquent un état d'esprit nouveau, une responsabilité ressentie de manière naturelle et irréversible.



La démarche RSE peut être initiée à différents niveaux de l'entreprise, nous l'avons vu. Ce qu'il faut néanmoins pour qu'elle soit efficace, c'est qu'elle ait un effet d'entraînement, qu'elle « déteigne » :

- Tous les salariés de l'entreprise, certains devenant volontairement intra-entrepreneurs...
- Les actionnaires, à choisir et/ou à former : ne pas exiger de rentabilité maximale à court terme mais plutôt comprendre que la réflexion à plus long terme constitue un gage de pérennité pour eux.

- Les fournisseurs, incités à respecter ces priorités RSE pour ouvrir à leur entreprise de nouveaux marchés et de nouvelles perspectives.
- Les clients, souvent impliqués directement dans l'éco-conception de produits et services pour en être les premiers bénéficiaires.
- Les collectivités territoriales, les pays, tous les partenaires amenés à raisonner « développement durable » en découvrant de nombreux avantages indirects.

Ce processus se déroule en deux étapes :

1/ Commencer par créer un réseau interne, le « terreau fertile » → s'appuyer sur l'interne est la clé de la réussite.

En parallèle, l'image de l'entreprise, reflet fidèle de sa nouvelle identité, commence à être valorisée. Ce point positif est en effet impulsé par les parties prenantes externes, sans qu'il soit nécessaire de mettre en place une démarche de communication « *push* ».

2/ Le second temps consiste à « déteindre » sur le monde externe (clients, fournisseurs etc.), à les entraîner dans le projet RSE notamment à l'aide de formations, de codes éthiques et de la communication.

C'est cette étape qui est illustrée par la spirale représentée sur la page précédente. Elle débute au

centre pour ensuite s'agrandir, s'étendre vers l'extérieur en ratissant de plus en plus de monde sur son passage, à l'image d'un phénomène naturel puissant. Avant de gagner les parties prenantes externes, les entreprises mettent en place des actions en interne sous l'impulsion du dirigeant ou d'un groupe de salariés – sauf exception liée à un programme européen ou onusien par exemple. C'est seulement par la suite qu'elles intègrent les parties prenantes, ceci afin de trouver un équilibre endogène, de stabiliser les relations internes pour plus de cohérence, d'unité et de solidité face à l'adversité et à l'imprévu.

Pour que cette diffusion puisse se réaliser, le plus pertinent est de partir de l'action réussie pour la démultiplier avec

prouver que « ça marche », que cette démarche ne répond pas seulement à des impératifs moraux et humanitaires mais aussi économiques et environnementaux et qu'elle génère aussi du plaisir et du bien être. Chacun va retenir l'approche qui lui convient pour mettre en œuvre les stratégies d'action choisies successivement.

Les bénéfices indirects et les surprises deviennent au moins aussi efficaces que les bénéfices recherchés au départ pour alimenter la spirale.

L'importance de la preuve par l'exemple permet de rassurer et donc de convaincre. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de faire simple pour la phase

initiale du projet RSE : se fixer des objectifs à court terme et accessibles sans marge d'erreur importante pour donner confiance à l'équipe, rendre le projet concret, enthousiasmant et moins angoissant et communiquer sur ses réussites afin d'attirer et de déclencher des vocations !

L'aspect démonstration est d'ailleurs incontournable, il permet de donner à voir pour faciliter la compréhension.

Au final, c'est d'enclencher une spirale de réussite, d'intelligence collective et de vision partagée qui est l'objectif à avoir en ligne de mire.

A l'image de toute contrainte, la responsabilité sociétale des entreprises peut avant tout apparaître comme une opportunité de développer de nouveaux possibles, de motiver et de respecter davantage. Elle peut également être prise comme un moyen de conjurer la crise en se démarquant de ses concurrents par le haut, par l'image donnée – congruente avec les valeurs partagées en interne.

