



SERIE SOCIO-ECONOMIE DE SOLIDARITE

L'exercice des responsabilités économique, sociale et environnementale de l'entreprise

CAHIERS DE PROPOSITIONS POUR LE XXI^{ÈME} SIÈCLE - EDITIONS CHARLES LÉOPOLD MYER

Les cahiers de propositions pour le XXI^e siècle

Les cahiers de propositions forment une collection de petits livres regroupant, dans chacun des domaines déterminants pour notre avenir, les propositions qui auront semblé les plus pertinentes pour mettre en œuvre dans nos sociétés les ruptures et les évolutions nécessaires à la construction d'un XXI^e siècle plus juste et plus soutenable. Leur objectif est de stimuler un débat sur ces questions aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial.

Les grandes mutations que l'on regroupe sous le terme de "mondialisation" constituent, en elles-mêmes, autant de chances de progrès que de risques de voir s'accroître les inégalités sociales et les déséquilibres écologiques. L'essentiel est de ne pas laisser les grands acteurs politiques et économiques conduire seuls ces mutations. Trop prisonniers de leurs propres logiques de court terme, ils ne pourront que nous mener à une crise mondiale permanente, devenue manifeste depuis les attentats du 11 septembre aux Etats-Unis.

C'est pourquoi l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire [voir annexe] a lancé l'idée, au cours des années 2000 et 2001, d'un processus de collecte et d'identification de propositions émanant de différents mouvements et organisations, de différents acteurs de la société, de différentes régions du monde. Ce travail s'est déroulé au moyen de forums électroniques, et a été ponctué par une série d'ateliers ou de rencontres au niveau international, qui ont abouti à la présentation, à l'occasion de l'Assemblée Mondiale des Citoyens tenue à Lille (France) en décembre 2001, d'une soixantaine de textes de propositions.

Ce sont ces textes, éventuellement complétés et mis à jour, qui sont maintenant publiés par un réseau d'éditeurs associatifs et institutionnels en 6 langues (anglais, espagnol, portugais, français, arabe et chinois) et dans 7 pays (Pérou, Brésil, Zimbabwe, France, Liban, Inde, Chine). Ces éditeurs travaillent ensemble pour les adapter aux différents contextes culturels et géopolitiques, afin que les cahiers de propositions suscitent dans chacune de ces régions du monde un débat le plus large possible, et qu'ils touchent les publics auxquels ils ont destinés, que ce soit les décideurs, les journalistes, les jeunes ou les mouvements sociaux.

Présentation du cahier « L'exercice des responsabilités économique, sociale et environnementale de l'entreprise »

I - L'ENTREPRISE CREE DE LA PROSPERITE...

La création de richesse est l'une des raisons d'être de l'entreprise, que ce soit à travers les produits ou les services qu'elle crée ou les emplois qu'elle génère, et sa première responsabilité est de respecter cette mission.

Mais la légitimité sociale de l'entreprise se fonde aussi sur son aptitude à partager équitablement la richesse créée avec ses partenaires, notamment les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, le tissu entrepreneurial local, les partenaires professionnels, l'environnement local.

II – ...DANS LE RESPECT DE L'HOMME...

Au-delà de son rôle économique, l'entreprise joue un rôle social positif et essentiel à travers la collectivité qu'elle crée, les emplois qu'elle offre, le développement personnel qu'elle permet, et sa contribution, à travers le développement économique, scientifique et technique, au développement des libertés. La responsabilité de l'entreprise dans le domaine du respect des droits humains et du développement humain concerne ses différents partenaires : le citoyen, le salarié, l'actionnaire, le client, le fournisseur, les concurrents.

III – ... ET EN PRESERVANT L'ENVIRONNEMENT

La légitimité de l'entreprise productrice de biens et de services est d'autant plus grande que ses activités ne mettent pas en péril l'environnement et ne tarissent pas les ressources naturelles. Tout l'enjeu consiste pour l'entreprise à découvrir de nouvelles opportunités économiques dans la préservation et la mise en valeur de l'environnement.



L'exercice des responsabilités économique, sociale et environnementale de l'entreprise

Cahier coordonné par Yves de Bretagne



Sommaire

POUR UNE PROSPERITE DURABLE	9
I - L'ENTREPRISE CREE DE LA PROSPERITE.....	13
L'ENTREPRISE ASSURE SON PROPRE DEVENIR	13
L'ENTREPRISE REPARTIT ENTRE SES PARTENAIRES LA RICHESSE CREEE.....	16
II - ...DANS LE RESPECT DE L'HOMME.....	22
LE CITOYEN.....	22
LE SALARIE.....	23
L'ACTIONNAIRE.....	30
LE CLIENT	30
LE FOURNISSEUR.....	31
LES CONCURRENTS.....	31
III - ... ET EN PRESERVANT L'ENVIRONNEMENT	32
L'ALLIANCE POUR UN MONDE RESPONSABLE PLURIEL ET SOLIDAIRE.....	35
LES CAHIERS DE PROPOSITIONS SUR INTERNET	37
LES EDITEURS PARTENAIRES	39



Pour une prospérité durable

Des acteurs majeurs de la prospérité économique et sociale

Les entreprises constituent aujourd'hui des acteurs majeurs de la prospérité économique et sociale : elles jouent un rôle fondamental dans la transformation des connaissances scientifiques en processus de production, dans la mise en valeur et l'exploitation des ressources naturelles, dans l'adaptation des produits à la diversité des besoins et des cultures, dans le développement de nouveaux biens et services, dans la création et la distribution de richesse individuelle et collective ; elles sont également un pivot essentiel de la vie sociale par les collectivités qu'elles créent, les emplois qu'elles offrent, le développement personnel qu'elles permettent et par leur contribution, à travers le développement économique, scientifique et technique, au développement des libertés. C'est sur l'ensemble de ces rôles positifs, et pas seulement sur leur seule participation au développement économique, que se fonde, du point de vue de la société civile, leur légitimité.

Leur influence sur l'évolution des sociétés est d'autant plus considérable que les systèmes traditionnels de régulation politique, économique et sociale ne s'adaptent que lentement aux changements du monde actuel : les entreprises, ayant l'habitude de faire face en permanence à l'évolution de la demande et de la concurrence et à la complexité des problèmes et des organisations, et de combiner vision à long terme et capacité d'adaptation à court terme, sont les premiers acteurs à avoir atteint le stade de la mondialisation.

Les déséquilibres de la mondialisation

L'avance qu'elles ont prise, surtout pour les plus grandes d'entre elles, sur les systèmes politiques et sociaux, entraîne un certain nombre de déséquilibres et de dérives, que ce soit en matière de répartition des richesses, de réponse aux besoins économiques primaires, de préservation de la diversité culturelle, de respect des libertés et des droits de l'homme, de contrôle des évolutions scientifiques et techniques, d'exploitation des ressources primaires, de consommation de l'énergie, ou encore de protection de l'environnement et de la biodiversité.

Les entreprises ne sont pas seules responsables de ces déséquilibres et de ces dérives : c'est l'absence d'une régulation suffisante au plan mondial qui leur a donné libre cours, même si certaines d'entre elles ont particulièrement abusé de la situation.

Répondre à l'attente de la société civile

La définition de la responsabilité des entreprises pose d'ailleurs une difficulté théorique, car les entreprises ne sont pas reconnues en tant que telles sur le plan juridique et n'assument donc pas, en principe, de véritable " responsabilité " ; elles sont constituées d'un " nœud de contrats " réunissant une société d'actionnaires (à la responsabilité, précisément, limitée), un ensemble de personnes qui lui sont liées par des contrats de travail et un ensemble de fournisseurs et de clients qui lui sont liés par des contrats commerciaux.

Mais ce n'est pas parce que cette responsabilité n'existe pas sur le plan juridique qu'elle n'est pas ressentie très fortement par la société civile : en cas de péril, les regards se tournent vers les acteurs qui, à l'évidence, disposent des plus grandes ressources en matière de finance, de compétence et de pouvoir. La société civile, à travers les consommateurs, les associations de citoyens, les ONG, les médias, les agences de notation sociale, les gestionnaires de fonds éthiques, demande désormais aux entreprises, outre le maintien et le développement de leur activité économique, de prendre leurs responsabilités sur le plan social et environnemental, afin de contribuer pleinement au bien commun.

Compte tenu de l'absence d'une véritable " collectivité entreprise " dotée d'une personnalité juridique, absence qui empêche de définir une responsabilité juridique de l'entreprise, et compte tenu également de l'absence, pour l'instant, d'une régulation mondiale suffisante, il appartient aux différents membres de l'entreprise d'inventer, à la fois individuellement et collectivement, les moyens d'assumer ces nouvelles responsabilités. En effet, la notoriété d'une entreprise est fragile : il est risqué pour elle de s'exposer à des appréciations négatives ; à l'inverse, le fait qu'elle assume ses responsabilités économiques, sociales et environnementales peut s'avérer très positif, non seulement pour son image, mais pour son fonctionnement interne et ses performances.

Même si la responsabilité d'une entreprise est proportionnelle à sa taille et à son impact sur l'économie, sur la société et sur l'environnement, il serait vain de croire que seules les multinationales seront concernées par cette évolution des mentalités. Plus une entreprise est importante, plus grandes sont ses responsabilités, mais même une petite entreprise peut se relier à d'autres ou à d'autres partenaires pour exercer les siennes.

