

Bienvenue

Les 5 à 7 de l'économie



**Tous responsables dans l'entreprise :
De la bienveillance à la performance**

- Objectif du Forum
- Approche et expériences des intervenants
- Présentation des livres
- Fil rouge autour des thèmes des livres sélectionnés
- Informations générales – Conclusion

L'Éthique, Responsabilité des Entreprises et Développement Durable

Mary Mayenfisch-Tobin

Réflexions:

- Ethique
- Responsabilité Sociale des Entreprises
- Responsabilité des Entreprises
- Développement Durable

Definition Wikipedia- RSE

- **La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE)** est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »^[1].
Énoncé plus clairement et simplement, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »^[2]
- Selon la Commission européenne, définition Livret vert (Commission Green Paper 2001 “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility

LA RSE, UNE AFFAIRE QUI INTÉRESSE L'UNION EUROPÉENNE



Développement Durable

- *Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland*
- « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » 1987

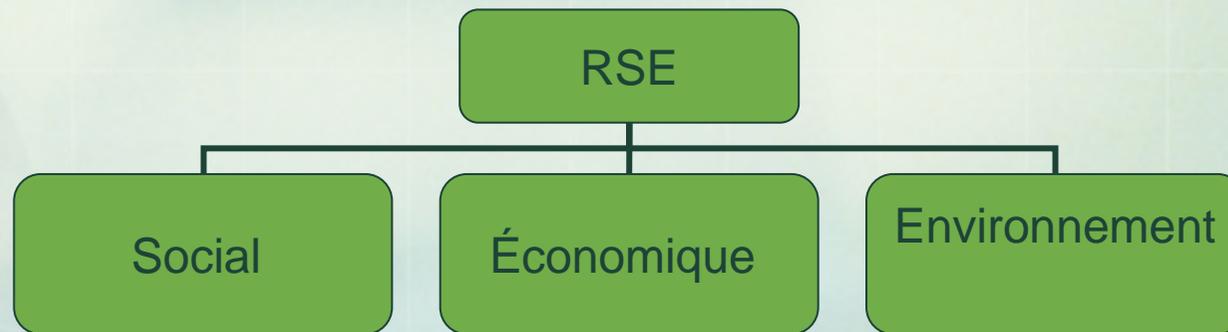
RSE et Economie et Droits Humains

- Google /anglais et français
 - 222,000,000-CSR
 - 25,300,000 (4 million 2009) RSE
 - Business and Human Rights 702,000,000
(29,000,000-141,000,000 in 2009)
 - 7,500,000 (F)
-
- Amnesty International- Groupe Economie et Droits Humains