La RSE est en équilibre sur deux pôles : d'un côté, elle offre l'opportunité de redonner du sens, d'expliquer aux équipes le pourquoi des choses (en se concentrant sur la mise en place de démarches qualité par exemple) et donc de lever la tête et de se tourner vers des notions abstraites, des valeurs, une vision globale. De l'autre côté, il ressort qu'elle doit rester très attachée au métier de l'entreprise. C'est ainsi les

bonnes pratiques, les projets simples et fédérateurs qui vont constituer la trame de l'action et qui vont permettre de faire le lien entre ces deux pôles.

Il ne s'agit pas d'afficher une arrogance quelconque mais, au contraire, de faire preuve d'humilité et de mettre en place un réseau de coopération pour se « serrer les coudes » autour d'objectifs éthiques et motivants pour tous car définis ensemble. La notion d'éthique informelle dans l'entreprise (telle qu'elle se dégage dans des pratiques concrètes) s'oppose à l'éthique formelle et codifiée.

Choisir un destin durable et cohérent avec les salariés de l'entreprise.

Le premier but de l'entreprise n'est pas de faire du profit ; le profit constitue avant tout un moyen nécessaire permettant d'investir pour l'avenir, de se développer. L'objectif de l'entreprise réside en tout autre chose : il est d'apporter aux clients un service et un produit qui correspondent au mieux à leurs besoins, par nature en perpétuelle évolution.

Dans cette perspective, les salariés constituent le savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à inventer, à adapter, à créer. Ils sont donc directement concernés par l'avenir de l'entreprise et doivent se sentir impliqués dans les choix stratégiques, à leur mesure ; comprendre ce que le changement peut leur apporter en compétences nouvelles et en confort. Ils participent à la définition de leur mission collective, de leur projet commun.

Il faut cependant reconnaître que la culture française ne favorise pas ces échanges ; elle connaît clivages et scissions. La mauvaise foi réciproque de certains dirigeants et des partenaires sociaux biaise très souvent un dialogue possible. Pour qu'il devienne authentique, respectueux et efficace, cela suppose que chacun écoute l'autre de façon réelle : comprendre que la meilleure solution peut jaillir d'une confrontation d'idées au départ divergentes. Cela demande une maturité et une volonté de créer ensemble, de mettre en œuvre une organisation apprenante se traduisant par une « collaboration générative » qui va amener progressivement une très haute performance : les idées, les actions des uns sont alors stimulées, enrichies par celles des autres. Cela suppose de rester ouvert aux événements imprévus et d'en faire des occasions d'innover davantage.

Nous avons pu rencontrer des formes de cette « collaboration générative » dans des entreprises pratiquant la RSE. Elle est prise, entendue et pensée non comme une norme subie mais comme un choix réfléchi et sincère, en alignement avec les valeurs des personnes et de l'entreprise. Elle peut déboucher, dans certains cas, sur l'appropriation de l'entreprise par ses salariés qui deviennent par la suite actionnaires principaux.

Choisir ou former ses actionnaires aux résultats à moyen ou long terme.

Dans une période de crise, l'entreprise peut décider de se restructurer mais pas de façon irréfléchie. La RSE peut être un bon moyen de choisir ses nouveaux actionnaires en fonction de leurs valeurs, de leur structure, de leur relation au temps ou de leurs atouts en matière de formation ou autre.

Les actionnaires ont également la possibilité de s'éduquer, de participer à la stratégie mise en œuvre. S'ils comprennent que la pérennité est un gage de gains solides à long terme, ils seront moins tentés de zapper d'une entreprise à l'autre et s'impliqueront plus facilement dans la vision partagée.

Impliquer les fournisseurs, les clients, les autres parties prenantes dans la démarche par une approche gagnant / gagnant.

La RSE constitue la culture commune qui va permettre de mieux communiquer avec l'ensemble de ses parties prenantes, de faire preuve de congruence, de cohérence entre le discours et les actes, de mieux comprendre les enjeux, de faire preuve d'imagination pour avancer, chercher et devenir plus concurrentiels, ensemble.

La même intelligence collective peut se développer entre parties prenantes, au même titre qu'au sein des

salariés. L'objectif est de générer des solutions innovantes en matière de nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles matières, nouveaux process, nouveaux marchés, baisse des coûts ou réalisation d'économies... Les découvertes croisées pour relever les défis de la RSE sont infiniment plus fertiles que celles développées en parallèle et permettent de prendre une longueur d'avance sur la concurrence.