Se préparer à l'émergence de nouvelles normes

A l'heure actuelle, il existe déjà une norme de management environnemental, ISO 14000, qui est appliquée par un nombre considérable et croissant d'entreprises ; il existe également une norme portant sur la qualité sociale de l'entreprise, SA 8000, mais elle doit être perfectionnée et n'est pas encore reconnue internationalement. Le jour où une norme de ce type parviendra à s'imposer, il sera de l'intérêt de l'entreprise de s'y conformer ; en prenant dès maintenant des initiatives en ce domaine, elle se donne un avantage concurrentiel. Il peut même être de son intérêt bien compris de participer au travail d'élaboration de ce type de norme, sachant qu'elle devra s'y soumettre à court ou moyen terme.

L'élaboration d'un " Code de conduite pour une responsabilité économique, sociale et environnementale de l'entreprise " est une façon de se préparer à ces évolutions.

Concilier éthique et développement économique

Baucoup de grandes entreprises ont déjà fait réaliser des chartes ou des codes de ce type. On peut cependant s'interroger sur la validité de certaines approches qui mettent en avant, parfois hypocritement, des principes éthiques édifiants, mais sans indiquer de quelle façon la mise en œuvre de ces derniers peut se conjuguer avec le développement d'ensemble de l'entreprise ; or la seule façon

pour les cadres et dirigeants d'entreprise de justifier, aux yeux de leurs actionnaires notamment, les mesures éthiques qu'ils pourraient avoir envie d'adopter, est de faire la démonstration qu'elles ne nuiront pas aux performances de l'entreprise, et même, si possible, qu'elles les accroîtront.

C'est dans cet esprit que le groupe de chefs et cadres d'entreprise qui est à l'origine du présent document s'est efforcé, tout au long du texte, de justifier ses différentes propositions à la fois sur un plan éthique et dans la perspective d'une démarche " gagnant-gagnant ".

Présentation du présent document

Les trois éléments définissant la responsabilité de l'entreprise, " Assurer son propre devenir dans le respect de l'homme et en préservant l'environnement ", sont mis sur le même plan : aucun de ces impératifs ne peut être négligé si l'on souhaite assurer la pérennité de l'entreprise, qui passe par sa bonne santé économique mais aussi par son acceptabilité et sa légitimité, du point de vue social et environnemental, aux yeux de la société civile.

Le principal objectif de ce document étant de montrer que l'entreprise peut tirer un vrai parti de la prise en compte de ses responsabilités, non seulement sur le plan de son image mais aussi de ses performances, nous avons adopté le principe de présentation suivant :

- en caractères normaux, l'énoncé des responsabilités de l'entreprise et les différentes façons dont elles se déclinent ;
- *en italiques*, les effets " gagnant-gagnant " que l'entreprise peut attendre de l'exercice de ces responsabilités ;
- en petits caractères, des exemples concrets illustrant l'exercice de ces responsabilités.

Les exemples donnés, tous tirés d'histoires vécues, ont été volontairement anonymisés, à la fois pour éviter de faire trop de publicité à telle ou telle entreprise, et aussi parce que certaines entreprises qui prennent des responsabilités dans certains domaines ne sont pas forcément exemplaires à tous égards.

Le lecteur pourra obtenir des précisions sur la plupart des exemples en s'adressant au responsable de ce projet, Yves de Bretagne, à la Fondation Charles Léopold Mayer, 38 rue Saint-Sabin 75001 Paris. D'autres exemples sont empruntés aux publications de l'Ecole de Paris du Management, 94 Bd du Montparnasse 75014 Paris ; à celles des Alliances pour la Citoyenneté des Organisations, La cité des Echanges, 40, rue Eugène Jacquet - S.P. n°15 59708 Marcq-en-Baroeul Cedex - France ; à l'ouvrage d'Antoine Riboud, *Modernisation mode d'emploi*, Rapport au Premier ministre, coll. 10-18.

Pour plus de précisions sur l'élaboration de ce texte, on peut également consulter les comptes rendus des six journées de travail et de débat auxquels elle a donné lieu, en s'adressant à la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme ; ces textes sont réunis sous le titre " Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire - Collège des chefs et cadres dirigeants d'entreprise ".

A chaque entreprise son code de conduite

L'objet du présent texte n'est pas d'être diffusé et utilisé tel quel dans les entreprises, mais d'offrir des suggestions aux chefs et cadres d'entreprise, notamment de PME-PMI, sous la forme d'un aide-mémoire, qui n'est d'ailleurs pas exhaustif : beaucoup de choses restent à inventer, et en particulier, nous n'avons pas réussi à recueillir suffisamment d'exemples pour illustrer toutes les dimensions de la responsabilité de l'entreprise.

Il revient à chaque entreprise d'élaborer son propre code de conduite, avec l'ensemble du personnel et des dirigeants. Chacune doit décider quelles sont les propositions qu'elle souhaite mettre en œuvre, avec quelles priorités, selon quel calendrier, avec quelle méthodologie. En revanche, il est indispensable, pour chaque proposition retenue, de prévoir des moyens adéquats (que ce soit en termes financiers ou encore en termes de formation des cadres) et une évaluation permanente de l'action, à la fois pour qu'elle soit crédible et pour en retirer tous les fruits que l'entreprise peut en attendre.

I - L'ENTREPRISE CREE DE LA PROSPERITE...

L'entreprise assure son propre devenir

La création de richesse est l'une des raisons d'être de l'entreprise, que ce soit à travers les produits ou les services qu'elle crée ou les emplois qu'elle génère, et sa première responsabilité est de respecter cette mission, ce qui suppose d'adopter un management performant. Les principes d'un management de qualité sont relativement banals ; nous en rappelons quelques-uns pour mémoire :

- 1) S'adapter en permanence à la concurrence et au marché sans toutefois compromettre la pérennité de l'entreprise : celle-ci doit notamment maîtriser sa croissance par une gestion prévisionnelle avisée sur le moyen et long terme.
- 2) Atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour assurer son développement pérenne.
- 3) Optimiser l'organisation avant de lancer de nouveaux investissements

Lorsqu'un grand groupe japonais acheta une entreprise française, il constata que les lignes de cette dernière étaient moins performantes que celles de ses autres filiales. L'encadrement concluait à la nécessité d'investir. La décision fut au contraire de bloquer tout investissement. La démarche a été de changer l'organisation du travail : le traitement des pannes, la maintenance, la formation des opérateurs. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

- 4) Faire preuve de responsabilité dans les décisions de fusion et de restructuration, qui génèrent souvent des licenciements et ne rapportent pas toujours les gains économiques, escomptés.

Dans l'évaluation financière d'un plan social, l'entreprise doit tenir compte de l'impact des licenciements en termes d'image de marque, mais également des probabilités de contestation et du surcoût qu'elles risquent d'entraîner. Des solutions alternatives au licenciement peuvent s'avérer plus économiques.

Au moment où un groupe industriel avait pris la décision de fermer l'une de ses usines, il avait prévu une indemnité individuelle de 200.000 F en moyenne ; finalement, il a dû concéder une indemnité de 300.000 F : si une telle somme avait été envisagée dès le départ, cela n'aurait-il pas modifié la décision ? (CR4, p.22).

- 5) Encourager l'innovation, investir dans la recherche et le développement
- 6) Adopter des procédures de normalisation pour améliorer la qualité et la sécurité des produits ainsi que l'organisation de l'entreprise

- 7) Ne pas imposer des méthodes de gestion uniformes ; renoncer au “ one best way ”.

Les entreprises doivent savoir conserver en interne une diversité qui leur permettra de s'adapter et d'être performantes le jour où leur marché changera du tout au tout.

- 8) Pour améliorer ses performances, l'entreprise, surtout petite ou moyenne, peut se relier à d'autres, par exemple à travers des associations d'entreprises, des clubs de réflexion, des syndicats de profession, des groupements locaux d'entreprises.

- 9) Optimiser l'utilisation de ses ressources humaines

- sachant que le licenciement est un acte quelquefois nécessaire pour l'entreprise mais traumatisant pour les salariés, la gestion prévisionnelle du personnel doit distinguer les crises purement conjoncturelles des crises structurelles ;
- une certaine flexibilité est nécessaire mais l'entreprise doit veiller à ce que les personnes qu'elle n'emploie que temporairement retirent de cette expérience un bénéfice (expérience, formation, aide à la reconversion, utilisation du réseau de l'entreprise...) correspondant à l'implication personnelle qui leur a été demandée.
- réaliser une gestion diversifiée et personnalisée des ressources humaines et prévoir une segmentation par types de population des réponses à apporter aux besoins d'évolution des carrières

Une gestion personnalisée des ressources humaines permet de tirer parti des différences et des “ ressources cachées ” des employés.