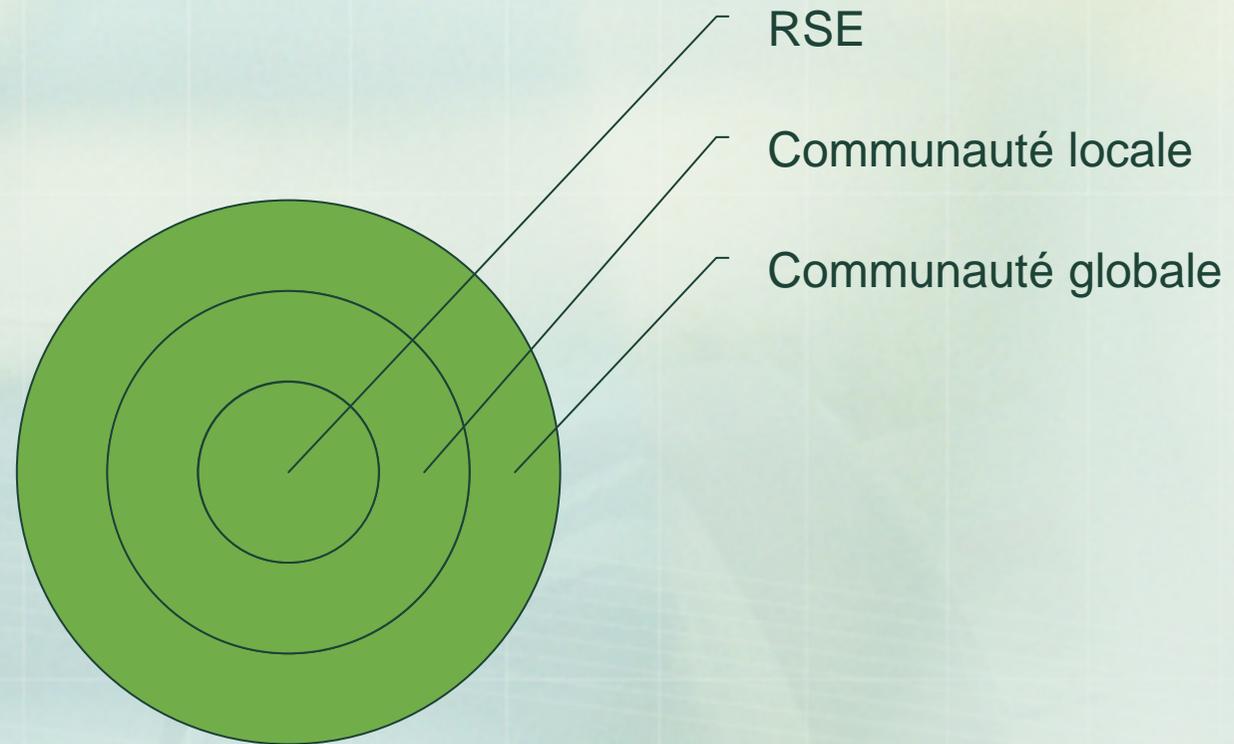
RSE

- Comportement - au delà des obligations légales
- Comportement des entreprises –volontaire et au delà des lois
- Lié au développement durable- social, économique et environnemental
- La façon dont les entreprises sont gérées

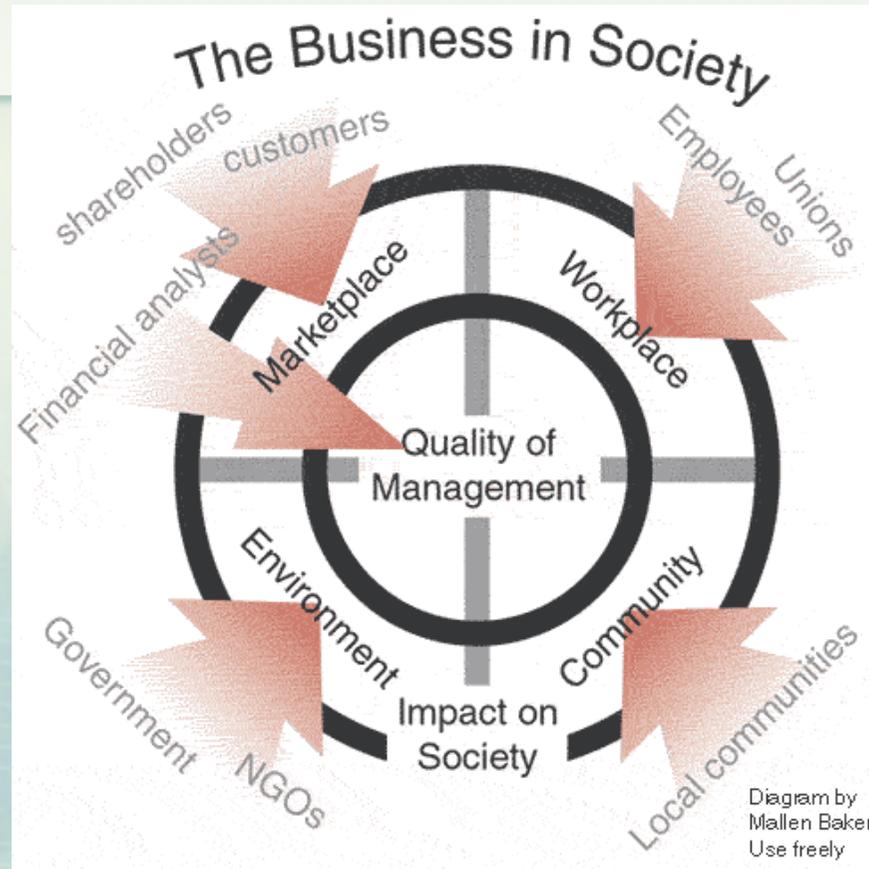
RSE?