L'entreprise peut d'autre part jouer un rôle important auprès des collectivités territoriales pour les inciter à faire des choix inhabituels permettant de développer des actions de développement durable.

La crise comme opportunité !

La vie est cyclique et l'entreprise, de la même façon, enchaîne les bonnes et les mauvaises années. Le plus important est d'anticiper, d'être réactif et proactif : ne pas trop dépenser les années fastes, investir, mettre de côté. Pour pouvoir, les années creuses, se consacrer à la formation, à la réflexion stratégique, à l'innovation, à la prise de risques nouveaux ! Il ne s'agit pas, lorsque les commandes baissent, de se mettre en léthargie. Il est au contraire nécessaire de bouger plus que d'habitude, de prendre des risques, d'envisager de nouveaux partenariats, de se rapprocher des partenaires actuels, de les intégrer dans l'action de l'entreprise. Plus la crise est profonde

et plus il faut bouger ; plus rester la tête dans le guidon ou sous le capuchon peut constituer un arrêt de mort.

En résumé, l'application d'une démarche de communication responsable peut se traduire par des actions de formation et d'information internes, de développement de collectifs, d'actions convaincantes sur le terrain en partenariats avec les différents acteurs (collectivités locales, tissu économique local et ONG) ou encore d'établissement de chartes internes et externes. L'aspect communicationnel doit d'autre part être simple et accessible afin de cibler l'écoute la plus large possible.

A ces quelques points, on peut ajouter le fait que des outils réglementaires permettent aux entreprises volontaires d'évaluer leurs besoins et d'agir en conséquence (normes, accords et guides internationaux RSE).

Paroles d'entreprises

« La difficulté que l'on rencontre est que des termes comme *environnement, solidarité, parties prenantes ou responsabilité* sont des notions abstraites encore déconnectées du cœur de notre métier, de notre quotidien. C'est pour cela qu'il faut avoir une **feuille de route claire** qui permet de faire comprendre les enjeux environnementaux et sociaux de notre environnement. Il faut **impliquer** les salariés, **travailler avec** les équipes pour mettre en place des choses simples et surtout **communiquer** ! ».

TNT EXPRESS

« La **composante humaine** doit prévaloir dans la démarche : *confiance, entraide, délégation, respect du rythme de chacun ; l'éthique doit être naturelle* (zéro dessous de table, zéro licence piratée, etc.).
Notre réflexe : *économiser, réduire les frais et éviter les impacts négatifs sur l'environnement* ».

COGEMOULE

« La politique sociétale se fait en trois points : **concertation** avec les riverains, **réduction maximale des nuisances** du chantier et **politique intégrée d'accessibilité** des personnes à mobilité réduite »

LPA

IV. L'IMPACT SUR L'EVOLUTION SOCIETALE

Initions ce dernier axe en mentionnant un point de débat à propos de la RSE. **S'agit-il en effet de responsabilité sociale des entreprises ou bien de responsabilité sociétale ?**

La responsabilité sociale des entreprises fait implicitement référence aux droits sociaux ; la responsabilité sociétale implique quant à elle la notion de conséquences vis-à-vis de la société – conséquences sociales, écologiques, économiques, territoriales.

Pour le projet ISO 26000, la communauté francophone a décidé d'utiliser le terme de responsabilité sociétale dans la mesure où il comprend cinq axes (dont la responsabilité sociale nullement mise à mal), illustrations plutôt franches des problématiques contemporaines : responsabilité sociale, sociétale, environnementale, économique et inhérente à la gouvernance.