- 10) Donner une priorité absolue à la formation, à tous les niveaux

- Améliorer les compétences et les connaissances du personnel
- Organiser et former le personnel pour prévenir les ruptures technologiques
- Préserver et diffuser les savoirs empiriques et anciens

Dans une usine de confiserie, l'automatisation d'une tâche simple – manutention d'une masse chaude de caramel – a donné des résultats décevants. La fonction réelle de l'opérateur était une tâche de régulation et de maîtrise de la température. Pour éviter des tâtonnements lourds et coûteux, il aurait fallu dès les études tenir compte du savoir faire empirique et ancien de l'opérateur. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

Dans une brasserie, la conception architecturale et ergonomique de la salle de brassage fut modifiée afin de rapprocher les hommes du produit et du matériel. La formation des ouvriers à la conduite des automatismes s'est faite en respectant l'idée que leur savoir-faire ancien restait valide. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

11) Stimuler la délégation et la participation à tous les niveaux

L'augmentation de la participation est parfois considérée comme un coût considérable pour l'entreprise, mais si elle ne se traduit par des lourdeurs administratives, elle peut au contraire constituer un élément de performance considérable. A noter que selon les cas, le même objectif de qualité se traduit dans certaines entreprises par une série de consignes sur une simple feuille, et dans d'autres par un manuel de procédures de deux cents pages...

A l'occasion de la construction d'une usine de yaourt, on a pu dire que les opérateurs avaient " inventé leur usine ". Associés en permanence au chantier et au travail des fournisseurs, ils avaient contribué à définir son organisation et jusqu'à son architecture. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

Dans une usine de matériel informatique, ce sont les membres du personnel eux-mêmes qui ont défini les postes de travail, parvenant à une proposition totalement différente de celle des fournisseurs. Leur expérience de la production leur donnait les moyens de concevoir l'ergonomie la plus adaptée aux travailleurs et la plus productive pour l'entreprise. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

En 1981, un groupe verrier a conclu un accord de réduction du temps de travail (38 à 33 heures) pour les travailleurs postés en créant une cinquième équipe. Le problème à résoudre était celui de l'organisation et de la qualité de vie des ouvriers postés. Tous les experts s'accordaient pour dire qu'un tel redéploiement n'était pas envisageable et accroîtrait les coûts salariaux de 20%. Or, pendant dix-huit mois, en mettant chaque usine, chaque ligne de production, chaque atelier dans l'obligation de trouver la productivité pour " s'offrir " la réduction du temps de travail, l'accord a été possible, signé par les cinq syndicats. L'amélioration des conditions de vie au travail a pu se faire sans dégradation de la compétitivité de l'entreprise. (Source : *Modernisation mode d'emploi*)

12) Créer des conditions de travail favorisant à la fois l'épanouissement du salarié et la productivité

Une équipe dans laquelle les valeurs humaines sont mises au premier plan est extrêmement efficace et améliore les performances de l'entreprise.

L'intérêt, le sens et la qualité sociale du travail proposé par l'entreprise peuvent être, tout autant que le niveau de salaire, un atout favorable à un recrutement de qualité.

13) Associer dans toute planification (lancement d'un produit, investissement technique, désinvestissement, ouverture de nouveaux marchés) l'économique, le social, l'environnemental.

L'entreprise répartit entre ses partenaires la richesse créée

La légitimité sociale de l'entreprise se fonde sur son aptitude à créer de la richesse mais aussi à la partager équitablement avec ses partenaires, notamment les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, le tissu entrepreneurial local, les partenaires professionnels, l'environnement local.

1) Partager la richesse créée avec les clients

- Ne produire que des biens et des services de qualité
- Pratiquer des prix compétitifs
- Satisfaire les attentes des clients en matière de biens et services

2) Partager la richesse créée avec les salariés

- Créer des emplois
- Offrir des formations qualifiantes
- Assurer une juste rémunération
- Intéresser les salariés au résultat, tant à ceux qui sont directement générés par leurs responsabilités individuelles qu'aux résultats collectifs auxquels ils ont participé.

L'entreprise préserve la motivation de ses salariés en établissant la transparence et en équilibrant la répartition des bénéfices entre la rémunération du capital et celle du travail.

3) Partager la richesse créée avec les actionnaires

Une juste distribution des dividendes peut, en rendant moins spéculative la valeur de l'action, contribuer à fidéliser les actionnaires et ainsi à pérenniser l'entreprise.

4) Partager la richesse créée avec les fournisseurs

- Recherche du juste prix,
- Commerce équitable avec les pays en développement
- Transparence et explicitation des critères de sélection
- Etablir des contrats clairs et durables
- Rechercher la diversification des fournisseurs autant que le permettent les contraintes de logistique.

La diversité des fournisseurs ayant un cahier des charges commun évite les dérives d'une production trop intensive et protège à la fois les petits fournisseurs et l'entreprise.

5) Partager la richesse créée avec le tissu entrepreneurial local

- Aider le développement des PMI et PME locales qui rencontrent des difficultés.

S'intéresser à son environnement industriel peut permettre à l'entreprise de nouer des partenariats coconstructifs.

“ En visitant une usine de pain d'épices à Besançon, j'ai appris que les œufs qui étaient utilisés dans la fabrication étaient livrés en conteneurs sous forme de “ coule fraîche ”, c'est-à-dire déjà cassés et prêts à l'emploi, et qu'on les faisait venir de Hollande : les producteurs d'œufs locaux ne disposaient pas de l'équipement nécessaire pour casser les œufs dans les conditions d'hygiène requises pour l'industrie agro-alimentaire. Cela m'a paru ahurissant que l'on ait besoin de faire venir des œufs de si loin ; nous avons donc détaché deux de nos experts qui ont aidé les producteurs locaux à concevoir une machine pour casser les œufs ; désormais les pains d'épice de cette usine sont fabriqués avec des œufs du Jura, ce qui semble à tous égards plus satisfaisant. ” (CR2 p. 12)

Le même cas s'est présenté avec les légumes nécessaires à la fabrication d'une soupe dans une usine près d'Avignon : les carottes, poireaux et pommes de terre, qui devaient être livrés épluchés et coupés en morceaux, venaient de Belgique et de Hollande. Nous avons prêté de l'argent à la coopérative locale pour qu'elle puisse acheter les machines nécessaires et détaché deux ingénieurs pendant trois semaines pour lancer l'activité. (CR2, p. 12)

Une entreprise fabrique des cartons d'emballages destinés à de prestigieuses maisons de luxe, et réalise 50% de son chiffre d'affaires à l'occasion des fêtes de fin d'année. Pendant des années, cette entreprise recourait massivement à l'intérim, sous forme de missions hebdomadaires qui représentaient, d'octobre à janvier, 20% des heures travaillées ; de plus, chaque année, de nouvelles intérimaires devaient être formées et seulement la moitié d'entre elles donnaient satisfaction, ce qui obligeait à recruter à nouveau d'autres personnes. Dans la même région, un équipementier automobile rencontrait les mêmes difficultés, pour un volume d'intérimaires et un type de qualification comparable, mais avec des pics de production concentrés de mars à juillet. Grâce à un groupement local d'employeurs, les deux entreprises se sont rapprochées ; la flexibilité a été mutualisée entre elles, et les salariés concernés bénéficient de contrats à durée indéterminée. (CR5, p.9).

6) Partager la richesse créée avec les partenaires professionnels

- favoriser l'élaboration de normes et de standards communs, la valorisation d'un produit avec l'ensemble des partenaires professionnels, éventuellement concurrents

Avant qu'Internet ne se développe, plusieurs systèmes propriétaires se faisaient concurrence (IBM, Bull, Unisys...) et avaient leur propre protocole de communication, incompatible avec les autres. Aujourd'hui, quand vous vous connectez à Internet et que vous entendez votre modem émettre des “ bi...du...bji...shht ”, c'est qu'il est en train de s'adapter pour essayer de parler le même langage que le

modem avec lequel il est entré en communication. Quand on voit à quelle vitesse Internet envahit la planète, on se dit qu'il serait peut-être intéressant de transposer au niveau de l'industrie cet effort de communication : cela vaut la peine d'essayer d'écouter les autres, même si dans un premier temps on doit accepter des solutions de compromis. (CR2, p. 24)

7) Partager la richesse créée avec l'environnement local

- Promouvoir et diffuser la volonté d'entreprendre, notamment à travers l'essaimage

L'Agence Régionale de Développement de la région Nord Pas de Calais a lancé dans les lycées de la région un programme de création de mini-entreprises auprès des jeunes de section Baccalauréat professionnel ou B.T.S., avec l'appui des professeurs et de parrains bénévoles, issus du monde de l'entreprise. Les élèves découvrent concrètement la réalité économique et les méthodes de conduite de projet tout en bénéficiant d'un accompagnement performant ; ils développent leur aptitude au travail en équipe, à la communication, au challenge. C'est aussi un moyen de stimuler la création d'entreprises dans une région qui souffre traditionnellement d'un déficit dans ce domaine. (CR2, p. 5)

- Se préoccuper de la situation du bassin d'emploi dans lequel l'entreprise est implantée.

L'entreprise a beaucoup à gagner à favoriser l'harmonie et la performance de son environnement aussi bien physique que social.

Les " pactes locaux " consistent à mettre en place, sur un territoire donné, un processus qui permet à tous les acteurs sociaux, économiques, politiques, de se réunir pour construire ensemble une solution à un problème émergent. Dans le Nord, des entreprises ont pris l'initiative d'organiser des " plates-formes d'entreprise ", issues de ce principe des pactes locaux, qui consistent à rassembler, généralement sur une zone industrielle, les entreprises, les élus, les associations, qu'il s'agisse d'associations de travail, de chômeurs ou encore de jeunes. Il en existe actuellement 7 dans la région du Nord-Pas-de-Calais. C'est une démarche très positive qui permet de mettre en contact des acteurs ayant des perceptions très différentes de leurs rôles respectifs, et permet également aux entreprises de nouer des relations fructueuses. (CR4, p.26)

Une entreprise, implantée en province, se préoccupe du développement de la métropole régionale dont elle dépend, y compris sur le plan culturel, car cela lui paraît indispensable pour assurer un recrutement de qualité de ses cadres.