RSE?



RSE



CSR is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society.

Stakeholders

- Employés
- Clients
- Gouvernement
- ONG's
- Consommateurs
- Chain de fournisseurs - supply chain
- Actionnaires

Entreprises

- 1992
- 45% Etats
- 55% Multinationales Entreprises
- Droit International –États
- Multinationales?
- Global Compact- 2000
- Mandat du Professeur John Ruggie 2005-2011
- Amnesty International

Business case pour RSE?

- Management des Risques
- Ressources Humaines
- Différentiation de Marques
- Licence d'opérer

Drivers pour RSE

- Lois et règlements
 - Globalisation et forces du marché
 - Consommation éthique
 - Sensibilité sociale et éducation
 - Formation d'éthique
 - Les Crises et leurs conséquences
-
- McKinsey study - 87 % des consommateurs sont soucieux des impacts environnementaux et sociaux des produits qu'ils achètent.

Ailleurs....

- Business in the Community-UK
- Minister for Global Responsibility-Sweden
- Minister of Corporate Social Responsibility-Finland
- Minister for CSR-UK
- Business in the Community-Ireland
- Danish Government- Danish Institute for Human rights
- IFU- Denmark

RSE en Suisse

- Article 2006
- « Switzerland, Sustainability and CSR »
- Mon histoire

« Switzerland, Sustainable Development and Corporate Social Responsibility »

- « La Solidarité doit être promu entre les générations et localement »
- <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00264/02601/02849/index.html?lang=fr>
- Protection des Droits Humains
- Offrir les possibilités pour les membres désavantagés de la société
- Égalité homme/femme
- Population vieillissante, migration et intégration des étrangers
- Swiss Federal Council- Sustainable Development Strategy 2002
- <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00268/00551/index.html?lang=fr>

« Corporate Social Responsibility and Switzerland »

- « Peu de sensibilité au sujet de la RSE en Suisse Romande » MMT
- Étude MORI 2003-
- « 3 times as many Swiss people feel that industry or commerce do not pay enough attention to their social responsibilities as those that do.
- More than any other country surveyed felt that the responsibility lies increasingly with large companies rather than just the government.
- Companies should address immediate responsibilities in the workplace in order to protect human rights, to prevent discrimination and to protect workers health and safety. »
- Étude en 12 pays; Belgique, Danemark, France, Allemagne, Finlande, Grande Bretagne, Italie, Pays Bas, Portugal, Espagne, Suède et la Suisse.

Et ailleurs?

- **European Union**

Compendium of CSR in the EU
Promoting a European Framework for CSR
A Business Contribution to Sustainable Development

http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/csr-matrix/csr_matrix_en.cfm

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=331&newsId=1012&furtherNews=yes>

- **United Kingdom**

Business in the Community
Minister of CSR
Investor in People

http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/country/unitedkingdom1.htm

- **Ireland**

Business in the Community
Excellence Through People
<http://www.bitc.ie>

- **Sweden and Finland**

Ministers of CSR

Denmark - -Council on CSR/ CSR Compass

Pourquoi promouvoir la RSE et agir de façon responsable?