Nous l'avons vu, la vocation demandée à une entreprise est le profit. Elle le génère en produisant des biens et des services et ce afin d'investir, de créer des emplois, de payer des impôts à la collectivité locale dont elle dépend et d'assurer sa pérennité. Nous ne pouvons donc pas la remettre en question. Nous pouvons cependant nous interroger : l'entreprise doit-elle continuer à accroître sa valeur économique au détriment d'autres valeurs ? C'est en cela que la RSE répond pour instituer un équilibre intelligent entre les valeurs économiques et les valeurs sociales, environnementales. C'est d'ailleurs au vu de la crise

financière, économique et sociale aujourd'hui installée que nous nous devons de prendre conscience des enjeux de l'entreprise de demain. Toute décision prise par un entrepreneur aura toujours une incidence financière qu'il est important de mesurer et d'anticiper. Demain, cette décision devra tenir compte d'éléments dits « extra-financiers » et c'est à ce type d'évolutions que l'entreprise va devoir s'adapter. Cette phase a déjà commencé puisqu'elle consiste en la **création de valeurs**.

La notion de partage est au cœur de l'évolution sociétale de l'entreprise. Elle implique le partage de l'intelligence, de la créativité, de la décision, de la faune, de la flore, tout ceci entendu comme intégré dans l'environnement : il n'est plus acceptable qu'une entreprise contribue à l'effet de serre, à la dégradation de l'écosystème, à la consommation accrue de l'énergie ou à une production affolante de déchets non recyclables ou valorisables. L'entreprise se doit d'innover, de recycler, de minimiser l'impact en amont et en aval de notre environnement.

Le deuxième objectif est de **faire tomber le masque : rendre à l'entreprise un visage humain**.

Il s'agit ici de concilier performance économique et bien être individuel de ses collaborateurs en appliquant une politique de recrutement qui vise à étendre la culture et la diversité, en offrant des conditions de travail optimales, en assurant le

développement personnel et professionnel de ses collaborateurs, en communiquant pour reconnaître et développer l'intelligence collective et finalement, en partageant des valeurs non sur papier mais au quotidien et sur de l'opérationnel.

Quand on commence à se positionner sur une démarche RSE, on lève la tête et on regarde la société dans son ensemble, plus globalement, de façon systémique.

C'est à ce moment là que le cercle vertueux est le plus mesurable.

Que l'entreprise veuille réduire son impact environnemental dû au transport, qu'elle souhaite soutenir des projets associatifs, qu'elle se mette à l'écoute des talents cachés de ses collaborateurs ou qu'elle s'intéresse au fonctionnement des structures territoriales, elle démultiplie ses sources d'informations, sa communication, son ouverture et son adaptabilité. Elle démontre également à ses salariés son souci du « bien commun » et son esprit fédérateur !

Dans une société en quête de sens et très sensible aux problèmes environnementaux, l'entreprise a en fait le choix de s'inscrire dans un repli sur elle-même.

Elle doit quand même avant tout étudier son intérêt financier immédiat. Quelle préférence faut-il avoir entre fonctionner en système entrepreneurial autarcique et s'ouvrir sur un mouvement général d'évolution de la

société vers un respect plus grand pour le bien être des hommes et des générations à venir ?

L'approche globale de la RSE prend en compte tous les aspects : la sécurité, l'accueil, le service aux personnes, la propreté des lieux, la dimension socio-économique, les questions environnementales, etc. Les thèmes sociétaux abordés dans le cadre de la RSE sont très divers mais complètent ou rejoignent ceux qui intègrent les préoccupations générales. Nous pouvons notamment citer l'égalité homme / femme, le bilan carbone ou la prise en compte des handicaps.

Les actions concrètes dans le domaine sociétal de la RSE peuvent concerner l'embauche d'une personne en fin de droits, après six mois d'intérim, la réintégration d'une personne licenciée ayant des difficultés à trouver un emploi ou encore l'apprentissage et le prolongement systématique par une embauche. Autant de preuves d'un comportement responsable valent mieux que de longs discours...

Quelques exemples d'implication dans le tissu local
– condition *sine qua non* pour qu'une entreprise puisse se dire détentrice d'une motivation et d'une stratégie RSE :

- La lutte contre l'illettrisme, encouragée sur le temps de travail grâce à un budget lui étant entièrement dédié,

L'impact sur l'évolution sociétale —

- La création de postes qui permettent d'étendre le réseau de l'entreprise : Délégué consulaire, Conseiller aux Prud'hommes, Conseiller du commerce extérieur, etc.
- La multiplication des surfaces d'échanges avec les partenaires et le territoire. L'objectif de ce point d'action est d'échanger, de croiser des visions hétéroclites et changeantes de la société ; il est indispensable pour progresser et concerne surtout les membres ou les partenaires d'associations, d'écoles locales...