- En cas de fermeture d'un établissement, s'impliquer dans la recherche d'une activité de remplacement pour préserver le tissu économique et social local.

Anticipant, dix ans avant, la fermeture de ses sites implantés dans des vallées de montagne, un grand groupe industriel s'est préoccupé de soutenir les petites entreprises locales, voire d'aider à la création de nouvelles entreprises, afin que ses salariés ne soient pas obligés de quitter la région après la fermeture des sites ; cette action lui a permis de conserver leur confiance et leur motivation.

- Lutter contre l'exclusion

Une société de capital-risque s'est donné pour but d'aider financièrement et techniquement des créateurs d'entreprise, dont une proportion non négligeable est constituée de chômeurs, à la condition qu'ils s'engagent à embaucher eux-mêmes un certain pourcentage d'exclus ; ses responsables ont constaté qu'en cas de difficulté, ce sont ces derniers qui sont les piliers de l'entreprise et sont le plus prêts à se battre pour qu'elle survive, parce qu'ils ont beaucoup souffert et parce qu'enfin on reconnaît leur valeur et leur dignité. (CR1, p. 11)

Un groupe de grande distribution s'est engagé à tenter de " sortir de la galère " 500 jeunes en difficulté chaque année, pendant 5 ans : dans chacun des 50 magasins, 10 jeunes en grande difficulté bénéficient d'un contrat en alternance de six mois, avec l'appui de tuteurs et de marraines. (CR2, p. 6)

Des entreprises du secteur public, parapublic et privé se sont associées pour créer, dans des quartiers sensibles de Lille, des PSP (Points Service aux Particuliers) avec trois missions : prévenir et résoudre les problèmes quotidiens des habitants en leur permettant d'avoir accès à leurs droits et de connaître leurs devoirs ; aider les personnes dans la réalisation de leurs projets ; rétablir des liens de proximité entre ces entreprises et services publics et les habitants. Cette initiative permet en retour aux partenaires de l'action d'entrer en contact avec un public qu'il est difficile de toucher directement. (CR2, p.7)

Une grande surface du Havre connaissait des difficultés et allait fermer ses portes : des bandes de jeunes entraient, se servaient dans les rayons et sortaient en crachant sur les caissières ; la clientèle ne venait plus, et deux cent cinquante emplois allaient disparaître. Un sociologue a proposé de faire une étude pour comprendre quelles étaient les difficultés du quartier et les raisons de l'hostilité de ces jeunes. Des projets ont été montés avec eux : récupération d'une salle de sport inemployée, création d'un club de basket et d'un club de boxe française parrainé par un champion ; des leaders ont été identifiés dans ces activités associatives et embauchés dans le magasin. Trois ans après, le magasin est arrivé en tête du groupe dans le classement de la démarque inconnue, c'est-à-dire de la proportion de pertes et de disparitions diverses, qui représentent souvent 1% du chiffre d'affaires des hypermarchés, soit autant que leur bénéfice. (CR2 p. 8)

Des magasins d'appareils ménagers étaient régulièrement pillés par des jeunes des banlieues ; une association aidée par l'entreprise a créé pour eux des ateliers qui réparent les appareils usagés récupérés à

l'occasion de la vente d'une cuisinière ou d'un réfrigérateur neufs ; des locaux ont été mis à disposition ainsi qu'un contremaître qui apprend aux jeunes à travailler. Ces appareils sont ensuite vendus à bas prix, le plus souvent à la famille ou aux amis de ceux qui les ont réparés, ou encore aux cadres de l'entreprise qui souhaitent équiper une résidence secondaire. Au total, l'entreprise est doublement gagnante : ces familles modestes se familiarisent avec ce type d'équipements et sont susceptibles de venir un jour clientes. (CR2 p. 13)

- Aider à l'éducation, que ce soit l'éducation en général ou la formation des futurs chefs et cadres d'entreprise.

En envoyant certains de ses membres participer à la formation des futurs chefs et cadres d'entreprise dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, l'entreprise renforce leurs compétences, améliore la qualité de son futur recrutement, développe des liens avec ses partenaires du monde de la formation et de l'éducation.

Une centaine de managers d'une entreprise chimique, ayant reçu une formation ad hoc, dispensent des cours de connaissance des matériaux à des élèves de 3^{ème} des lycées de la région de Dunkerque, en accord avec l'Education nationale et en partenariat avec les professeurs de physique et chimie. L'intérêt de cette démarche est de développer le dialogue entreprises/écoles, de revaloriser auprès des élèves les filières techniques et de favoriser à terme le recrutement. (CR2, p. 6)

- S'intéresser aux différents acteurs de la cité

L'entreprise gagne en réactivité lorsqu'elle s'intéresse aux logiques autres que la logique économique, qui risquent d'interférer avec ses propres stratégies.

Chaque fois que nous nommions un directeur d'usine ou un patron d'un établissement quelconque, il était envoyé pendant une semaine dans un centre de formation où on lui faisait rencontrer une série d'acteurs de la cité : un maire, un curé, un conseiller général, un journaliste, un pompier, un gendarme... A la fin du stage, un rendez-vous était fixé pour deux mois plus tard : il devait, entre temps, avoir rencontré tous les acteurs de ce type dans la région où était implantée son usine. Ce dispositif était très efficace : il permettait de comprendre que, vivant au milieu de toutes ces personnes, il allait de soit qu'il fallait établir des relations avec eux. (CR2 p. 12)

- Apporter une aide aux associations et aux ONG : l'entreprise peut mettre à la disposition des associations locales des ressources financières, en compétence ou en personnel ; elle peut également apporter une aide du même type à des ONG, sur la suggestion de salariés qui seraient impliqués dans de telles organisations.

En soutenant la vie associative locale ou en s'engageant auprès d'ONG, l'entreprise participe au développement de son territoire d'origine et de ses territoires d'implantation, et renforce d'autant sa légitimité.

Une entreprise fournit des photocopies pour une chorale locale. Une autre entreprise met pendant quelques mois un ingénieur à la disposition d'une ONG.

Un groupe de conseil, qui compte trois cents consultants, prévoit dans son accord sur la réduction du temps de travail de consacrer deux jours de travail rémunéré par personne à une cause d'intérêt général définie chaque année par l'ensemble de l'entreprise. Cette utilisation des compétences des membres de l'entreprise est cohérente avec la culture de l'entreprise, qui travaille beaucoup avec les services publics. (CR2, p. 6)

Il existait un club de foot réunissant une centaine de jeunes, mais ils ne pouvaient pas participer aux compétitions à l'extérieur parce que leurs parents ne les accompagnaient pas ; l'union patronale a décidé de mettre à

la disposition du club le car de ramassage du centre d'apprentissage, qui était inutilisé pendant le week-end (CR2, p.13)

Une entreprise collecte auprès des industriels de l'agro-alimentaire des produits non commercialisables, qui lui sont donnés gratuitement : des boîtes de conserve cabossées, mal étiquetées, ou encore des fins de série. Quand une palette de pots de yaourts se renverse, il faut les ramasser et les faire détruire, ce qui coûte de l'argent ; cette entreprise intervient d'urgence avec ses "équipes pompiers" et des camions frigorifiques : la marchandise est récupérée, triée, stockée, reconditionnée et revendue à 10% de son prix aux Restos du cœur, ou encore aux Petites Sœurs des Pauvres, ce qui crée des emplois. (CR2 p. 13)

Les délocalisations dans les pays en développement, parfois nécessaires, seront plus faciles à accepter du point de vue du pays d'origine si l'entreprise apporte la preuve qu'elle va réellement contribuer au développement des nouveaux territoires sur lesquels elle s'implante (éducation, santé, essaimage...)

II – ...DANS LE RESPECT DE L'HOMME...

Au-delà de son rôle économique, l'entreprise joue un rôle social positif et essentiel à travers la collectivité qu'elle crée, les emplois qu'elle offre, le développement personnel qu'elle permet, et sa contribution, à travers le développement économique, scientifique et technique, au développement des libertés. La responsabilité de l'entreprise dans le domaine du respect des droits humains et du développement humain concerne ses différents partenaires : le citoyen, le salarié, l'actionnaire, le client, le fournisseur, les concurrents.

Le citoyen

- 1) Respecter les institutions et la loi du pays d'origine et des pays d'implantation ; lorsque la loi est moins contraignante dans le pays d'implantation, appliquer celle du pays d'origine (droit du Travail, conventions collectives, droit des sociétés)
- 2) Agir en faveur de la paix, notamment dans les pays en situation d'instabilité
- 3) S'interdire de diffuser des messages, notamment publicitaires, contraires aux valeurs éthiques.
- 4) Lutter contre la corruption et les abus de biens sociaux
 - Bannir toute forme de corruption active ou passive
 - Les cadeaux et avantages personnels en provenance des fournisseurs sont contraires aux principes de transparence et d'équité et compromettent la capacité d'opérer des choix impartiaux ; ils doivent donc être exclus.
- 5) Respecter le code de la Bourse (délits d'initiés)
- 6) Ne pas recourir aux paradis fiscaux
- 7) Eviter les abus du lobbying et accepter de participer aux débats publics sur les orientations à adopter en matière d'environnement, de développement scientifique et technologique et de choix éthiques, c'est-à-dire admettre que le politique doit primer sur l'économique.
- 8) Ne produire et ne distribuer aucun produit, notamment dans le domaine du vivant, qui pose des problèmes éthiques non résolus
- 9) Ne pas confisquer des connaissances qui présentent un intérêt public crucial

Si elle profite de sa position dominante pour exploiter ses brevets de façon choquante, notamment lorsqu'ils présentent un intérêt public majeur, l'entreprise risque de s'en faire exproprier sous la pression de la société civile.