- Image
- Lieu de travail attirant
- Bon fonctionnement de l'entreprise

PME's

- Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises (UEAPME) - 11 million entreprises UE
- « PME ont besoin des prix, outils, et aides (locale, national, UE) »

- http://www.ueapme.com/FR/ueapme_inshort.shtml
- <http://www.ueapme.com/EN/projects.shtml#respent>
- Projects en cours

RSE-PMEs

- Connaissances
- Education et avantages
- Prix
- Meilleures pratiques
- Audits(?)
- Information online

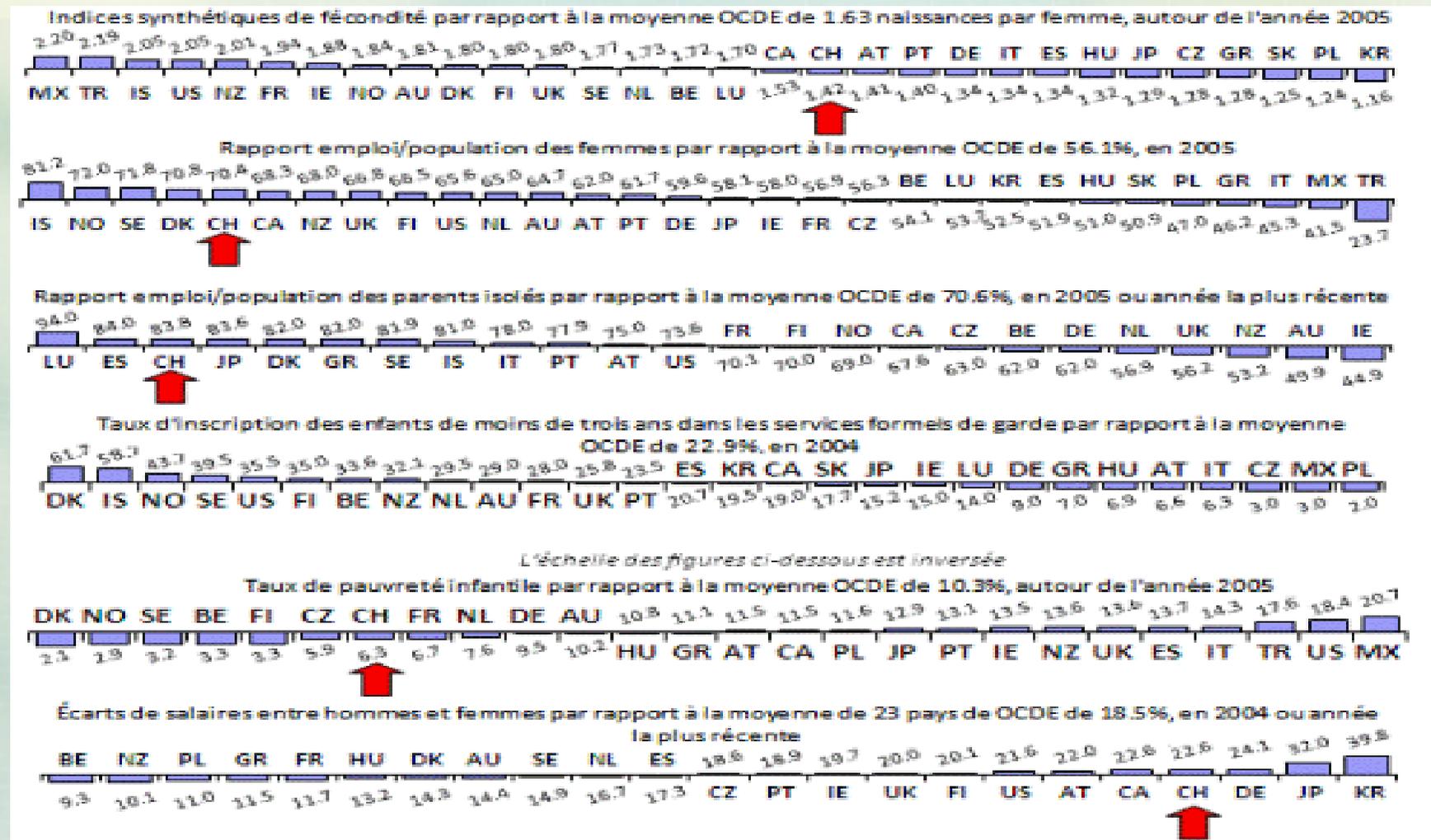
RSE- en Suisse

- Lieu de travail- Stress, burnout et Mobbing- pratiques de bon management
- Égalité et non discrimination
- Équilibre Travail-vie privée(work- life balance)
- Gouvernance des entreprises – Conseil d'administration