L'entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociale se doit en outre de prendre en considération l'**international**. Elle doit affirmer les droits et sauvegarder les intérêts des populations locales en ayant comme fil rouge que nous sommes tous différents mais tous EGAUX. Etre signataire et s'engager à respecter les dix principes du Pacte mondial constitue un exemple, à l'instar du respect des droits de l'homme, de l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ou de l'abolition du travail des enfants.

La RSE détient de par son essence et son fonctionnement naturel un **impact indubitable sur la gouvernance**. Elle modifie en effet la structure de la gouvernance dans le sens où la volonté d'une mise en place de démarche RSE peut venir du dirigeant

comme de n'importe quelle personne salariée de l'entreprise. Cette approche RSE peut donc permettre de mettre en œuvre de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise, que celle-ci soit grande, moyenne ou petite.

Beaucoup sont convaincus que la crise que nous traversons actuellement est annonciatrice de véritables mutations. Les entreprises leaders de demain seront alors celles qui, effectivement, seront parvenues à intégrer le concept de la RSE à tous les niveaux de leur structure, leur assurant une prospérité future. Ce seront celles qui auront mis en place une mutation, celles qui ne seraient plus à la recherche de la seule rentabilité mais seraient devenues « inclusives », responsables tant socialement qu'écologiquement.

Paroles d'entreprises

« L'alchimie entre l'innovation technologique, la diversité des marchés et la qualité des hommes a développé un **sens aigu des responsabilités individuelles et collectives...** : une maturité, une prise de conscience irréversible ».

CLEXTRAL

« Toute l'entreprise a maintenant une **sensibilité particulière à cette responsabilité sociétale** et donc autant les salariés, que les clients ou les fournisseurs ont fait un accueil très favorable à ce qui a été mis en place ».

EURONAT

« Nos clients nous perçoivent comme **différents**. Cela est lié à une vision sociétale différente, **une cohérence des discours**. »

ALGOE

« Nous sommes conscients de l'impact de nos activités sur l'environnement naturel, y compris sur la biodiversité. Nous nous efforçons sans cesse de le minimiser. Nous sommes déterminés à **ne pas compromettre l'avenir au nom du présent**. Nous apportons une **contribution positive** dans les pays et aux communautés où nous sommes présents.»

L'OREAL

Pour conclure, nous pouvons avancer que la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, est une démarche qui s'inscrit de plain pied dans notre société actuelle : à la recherche d'un système plus juste, de critères éthiques affichés, d'une économie stable et équitable, d'un fonctionnement qui prenne en compte les préoccupations et les attentes de chacun, d'un aspect social réellement à l'écoute de l'humain...

La RSE se rapporte en fait aux démarches *volontaires* des entreprises, preuve que les esprits évoluent. Elle est incluse dans l'optique du développement durable, de la cohésion sociale et de la compétitivité et couvre les activités sociales, sociétales, environnementales et économiques de l'entreprise. Elle se caractérise ainsi par la multiplicité de ses champs d'attaque et par l'immense domaine construit de façon systémique qu'elle couvre. Elle s'appuie sur une palette d'outils – normes, standards, labels – qui lui permettent d'acquérir une légitimité, de mesurer la réalité de ces pratiques, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société.

La finalité pour l'entreprise qui démarre une approche RSE consiste alors à trouver un équilibre entre les intérêts – nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires – de toutes ses parties prenantes. Selon la théorie de la RSE, cela conduit l'entreprise à rechercher des intérêts éclairés (*enlightened*) c'est-à-dire « raisonnables et équilibrés » dicit **William Charles Frederick**. Ces intérêts correspondent à une

vision à long terme du développement de l'entreprise et de ses bénéficiaires.

Ainsi, cette conception s'inscrit bien dans une approche de développement durable de l'entreprise mais également de la société. Elle concerne les dirigeants comme les salariés ; les entreprises comme les organisations.