En Afrique du sud, le traitement du sida par la trithérapie s'est avéré relativement efficace, mais les brevets qui le couvrent sont tellement exorbitants qu'ils multiplient environ par cent le prix de fabrication du médicament lui-même. Le gouvernement a donc décidé de refuser de

payer ces brevets et de faire fabriquer des médicaments génériques à bas prix. Il a été attaqué par les laboratoires anglais qui détenaient les brevets, mais ces derniers ont dû céder sous la pression de l'opinion publique (CR6, p.34)

10) Introduire des éléments de performance sociale et environnementale dans les critères d'évaluation de l'entreprise

- fixer des objectifs préparés préalablement avec l'encadrement et les représentants du personnel

Aux Etats-Unis, une société qui fabrique et distribue des crèmes glacées, est orientée, dans toutes les fonctions de son activité, vers le bénéfice social et environnemental : intégration des exclus, fabrication de produits biologiques, commerce équitable, implantation dans les quartiers sensibles, aide à l'expression sociale et politique des clients... le tout avec l'accord et la participation des salariés, des dirigeants et des actionnaires. Cette entreprise a connu un développement spectaculaire. (CR2, p.7)

- Introduire dans les tableaux de bord des comités de direction des sites, des filiales, des groupes, des critères permettant d'apprécier la performance sociale et environnementale
- Veiller à la qualité sociale et environnementale des fournisseurs : à prestations équivalentes, choisir le fournisseur qui apporte le plus de garanties à cet égard.
- Prendre en compte l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux fixés par l'entreprise dans l'évaluation de la performance des cadres et dans l'évolution de leur rémunération
- S'assurer de la mise en œuvre de la politique sociale et environnementale par des audits indépendants
- Dans la lettre aux actionnaires et le rapport annuel, donner des informations non seulement sur le développement économique et financier mais aussi sur le développement social et sur le respect de l'environnement.

11) Rechercher un financement par des fonds éthiques en leur apportant des garanties sur la qualité sociale et environnementale de l'entreprise ; celle-ci contribue ainsi à leur développement, et en retour, s'assure d'une transparence dans son propre financement.

Le salarié

1) Respecter les Droits de l'Homme : la personne employée conserve dans l'entreprise l'ensemble de ses droits fondamentaux

- liberté de pensée (religieuse, syndicale, philosophique, politique) et de jugement
- liberté d'expression, directe ou collective, dans les formes appropriées
- indépendance et protection de la vie privée
- sécurité physique

- dignité des rapports de travail et des tâches attribuées (absence de pressions morales, de menaces tacites ou explicites, nature et conditions du travail décentes, etc.)
- non discrimination : favoriser le recrutement différencié, la recherche de la multiculturalité, du métissage et de l'équilibre démographique ; offrir les mêmes opportunités à tous les salariés

Un groupe de grande distribution favorise les sous-traitants qui respectent le principe de non discrimination (appartenance ethnique, couleur, sexe, convictions politiques ou religieuses, milieu social, pays d'origine...) ou évoluent vers son respect.

2) Respecter les conventions concernant les conditions de travail

- Appliquer et faire appliquer par ses fournisseurs les conventions élaborées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) définissant les normes sociales minimales dont devraient bénéficier tous les travailleurs

Un groupe de grande distribution s'engage à arrêter ses relations commerciales avec tout fournisseur qui pratique l'esclavage des enfants et des adultes ou l'accepte chez ses sous-traitants. En ce qui concerne le travail des enfants, l'interdire totalement et brutalement aurait des conséquences dramatiques (extrême pauvreté, prostitution...); des démarches plus pragmatiques, incitatives et échelonnées sont donc recherchées (aide à la scolarisation, amélioration des conditions de travail...), d'abord sur des sites pilotes, avec un budget spécialement affecté par le groupe à cette initiative.

3) Respecter la liberté syndicale

- développer la " coopération conflictuelle ", plutôt que d'étouffer par tous les moyens les initiatives syndicales.

L'entreprise a de lourdes responsabilités ; l'existence d'un contre-pouvoir interne lui sert de garde-fou.

- Renoncer à un discours normatif du type " parent autoritaire/enfant rebelle " pour passer à un dialogue d'adulte à adulte.

" Pendant les dernières années de ma carrière, je prenais toujours soin, une semaine avant le comité central de l'usine, de me procurer tous les documents qui avaient été diffusés lors du précédent conseil d'administration ; j'ôtai les pièces qui traitaient de questions confidentielles parce que stratégiques, puis je communiquais l'ensemble, portant l'inscription " Conseil d'administration du tant ", au comité central de l'entreprise. Pour les syndicats, avoir connaissance des " vrais " documents, ceux qui avaient servi au conseil d'administration, n'avait pas de prix, alors que les documents venant de la direction des ressources humaines paraissaient toujours cousus de fil blanc. " (CR2, p. 10)

- Renforcer la consultation et la présence des représentants du personnel dans les instances de décision
- Favoriser et élargir la représentation du personnel en limitant le cumul des mandats
- Favoriser l'engagement dans la représentation du personnel par des mesures équitables d'évolution de carrière
- Assurer l'accès de chacun aux informations concernant l'entreprise : l'expression directe ne doit pas être occultée ou limitée au bénéfice de la représentation syndicale.

Un entrepreneur a muni chacun de ses mille deux cents employés d'un ordinateur qui leur donne accès à la totalité des informations circulant dans l'entreprise, y compris celles qui concernent les négociations syndicales ; ils peuvent à tout moment s'exprimer sur les forums de discussion ouverts sur chacun des vingt sites de l'entreprise. (CR3, p. 12).

- Maintenir la représentation du personnel, quels que soient les progrès de la communication directe entre salariés et direction grâce aux nouvelles technologies, afin d'assurer la protection des plus faibles, qui n'ont pas forcément la possibilité de défendre leurs droits eux-mêmes.

4) Donner une place centrale à la gestion des ressources humaines

- promouvoir le bilan de compétences, l'entretien individuel et le bilan de fin de mission ; offrir la possibilité d'avoir pour ces entretiens d'autres interlocuteurs que le supérieur hiérarchique.
- reconnaître le droit à un projet personnel en cherchant le meilleur compromis possible entre les besoins et l'intérêt de l'entreprise et ceux des employés.

En encourageant l'esprit d'initiative de ses salariés, l'entreprise bénéficie de leur dynamisme et de leur implication. De plus, elle peut tirer parti des compétences développées à l'extérieur par ses salariés

Une société accorde cent heures rémunérées à tous les salariés volontaires qui désirent participer à des actions d'intérêt général. Le développement personnel des salariés améliore leur "perception sociale", ce qui intéresse l'entreprise dans son activité traditionnelle. (CR2 p. 7)

- Reconnaître les activités et les rôles extra-professionnels

Beaucoup d'entreprises qui se focalisent sur le profit à court terme ne retirent pas tout ce qu'elles pourraient de l'intelligence de leurs salariés parce qu'elles ne leur fournissent pas le "sens" qui les pousserait à s'impliquer complètement dans leur activité.

"Quand je travaillais à Evian, j'ai organisé une journée "portes ouvertes" et j'ai eu l'idée d'y inviter tous les maires et les adjoints des communes de montagne d'où venaient nos salariés. Nous avons à cette occasion découvert que parmi nos mille quatre cents salariés,

quatre-vingt étaient maires ou adjoints au maire, ce qui signifiait qu'ils avaient des responsabilités, votaient un budget, discutaient avec la préfecture, etc. Trois d'entre eux étaient agents de maîtrise, et les autres travaillaient comme ouvriers sur les lignes d'embouteillage, de jour comme de nuit : quel gâchis ! ” (CR2 p. 11)

Les chefs d'entreprise se sont aperçus que le fait de prendre des responsabilités dans le milieu sportif donnait l'habitude de gérer des calendriers, d'avoir des contacts, d'organiser des manifestations, de maintenir la discipline, et que dans certains cas cela pouvait constituer une équivalence avec un CAP. (CR2 p. 13)

- 5) Reconnaître le droit à la formation : l'entreprise est “ apprenante ” ou “ éducante ” ; le milieu de travail est un milieu d'apprentissage.
- Développer l'échange de savoir-faire et faire de chacun un formateur (compagnonnage, travail en réseau et structures transversales, groupes projet, parrainage, coaching)

“ Un jour où j'avais préparé un document sur la formation des cadres dirigeants, le président m'a expliqué qu'il y avait un moyen très efficace de les former : deux fois par mois, l'ensemble des dirigeants se réunissent pendant une demi-journée pour parler de la marche de l'entreprise, avec les meilleurs spécialistes des différents aspects de l'organisation (directeur financier, directeur du marketing, etc.) ; il suffisait que ces comités soient organisés de telle sorte qu'ils soient formateurs, qu'ils permettent à chacun de développer ses connaissances. L'habitude s'est donc prise, à chaque exposé, de vérifier que tout le monde avait bien compris, de réexpliquer si nécessaire, etc. ” (CR2, p. 11)

- S'engager dans le contrat de travail à maintenir l'employabilité du salarié (diversification de la formation et des expériences professionnelles, qualification)

Se préoccuper de l'employabilité des salariés est un investissement utile pour l'entreprise, dont les fonctions évoluent.