Certification equal-salary

- Le projet equal-salary, né à l'initiative de Véronique Goy Veenhuys qui le dirige, a été développé en collaboration avec le professeur Yves Flückiger, directeur de l'Observatoire universitaire de l'emploi (OUE) de l'université de Genève.
- Le projet est financièrement soutenu par la Confédération
- Le CSEM, Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique à Neuchâtel, est la première société suisse à recevoir le label "equal-salary". (Décembre 2007)

Bébés et employeurs : Comment réconcilier travail et vie de famille-



Travail à temps partiel

- En Suisse 45% -travail à temps partiel, (deuxième OCDE)
- Mères Suisse avec enfants dépendants– presque 75%
- Manque de garderies et structures (childcare)
- Organisation des horaires scolaires- (broken school day)

- **Bébés et employeurs : Comment réconcilier travail et vie de famille**
- Babies and Bosses, a review of Switzerland's policies to support parents in their choices of work and childcare,
- http://www.oecd.org/document/57/0,2340,en_2649_201185_33844665_1_1_1_1,00.html

Conseils d'Administration - Suisse et ailleurs

- 5.9% des femmes dans les Conseils d'Administration en Suisse (2004- 9%)
- Espagne – 2007- 2/3 - 35 meilleures entreprises sans femmes
- 6 % femmes directeurs – toutes les entreprises
- Norvège 2008- 40% de femmes obligatoirement dans les grandes sociétés

Représentation – Conseil d'Administration

- Suède - 22%
 - Finlande - 20%
 - Danemark - 17.9%
 - Norvège - 28.8%
-
- European Professional Women's Network
– June 2006

Et ailleurs

- Finnish Corporate Governance recommendation for listed companies- Age mix and proportion of sexes may be taken into account
- Swedish Corporate Governance recommendation for listed companies- equal gender mix distribution to be an aim
- Norwegian Law- 33% to 50% of each gender

Suggestions

- Mediation/ Conflict Management processes
- Disemination de l'information aux citoyens-
Citizen bureau
- Education- Principles for Responsible
Management Education
- Formation pour PME's
- Mentoring pour PME's
- Prix et récompenses
- Certification – cantonal/fédéral?
- Compréhension de durabilité des entreprises-
moins de litiges , plus de médiation/dialogue

EXCELLENCE THROUGH PEOPLE

Standard

- 1) Business Planning and Quality Improvement.
- 2) Effective Communication and People Involvement.
- 3) Leadership and People Management.
- 4) Planning of Learning & Development.

EXCELLENCE THROUGH PEOPLE

Standard

- 5) Training and Life Long Learning.
- 6) Review of Learning.
- 7) Recruitment and Selection.
- 8) Employee Wellbeing

En conclusion

- AI – Réunion annuelle
- Micheline Calmy Rey « un état, aussi puissant soit-il, sans partenariat avec les entreprises, les universités et la société civile, ne peut pas tout résoudre »

ATPIware Software Inc.