« Et le résultat : je constate que la moyenne d'âge de mes salariés est passée de 27 à 33 ans, donc une fidélité des équipes, que nous avons atteint une parité hommes/femmes et enfin que la croissance reste à deux chiffres. Malgré la crise, nous avons réalisé une très bonne année 2008 », Didier PERREOL, Directeur d'EURONAT.

LES ENSEIGNEMENTS DU PETALE RSE

Par Paul Marc COLLIN

Vice Président de l'ALEES en charge de
l'enseignement - Enseignant-chercheur (Centre
Magellan) - Directeur du Master Management
International de l'IAE de Lyon

De la nécessité d'une approche volontariste

Le volontarisme de la démarche RSE se nourrit de valeurs partagées et doit être stimulé en permanence. Ces valeurs ne tombent pas du ciel, elles sont construites par les acteurs en train de mettre en œuvre la RSE. Donc la RSE est à la fois un objectif et un processus, qui doit être plus ou moins formalisé.

A partir d'une expérience pilote dans un département de l'entreprise, la RSE va essaimer, diffuser, percoler dans l'ensemble de l'entreprise. Il est difficile de dire combien de temps cela peut prendre, mais disons que la vélocité du processus est un point positif.

Le déclencheur de la démarche est souvent la conviction, la prise de conscience irréversible d'une personne, dirigeant ou non, à partir de l'influence de ses réseaux et de l'avancement de sa réflexion. A lui de convaincre progressivement toute l'entreprise de s'approprier la démarche, par une politique de petits pas et de succès partagés et fêtés.

Des parties prenantes internes et externes

L'important est d'enthousiasmer les salariés – qu'ils y trouvent des avantages – avant de diffuser vers les parties prenantes extérieures de l'entreprise. S'il n'y a pas de hiérarchie rigide des parties prenantes, force est de reconnaître que certaines ont plus d'influence, tandis que d'autres ont un intérêt plus direct dans le développement de l'entreprise.

Du benchmarking à l'invention de sa propre démarche

Il faut prouver par l'exemple, sans chercher nécessairement à imiter de soi-disant bonnes pratiques, mais plutôt en mobilisant la culture, les valeurs de l'entreprise, afin de trouver son propre style de RSE. Chaque entreprise va s'approprier différentes thématiques et les mettre en musique avec différents calendriers.

L'un des bénéfices de la RSE en actes est de donner du sens au travail des individus dans l'entreprise. Et donner du sens à l'articulation de toutes les démarches qualité successives dont il serait facile de ne voir que le côté contraignant. Pour plusieurs dirigeants, la RSE fournit l'occasion d'un diagnostic exhaustif de l'entreprise, sur lequel on pourra s'appuyer pour la réflexion stratégique à moyen terme.

La RSE pour donner du sens

Comment donner du sens ? En combinant les logiques économiques, sociales et environnementales – les trois piliers – qui sont naturellement interdépendantes. Cette collaboration générative va produire un niveau supérieur de performance, qu'il conviendra de mesurer. La discussion sur les instruments de mesure n'est pas close, nous devons en reparler ensemble.

Les difficultés rencontrées

Le manque de stratégie globale, l'absence de feuille de route claire et compréhensible par tous constituent autant de freins à la mise en œuvre de la démarche RSE. En outre, la mayonnaise peut être longue à prendre et par conséquent décourager certains. D'où la nécessité de communiquer sur l'avancement du projet et les succès tangibles déjà obtenus.

Les bénéfices attendus

Une meilleure cohésion interne se traduira positivement par une identité plus forte et par des performances. Au-delà, elle rejillira à l'extérieur, aidant ainsi les mentalités à changer autour de soi. Même s'il ne s'agit pas d'une priorité pour toutes les entreprises, cette démarche donne de la crédibilité à la présence de l'entreprise sur son territoire et dans ses interactions avec ses partenaires. Par le même effet de rayonnement, la RSE contribue à une meilleure communication vis-à-vis des clients. Enfin, la RSE bien menée augmente l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des nouvelles recrues, de plus en plus exigeantes. Elle démontre sa capacité à se remettre en cause, à tenter des choses, à imaginer des scénarios alternatifs d'évolution de l'entreprise.