Le degré d'incertitude acceptable pour un individu concernant sa carrière est très largement conditionné par l'image qu'il a de ses capacités et de son aptitude à les valoriser.

Une entreprise de sidérurgie de Dunkerque, ayant une longue habitude des effets cycliques qui caractérisent ce secteur, a décidé de “ préméditer ” ces cycles, notamment en développant beaucoup plus que d'autres entreprises l'employabilité de ses salariés : l'entreprise leur donne un diplôme interne qui valide leur expérience dans l'entreprise et bénéficie d'une très bonne réputation à l'extérieur ; munies de ce diplôme, ces personnes ont moins de mal, en cas de licenciement, à retrouver un emploi dans les petites entreprises de la région. (CR4, p. 25)

- Développer la validation des acquis professionnels

Sur le point d'être absorbée par un groupe, une entreprise a mis en place une dynamique de capitalisation des meilleures pratiques internes, baptisée "stratégie de compétences". Elle a cherché à repérer les compétences les plus stratégiques de ses métiers, et à identifier quelles unités de l'entreprise en détenaient les pratiques les plus fortes et les plus originales. Un porteur de chaque compétence a été nommé et chargé d'animer le progrès dans les autres unités concernées. Cette démarche a permis de capitaliser sur les meilleures pratiques, mais aussi d'encourager chaque unité à se développer et à encourager le développement personnel dans l'intérêt commun.

- Faire le choix prioritaire de la formation qualifiante
- Préciser dans le certificat de travail les compétences reconnues et mises en œuvre par le salarié
- Inscrire dans les critères de performance et les objectifs des managers la capacité à gérer le développement de ses collaborateurs

6) Protéger l'emploi

- Anticiper le déclin de son activité et générer de l'innovation pour découvrir des activités de remplacement.

En Israël, la mécanisation des activités agricoles a conduit des organisations collectives comme les kibboutz à réorienter une partie de leurs salariés : dix ans plus tard, chaque organisation collective avait créé une, deux ou trois usines pour absorber cette main d'œuvre. (CR4, p. 26)

- En cas de difficulté économique, étudier toutes les possibilités de maintenir l'emploi

Les primes de licenciements et autres accompagnements financiers ne suffisent pas à compenser l'humiliation ressentie par les salariés à qui l'on fait comprendre qu'ils sont devenus inutiles ; cette humiliation est également ressentie par les salariés qui ne sont pas licenciés et peut avoir des répercussions sur leur motivation.

Un aéroport a mené à bien un arbitrage salaire-emploi : une partie des augmentations de salaire a été repoussée dans le temps pour éviter des licenciements, le tout étant fixé par un contrat collectif sur le long terme. (CR4, p. 25)

Sur un site menacé par la disparition progressive du métier d'origine, des mouvements de diversification ont pu être entrepris à temps. Sur d'autres, des requalifications de personnels ont pu éviter de recourir à des embauches massives et risquées.

Une entreprise a réussi à maintenir l'effectif malgré une diminution de 9% du chiffre d'affaires. (CR4, p. 25)

Les entreprises qui décident d'éviter à tout prix les licenciements peuvent s'inspirer des méthodes des entreprises publiques, dans lesquelles tout licenciement est impossible.

Par exemple, pour développer une mobilité volontaire plus adaptée à ses nouveaux besoins, une entreprise publique a implanté cinquante "conseillers mobilité" sur l'ensemble du réseau pour aider les agents, à travers une série d'entretiens, à envisager de nouveaux projets professionnels, éventuellement à travers un stage de découverte : l'agent passe quinze jours, sans engagement de sa part, dans un autre service, pour se familiariser avec une activité et une ambiance de travail différentes. La notion de "poste acceptable" a été élaborée : compte tenu de sa situation et des règles administratives, l'agent se voit

proposer un certain nombre de postes ; s'il s'en trouve un qui le satisfasse, l'entreprise s'engage à le lui faire obtenir. Les Conseillers mobilité aident également les agents à régler les problèmes matériels de logement, de travail du conjoint, de scolarité des enfants.

Pour limiter les mobilités géographiques, des accords ont été passés avec d'autres entreprises publiques : des agents qui avaient fait de la mécanique automobile toute leur vie se voyaient difficilement passer derrière un guichet ; en revanche, leur compétence pouvait intéresser le gestionnaire d'un parc d'autobus. (Source : Ecole de Paris du Management).

- Offrir, en fonctionnement normal, des possibilités de mobilité, de reconversion et d'essai pour que les structures et la culture correspondantes existent déjà en cas de crise et puissent être immédiatement opérationnelles.

Une société de reconversion a accompagné en cinq ans plus de mille reconversions de salariés lors des plans de redressement puis de développement d'une compagnie aérienne, qu'il s'agisse de les aider à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise. Au terme de cette expérience, la reconversion des salariés s'est avérée finalement un moyen précieux d'améliorer le recrutement : en renforçant les dispositifs d'essai, on contribue à attirer dans l'entreprise des personnes pour qui l'entrepreneuriat est une valeur forte. Tant mieux si par la suite elles développent leurs projets en interne, mais même si elles quittent finalement l'entreprise, elles lui auront apporté énormément entre temps. Pour améliorer le recrutement de l'entreprise, il faut donc s'occuper très soigneusement des salariés qui la quittent (Source : Ecole de Paris du Management).

- Minimiser les conséquences négatives des réductions d'effectifs : en cas de licenciement, aider les salariés à construire un nouveau projet professionnel, à progresser en autonomie et en responsabilité, à se reclasser.

L'attention portée aux salariés, y compris lorsque l'entreprise est obligée de les licencier, est de nature à renforcer la confiance et la motivation du personnel.

Une entreprise publique a développé, dans le cadre des chantiers nucléaires, des procédures d' " après-chantier " ou de " gestion de la décroissance " extrêmement intéressantes, notamment vis-à-vis des sous-traitants. (CR4, p. 25)

- En cas de cession d'un établissement, se préoccuper, dans les négociations, du devenir des salariés dans leur nouvelle entreprise

L'attention portée aux salariés y compris lorsque l'entreprise se sépare de l'établissement dans lequel ils travaillent est de nature à renforcer la confiance et la motivation du personnel.

7) Respecter les différences culturelles d'un pays à l'autre

L'idéologie " universaliste " fait, dans un premier temps, du tort aux personnels, mais ensuite également aux affaires.

Lors de l'implantation, par un groupe américain, d'un parc de loisirs près de Paris, on a vu des choses incroyables : des salariés se mettaient en grève parce qu'on leur interdisait de porter la barbe ; des jeunes femmes parce qu'on les obligeait à porter des bas en plein été, sous prétexte que c'est l'habitude des Américaines. Les dirigeants sont arrivés avec des " modèles portatifs " de comportement du personnel, de jugement et d'évaluation de ces comportements. Après quelques crises, la direction a changé et les conflits ont pu être à peu près résolus. (CR3, p. 16)

Un groupe international a mis en place une cellule qui dépend de la direction des ressources humaines et qui est chargée, lors des acquisitions, de se rendre sur le terrain, par exemple en Chine, pour prendre la mesure des différences culturelles et pouvoir former les dirigeants qui seront envoyés là-bas. (CR3, p. 17)

8) Reconnaître les minorités

L'entreprise qui reconnaît les minorités, que ce soit dans les stages ou à l'embauche, au lieu d'accompagner le racisme naturel, bénéficiera d'un enrichissement culturel et d'une meilleure image, et satisfera le besoin de sens de ses salariés.

Une enseigne de distribution de vêtements de sports a décidé, l'ouverture de son magasin à Lille, d'embaucher exclusivement des personnes en difficultés, principalement issues de l'immigration (80% des recrutés), avec l'aide de la Mission locale de Lille et du PLIE (Plan Lillois d'Insertion Economique). Cette opération s'est révélée une réussite sur le plan social (intégration par le travail) mais aussi sur le plan marketing (la clientèle est très sensible à l'ouverture ethnique). (CR2 p. 5)

L'actionnaire

- 1) Principes de gouvernance d'entreprise (rémunération des dirigeants, transparence de l'information, transparence dans les décisions, contre-pouvoir au conseil d'administration)
- 2) Respect des petits actionnaires dans les prises de décision
- 3) Utiliser les conseils d'administration et les assemblées générales d'actionnaires comme de vrais lieux de réflexion et de débat.