L'Entreprise Durable

**Forum FNAC Lausanne,
24 Novembre 2011**



ATPIware Software Inc., Montréal QC, Canada

ATPIware SAS, France

Patrick Lutgé
Président



Québec

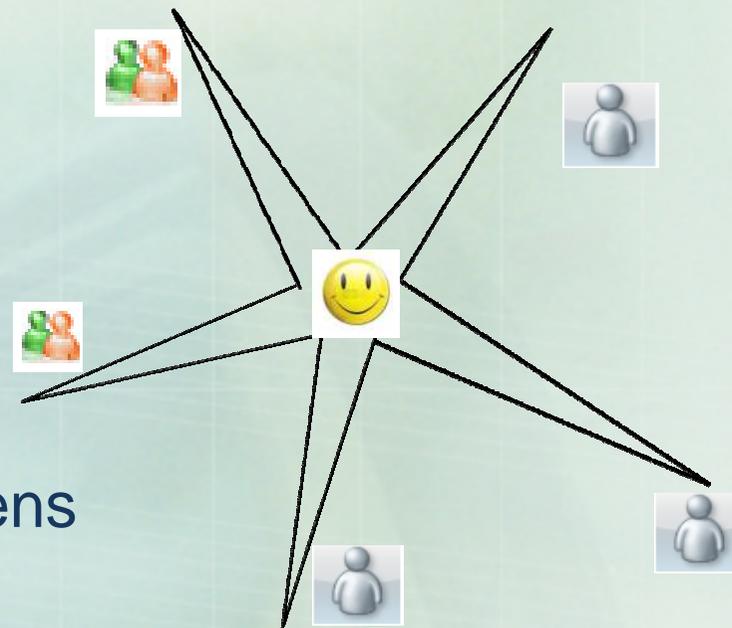
Bienveillance & Excellence Tous responsable?



- La genèse
- L'histoire du Développement Durable
- La motivation durable
- L'Entreprise durable

Un CODIR difficile

- 1970's TRW (Matra Affiliate, USA),
 - Le Codir déclencheur
 - Daniel Michel
 - Quelle stratégie,
 - Qui fait quoi?
 - Chacun sa vision...
 - L'idée OVAR
 - Relier stratégie et moyens
 - Responsabiliser



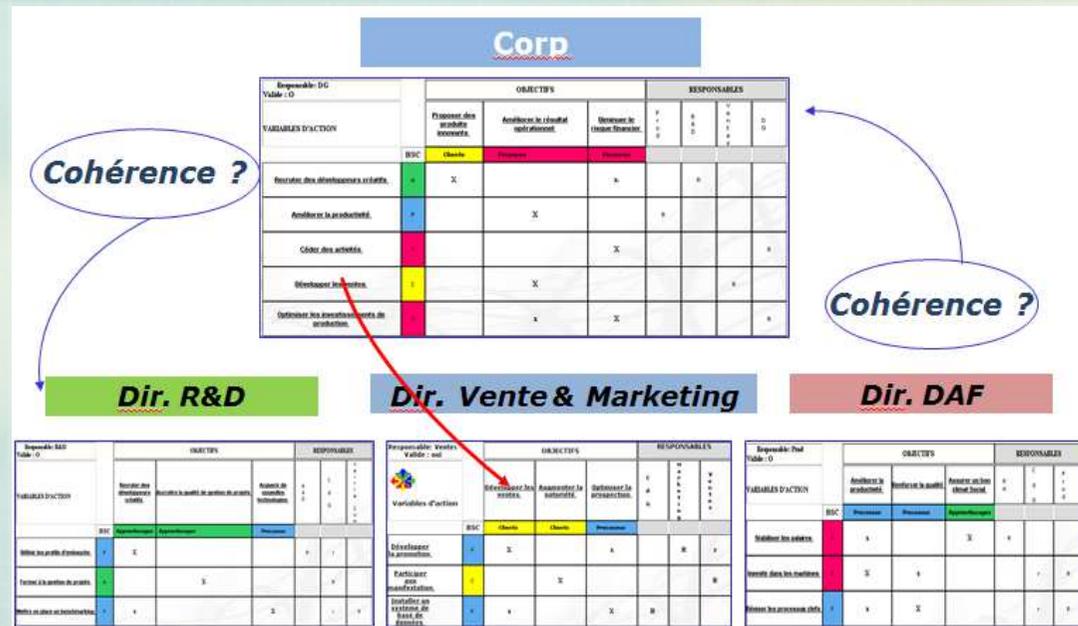
OVAR et HEC

- 1978 HEC Paris
 - OVAR et le Tableau de Bord prospectif
- 1981
 - 1^{ère} publication sur OVAR
- Mars 2001
 - Cahier de Recherche OVAR vs BSC