Ces bénéfices ne seront concrétisés que si l'entreprise, évitant toute frilosité, considère la RSE comme une chance de mieux se connaître et non pas

seulement comme une contrainte de mise en conformité avec des normes définies par d'autres.

Les axes stratégiques

Les axes stratégiques susceptibles de guider la réflexion ont été choisis par nos entreprises partenaires :

- Choisir un destin durable et cohérent avec les salariés
- Former les actionnaires aux résultats à moyen terme
- Impliquer fournisseurs et clients dans une approche gagnant / gagnant
- Considérer la crise comme une opportunité – car c'est le moment d'anticiper pour mettre l'entreprise sur une orbite de performance durable et cohérente avec ses valeurs identitaires.

Les leviers de la diffusion de la RSE sont notamment la formation, la participation aux résultats de l'entreprise et la présence sur le territoire, en particulier à travers le tissu associatif.

En synthèse, cette restitution représente la première étape d'une enquête sur les pratiques de RSE dans les entreprises.

Notre investigation ne prétend pas à la représentativité statistique de l'échantillon. Elle a le mérite d'identifier les modalités de démarrage d'une démarche RSE, les difficultés rencontrées, ainsi que quelques thèmes fréquents.

En outre la diversité des entreprises rencontrées permet d'avoir une vision riche et contrastée de la réalité.

Nous observons que, si elle reste émergente dans nombre d'entreprises, la RSE tend à **s'appuyer sur des démarches existantes**, comme la démarche qualité ou environnementale. En outre, les entreprises mettent souvent en œuvre la RSE sans le savoir, en prenant conscience de dysfonctionnements et donc de risques qu'elles encourent au plan de l'image, de l'attractivité, de la cohésion sociale... La stratégie vient après.

Nous recommandons aux entreprises de **trouver l'angle d'attaque pertinent**, celui qui leur correspond le mieux, afin de créer un déclic favorable au sein du personnel, déclic qui essaimera auprès des parties prenantes externes.

Ensuite, la difficulté réside dans le nécessaire changement de priorités, donc de mentalités. Ce virage est nettement plus difficile à négocier.

Enfin, la RSE doit être considérée comme un **levier de réflexion stratégique** de l'entreprise, celle qui intervient sur le moyen terme et qui concerne toute l'entreprise. C'est une opportunité plus qu'une contrainte.

En conclusion, prenons plaisir à dessiner et à mettre en œuvre la RSE en mobilisant toutes les Ressources Humaines de l'Entreprise pour maximiser la **performance globale**, c'est-à-dire la résultante des performances humaines, environnementales et économiques.

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème1 : Le dirigeant

- Origine de l'engagement à l'égard de la RSE
- Rôle et responsabilités de l'interlocuteur
- Précision de son parcours.

Thème 2 : L'entreprise

- Détails sur la responsabilité sociale des entreprises dans l'organisation interviewée.
- Historique de la démarche RSE : éléments déclencheurs, comment, concrètement ?

- Mesures prises pour l'évolution vers des programmes socialement responsables.
- Quels ont été les principaux tournants?
- Perception des équipes.
- Risques / difficultés ?
- Bénéfices engendrés
- Si c'était à refaire...

Les entreprises rencontrées :

- TNT Express
- L'OREAL
- Groupe BRUNET
- CLEXTRAL
- LYON PARC AUTO
- COGEMOULE
- ALGOE
- NATURECOS
- EASYDIS
- AB FONDERIE
- OL FONDATION
- GPE
- PHILIBERT
- Groupe LEGRIS
- TETRA France
- BOTANIC
- EURONAT
- CASINO
- CRAM RA
- Groupe HERVE - IMDEO
- RHONIBAT

Synthèse et rédaction par
Marion SCHNORF
Achevé d'éditer en France
Octobre 2009

www.lyon-ethique.org
info-alees@lyon-ethique.org



www.lyon-ethique.org

PAF : 7,50€