Le client

- 1) Renoncer à la publicité mensongère ou abusive.
- 2) Tendre à la plus grande transparence et vérité en matière d'information, de prix, de qualité, de rapport qualité-prix.
- 3) *aux questions sociales et environnementales constitue un gage de plus grande efficacité, de plus grande souplesse, de meilleure adaptation à la demande de l'environnement : une entreprise qui est à l'écoute des attentes de ses* Respecter les engagements pris vis-à-vis du client en matière de prix, de délais de livraison, de maintenance et de garantie.
- 4) Assurer la sécurité physique du client en respectant et en faisant respecter scrupuleusement les consignes réglementaires ; ne vendre que des produits ou de services qui ne mettent pas en cause la santé physique et morale des différentes catégories de clients ; informer le client sur les risques éventuels liés à l'achat d'un produit ou d'un service.
- 5) Honorer le client comme une personne de bonne foi qui doit être accueillie, trouver les informations dont elle a besoin, obtenir une réponse rapide et constructive à toute plainte ou grief.
- 6) Etre à l'écoute des attentes des clients en matière de qualité sociale et environnementale.

L'entreprise ne se contente pas de fournir à ses clients de meilleurs produits, de meilleurs prix, un meilleur service, un meilleur accueil : pour les fidéliser, elle doit développer leur fierté d'être clients de l'entreprise ; ils doivent y trouver du sens, en retirer un mieux-être et une meilleure image d'eux-mêmes.

Développer une plus grande réactivité clients est mieux placée pour sentir évoluer son marché et se rapprocher de ses consommateurs et de ses actionnaires potentiels.

Le fournisseur

- 3) Ne pas abuser de sa position dominante dans la sélection des fournisseurs, faire preuve de respect, de courtoisie et de bonne foi à leur égard quelle que soit leur taille (temps d'attente aux réceptions, respect des heures de rendez-vous, analyse objective des propositions)
- 4) Mettre les fournisseurs en concurrence loyale : utiliser la comparaison plutôt que la manipulation ou la déstabilisation et respecter les engagements de confidentialité
- 5) Respecter ses engagements, commandes et marchés fermes, dès lors que le fournisseur tient ses propres engagements, même en cas de changement de responsable : la parole de l'entreprise doit être respectée.
- 6) Equilibrer les sources d'approvisionnement, en ne dépassant pas les seuils de dépendance réciproque susceptibles de fausser les relations et de mettre en péril l'activité du fournisseur.

Les concurrents

- 1) Exercer une concurrence loyale, renoncer à la médisance et aux manipulations d'opinion.

La pratique de la concurrence déloyale nuit à l'autorité et à la crédibilité des dirigeants.

- 2) Résister à la tentation du monopole et accepter la régulation politique dans ce domaine.

Les concurrents sont nécessaires : si l'entreprise est en situation de monopole, elle risque de " se laisser aller ". Le système capitaliste ne peut subsister qu'à condition que la concurrence soit exercée systématiquement.

III – ... ET EN PRESERVANT L'ENVIRONNEMENT

La légitimité de l'entreprise productrice de biens et de services est d'autant plus grande que ses activités ne mettent pas en péril l'environnement et ne tarissent pas les ressources naturelles. Tout l'enjeu consiste pour l'entreprise à découvrir de nouvelles opportunités économiques dans la préservation et la mise en valeur de l'environnement.

1) Contrôle des évolutions scientifiques et techniques

- Ne produire et ne distribuer aucun produit, notamment dans le domaine du vivant, dont on ne sait pas mesurer quel sera l'impact sur l'environnement.
- Mener ou faire mener des recherches permettant de s'assurer de l'innocuité des produits que l'entreprise envisage de fabriquer et de commercialiser.

2) Exploitation durable des ressources primaires et des sources d'énergie

L'exploitation durable des ressources primaires et des sources d'énergie est l'un des enjeux majeurs du développement des entreprises dans les années qui viennent ; si elles veulent assurer leur profit à long terme et même, dans certains cas, leur survie, les entreprises doivent anticiper et chercher, notamment à travers l'innovation, à modérer leur recours aux ressources primaires et aux énergies non renouvelables, en faveur de celles qui le sont.

- Privilégier les ressources renouvelables
- Limiter l'utilisation des ressources non renouvelables (économies de matière et d'énergie)
- Recycler les produits et les emballages

En Allemagne, devant l'abondance des déchets ménagers liée aux emballages, le gouvernement a institué une taxe pour financer le traitement de ces ordures. En France, les industriels concernés ont eux-mêmes décidé de créer une société cogérée, Eco Emballages, qui est en charge de collecter la taxe et de la redistribuer aux collectivités territoriales pour financer les investissements de traitement de ces ordures (usines d'incinération, poubelles supplémentaires, équipement de camions, etc.). En prenant cette initiative, ces entreprises se sont protégées des critiques qui auraient pu nuire à leur image de marque et de l'intervention de l'Etat sous forme d'un nouvel impôt.

3) Protection de l'environnement et de la biodiversité.

- Traiter les déchets de l'entreprise

Améliorer le bilan écologique de l'entreprise est de nature à renforcer la fierté et la motivation des salariés.

Travaillant en partenariat avec l'Association pour le Développement des Cultures Energétiques (ACDE), la DRIRE, l'Agence de l'Eau, le programme FAIR et une entreprise d'irrigation voisine, une entreprise produisant de la chicorée a créé un système d'épuration de ses eaux

usées fondé sur leur épandage dans une plantation d'un taillis de saules à très courtes rotations, qui permet de réintégrer dans la chaîne alimentaire la pollution biologique

entraînée par la fabrication de la chicorée ; le bois de chauffage est utilisé par une association qui gère un centre d'accueil pour personnes handicapées et, en contrepartie, prend en charge l'exploitation de la plantation. (Source : Alliances pour la Citoyenneté des Organisations).

Les entreprises peuvent gagner un avantage concurrentiel si elles sont en avance, dans leur secteur, en ce qui concerne la protection de l'environnement.

Une entreprise qui fabrique de la levure industrielle et dont les usines sont implantées en milieu urbain a dû faire des efforts considérables, beaucoup plus importants que ceux consentis par ses concurrents, en matière de protection de l'environnement ; à court terme, cela représentait un coût important pour l'entreprise, mais au bout du compte, celle-ci a pris une telle avance dans le domaine écologique qu'elle s'est mise maintenant à vendre des usines " propres " clef en main : elle a transformé une contrainte en avantage concurrentiel. (CR5, p. 12)

Les entreprises peuvent bénéficier d'un " consentement à payer " de la part de leurs clients si elles mettent en place des mesures protégeant l'environnement.

En Norvège, le prix d'une voiture neuve comprend une somme d'environ 2.000 F qui permettra de désosser le véhicule et de le recycler quand il arrivera en fin de vie. (CR5, p. 9)

- Promouvoir la création et le développement d'écosystèmes industriels, notamment en vue d'une meilleure exploitation des déchets.

Le traitement de la pollution ne doit pas nécessairement être rangé dans la catégorie des coûts ; bien souvent, il engendre des économies significatives pour l'entreprise, car il permet de détecter des déperditions de matière ou d'énergie, mais aussi de valoriser les déchets de l'entreprise.

Le premier niveau de la construction d'un écosystème industriel consiste à gérer collectivement les déchets, ce qui permet d'emblée de réaliser des économies. Le deuxième niveau consiste à gérer collectivement les investissements : par exemple, il n'est pas nécessaire que chaque usine dispose de son propre bassin d'eau pour la lutte contre les incendies. Le troisième niveau concerne la gestion mutualisée des flux d'énergie et de matière, avec plusieurs angles d'attaque : dans certains cas, il est possible de modifier légèrement le procédé de fabrication ; dans d'autres, on peut chercher quelle est l'activité industrielle qui viendra compléter le puzzle existant et permettra de réaliser des économies en termes d'énergie et de matière. Le dernier niveau correspond à un travail intégré sur les quatre composantes principales de l'approche de l'écologie industrielle :

valoriser systématiquement des déchets (boucler), minimiser les pertes par dissipation (étanchéifier), dématérialiser l'économie (intensifier/alléger), décarboniser (CR5, p.6).

Le principe de l'écologie industrielle consiste à créer des boucles de flux de matière et de flux d'énergie entre plusieurs unités de production, sur le modèle désormais célèbre de Kalundborg, petite ville industrielle danoise, qui s'est développée autour d'une centrale électrique et d'une raffinerie de pétrole. Au fil des ans, les principales entreprises de Kalundborg ont commencé à échanger des " déchets " : de la vapeur, de l'eau (à différentes températures et différents degrés de pureté), ainsi que divers sous-produits : boues, cendres, soufre, gypse, gaz... L' " écosystème industriel " de Kalundborg réunit, autour des deux installations initiales, une usine d'acide sulfurique, une entreprise de fabrication de panneaux de construction, des serres, un réseau de chaleur pour la municipalité, une ferme d'aquaculture, une fabrique d'enzymes industriels. Dans un modèle de ce type, on ne parle plus de " déchets ", mais de " sous-produits " : chaque année, 3 millions de mètres cubes d'eau, qui auparavant étaient rejetés dans le lac voisin, sont revalorisés, ainsi que 200.000 tonnes de gypse, 20.000 tonnes de pétrole et 100.000 tonnes de cendres. Le gain financier total depuis 1975 est de 60 millions de francs. (CR5, p.5)

L'équipe de direction d'une usine de fabrication de pneus a constaté que le poste énergie était le plus important après celui des salaires : il faut chauffer les pneus, puis les refroidir, ce qui entraîne forcément des déperditions d'énergie ; on peut renforcer l'isolation des machines mais d'une manière ou d'une autre il faut bien, finalement, évacuer la chaleur. Une étude est en cours pour trouver dans le voisinage une usine qui serait intéressée par la récupération d'une partie de cette énergie ; même si cela ne réduisait la facture que de 10 ou 15%, ce serait considérable (CR5, p.6).