OVAR: Responsabiliser pour exceller

- Le principe:



- Le bénéfice:

- Vision partagée
- Une équipe dynamisée
- Right people right place

Développement Durable

- 2009: Programme de recherche
 - HEC Montréal – ATPIware Software Inc.
 - OVAR décliné pour le « Sustainable Development »
 - La préoccupation « sociétale » (RSE) : l'un des 3 pivots
 - Une réalisation industrielle: EcoDev™

HEC MONTRÉAL



Motivation Durable

■ Gouvernance

■ Culture interne centrée sur les individus

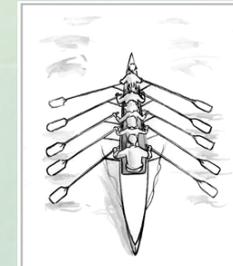
Qu'est-ce que la gouvernance ?

"Good governance is the single most important way to end poverty and support development" Kofi Annan

■ Etablie pour durer

Comprendre l'Organisation et la Culture

Apprécier les Enjeux et le Potentiel humain: stratégie et moteur de l'action

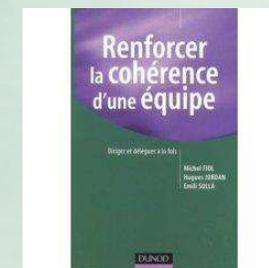


■ OVAR encapsule la Gouvernance

■ De la méthode à la motivation

■ L'animation continue de l'Equipe

■ La cohérence renforcée



Des Applications réelles

- EDF France: application CiBLE
 - Contrat Annuel de Performance
 - PMT



- Nestlé Epicerie France
 - KPI Framework



- Centre de Santé Social Québec
 - Le Tbord de la performance



Entreprise Durable

- OVAR est un GPS
 - Désigner l'Objectif
 - Définir la Trajectoire
 - Garder le Cap