- Protéger la biodiversité

L'absence de rejets polluants n'est plus le seul critère d'une protection satisfaisante de l'environnement ; le respect de la biodiversité et les actions en faveur de cette dernière sont également perçus très favorablement.

Une entreprise fabriquant des produits de beauté privilégiés, pour ses parfums, l'utilisation de plantes qui se reproduisent facilement ; pour l'utilisation de plantes rares, elle a mis au point des capteurs de parfums non destructeurs de la plante.

- Promouvoir la réhabilitation et la revalorisation des sites industriels abandonnés.

L'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire

Agir collectivement pour contribuer à des transformations répondant aux défis du XXI^{ème} siècle.

Depuis la fin des années 1980, de nombreuses initiatives dans différentes régions du monde, issues des milieux les plus variés, contribuent à la mise en mouvement de divers acteurs sociaux afin d'organiser un vaste processus mondial, susceptible de participer à la recherche de valeurs, de propositions et de règles pour surmonter les nouveaux défis auxquels fait face l'humanité.

Au début des années 90, de nombreuses rencontres continentales, thématiques et collégiales sont organisées. Ce processus aboutit en 1993 à la rédaction de la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*.

Des groupes régionaux se mettent en place, des réseaux professionnels et thématiques internationaux sur les grandes questions de notre temps se développent, l'Alliance est lancée. Elle reçoit, entre autres, l'appui financier et technique de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH).

Il s'agit d'inventer de nouvelles formes d'action collective, allant de l'échelle locale jusqu'au niveau mondial, afin de peser ensemble sur l'avenir d'un monde de plus en plus complexe et interdépendant.

Le défi de l'Alliance est de favoriser l'unité dans la diversité, en proclamant la capacité de nos sociétés à comprendre et valoriser la complexité des situations, l'interdépendance des problèmes, la diversité et la légitimité des points de vue géoculturels, sociaux et professionnels.

L'Alliance, espace d'échanges, de réflexions et de propositions, se structure autour de 3 axes principaux d'organisation :

Les groupes locaux visent à réunir des personnes d'une commune, d'une région, d'un pays, d'un continent, à partir des réalités et des enjeux de leur société. C'est la **voie géo-culturelle**. Elle reflète la diversité des lieux et des cultures.

Les groupes d'acteurs socio-professionnels veulent susciter le dialogue et la mobilisation dans une profession, un milieu donné (jeunes, paysans, scientifiques, élus locaux ...). C'est la **voie collégiale**. Elle reflète la diversité des milieux sociaux et professionnels, leurs préoccupations et responsabilités face à la société et aux défis du monde actuel.

Les chantiers thématiques cherchent à former des groupes de réflexion sur les grandes questions qui concernent notre avenir commun (gestion durable de l'eau, intégration régionale et mondialisation, marchés financiers, art et société...). C'est la **voie thématique**. Elle reflète la diversité des défis auxquels l'Humanité est confrontée pour le XXI^{ème} siècle. Les chantiers thématiques sont

regroupés en quatre pôles : Valeurs et Culture, Economie et Société, Gouvernance et Citoyenneté, Humanité et Biosphère.

Cherchant à tirer parti de la richesse et des expériences accumulées par ces groupes de réflexion tout en s'articulant à des dynamiques citoyennes convergentes, l'Alliance s'est donnée comme objectif d'aboutir à des propositions concrètes, collectivement élaborées. C'est ainsi qu'ont été organisées :

- **des rencontres internationales**, au sein de chaque chantier thématique et de chaque collège,
- **des Assemblées continentales simultanées** (Afrique, Amériques, Asie, Europe) et une rencontre régionale dans le monde arabe (au Liban) en juin 2001.
- une **Assemblée mondiale de Citoyens** qui s'est tenue en décembre 2001 à Lille- France, réunissant plus de 400 participants du monde entier.

L'ensemble de ces rencontres ont permis l'élaboration d'une soixantaine de *cahiers de propositions pour le XXIème siècle* et d'une *Charte des responsabilités humaines*, édités en plusieurs langues et dans différents pays.

Depuis le début de l'année 2002, l'Alliance s'engage dans un processus de diffusion et de valorisation de ces résultats. Les réseaux s'élargissent, se diversifient et leurs thèmes de travail deviennent de plus en plus transversaux. Par ailleurs, ils renforcent des liens avec les autres démarches visant à une autre mondialisation.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter le site de l'Alliance www.alliance21.org qui présente en trois langues (français, anglais et espagnol) l'histoire de l'Alliance, les défis auxquels elle répond, les chantiers et les forums de discussion qu'elle accueille.

Courriel : info@alliance21.org

Les cahiers de propositions sur internet

Tous les cahiers de propositions, qu'ils soient sous forme provisoire ou définitives, et dans toutes leurs traductions, sont disponibles sur le site internet de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, à l'adresse :

<http://www.alliance21.org/fr/proposals>

Thèmes disponibles :

Valeurs, éducation, cultures, art et science

Education et enseignants - L'éducation à une citoyenneté active et responsable - L'Alliance et les médias - L'Art et l'Identité Culturelle dans la construction d'un monde solidaire - Femmes - Actions et propositions de jeunes pour un changement social - Une diversité culturelle interculturelle à l'ère de la globalisation - Propositions du collège interreligieux - Guerres, génocides, ...face aux situations extrêmes, restaurer l'humanité dans l'humain - Penser la réforme de l'Université - Maîtrise sociale du système de production scientifique - Société de l'information, société de la connaissance : la nécessaire maîtrise sociale d'une mutation - Temps et développement soutenable

Economie et société

Les transformations du monde du travail - Le mouvement syndical à l'aube du 21ème siècle - Exclusion et précarité - Entreprises et solidarité - L'exercice des responsabilités de l'entreprise - L'entreprise responsable - Production, technologie et investissement - Consommation éthique - Politique fiscale, impôt, répartition du revenu national et sécurité sociale - Finance solidaire - Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun - La monnaie sociale : levier du nouveau paradigme économique - Dette et ajustement - Commerce équitable - De l'échec de l'OMC à Seattle ... aux conditions d'une gouvernance globale - Souveraineté alimentaire et négociations commerciales internationales - Le développement intégralement durable, une alternative à la globalisation néo-libérale - Politiques économiques, idéologie et dimension géo-culturelle - Femmes et économie - Economie solidaire - La santé et ses enjeux au 21ème siècle - Les défis de la pêche artisanale au 21ème siècle - L'agriculture et le développement durable - Le droit des peuples à se nourrir et à réaliser leur souveraineté alimentaire - Sécurité Alimentaire

Gouvernance et citoyenneté

Les principes de la gouvernance au 21ème siècle - Le territoire, lieu des relations : vers une communauté de liens et de partage - Penser la ville de demain : la parole des habitants - Violences urbaines - Les paysans face aux défis du 21ème siècle - Les leaders sociaux au 21ème siècle : défis et propositions - Autorités locales ou animation locale - Etat et développement - Alimentation, nutrition et politiques publiques - De la conversion des industries d'armement à la recherche de la sécurité - Les militaires et la construction de la paix - Refonder la gouvernance mondiale pour répondre aux défis du 21ème siècle

Relations entre l'humanité et la biosphère

Education à l'environnement : 6 propositions pour agir en citoyens - Propositions relatives à la question de l'eau - Sauver nos Sols pour Sauvegarder nos Sociétés - Forêts du Monde - Efficacité énergétique - Ecologie industrielle : programme pour l'évolution à long terme du système industriel - Société civile et OGM : quelles stratégies internationales ? - Refuser la privatisation du vivant et proposer des alternatives

Les éditeurs partenaires

Edition en espagnol au Pérou : Centro Bartolomé de las Casas (Cusco)

Renaud BUREAU du COLOMBIER et Camilo TORRES
E-mail: ccamp@apu.cbc.org.pe

Centro Bartolomé de las Casas
Pampa de la Alianza 465
Cusco - Pérou

Tel +51 84 236494
+51 84 232544
Fax +51 84 238255

Edition en portugais au Brésil : Instituto Pólis (São Paulo)

Hamilton FARIA
E-mail: hfarria@polis.org.br
<http://www.polis.org.br>

Instituto Pólis
Rua Araújo, 124 - Centro
São Paulo - Sp - Brésil
CEP 01220-020

Tel: + 55 11 3258-6121
Fax: +55 11 3258-3260

Edition en arabe au Liban : Centre Culturel du Liban Sud (Beyrouth)

Ziad MAJED
E-mail: zmajed@hotmail.com

Tel: + 961 1 815 519
Fax: + 961 1 703 630

**Edition en anglais en Inde :
Pipal Tree (Bangalore)**

E-mail: pipaltree@vsnl.com
<http://www.allasiapac.org>

Pipal Tree
139/7 Domlur Layout,
Bangalore 560071 - India

Tel : +91 80 556 44 36
Fax : +91 80 555 10 86

**Edition en chinois :
Yanjing group (Beijing)**

GE Oliver (Haibin)
E-mail: ollie@mail.263.net.cn

Room 521, Goldenland Bldg.
#32 Liangmahe Road, Chaoyang District
Beijing, P.R. China
Postal Code 100016

Fax: +86 10 64643417