- Les Evènements ne sont pas tous prévisibles

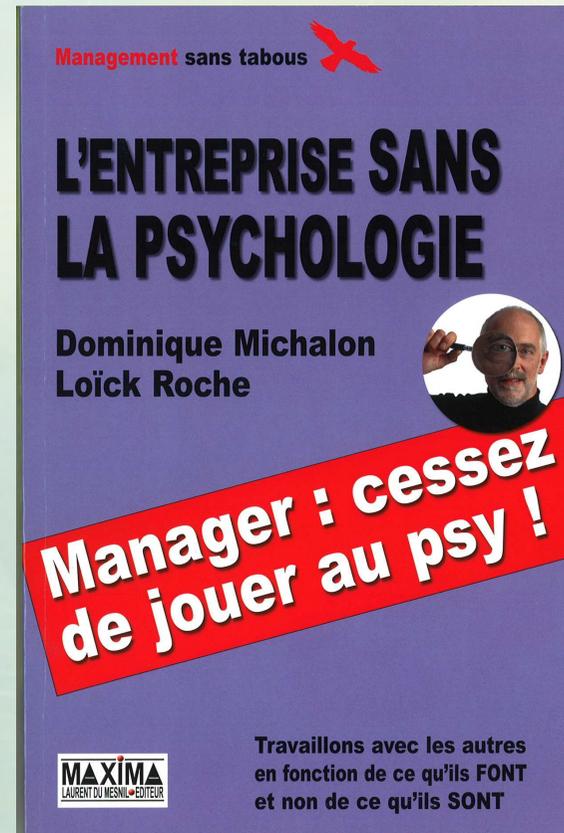
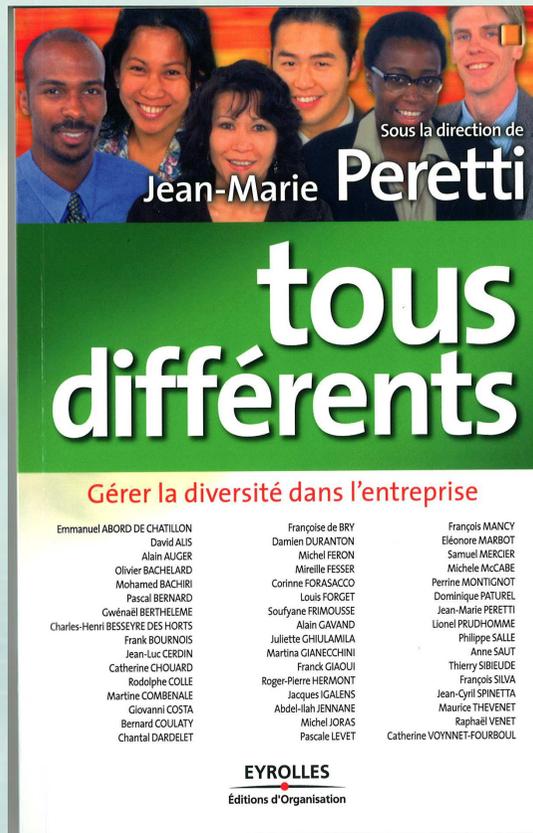
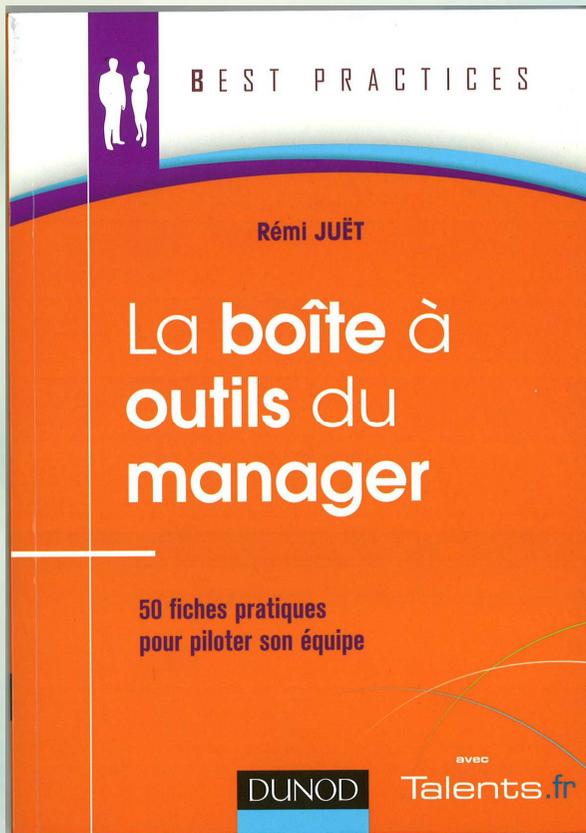
- Les Equipes gardent le cap



- OVAR: L'excellence est dans la Duree pour la Performance Durable

Sélection de livres

- La boîte à outils du manager, Rémi Juët, Dunod Editeur
- La bible du manager, esf Editeur
- Tous différents, Eyrolles Edition
- L'entreprise sans la psychologie, Maxima Editeur
- Prévenir les conflits et accompagner les changements, Claude Loignon
- Intrapreneuriat-Innovation et Croissance, Véronique Bouchard
- Culture d'entreprise : un actif stratégique, Olivier Devillard/Dominique Rey



Les cadres dirigeants gardent confiance

Pour la première fois, l'observatoire Cegos a interrogé 300 membres de comités de direction ou de comités exécutifs afin de connaître leur parcours, leurs motivations, leurs difficultés et leurs relations avec les autres salariés. Confrontés à un environnement économique incertain et à des enjeux managériaux inédits, leur plus grand défi reste de concilier valeurs personnelles et obligations professionnelles.

23%

seulement voient la crise comme une menace pour eux-mêmes ou pour leur entreprise.

60%

pensent que le cadre dirigeant du futur devra être un développeur de talents.

57%

jugent que leur plus grand défi est de parvenir à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

48%

seulement sont satisfaits de la façon dont leur N+1 communique sa vision de l'organisation.

73%

attendent de leurs équipes une forte capacité à prendre des initiatives.

73%

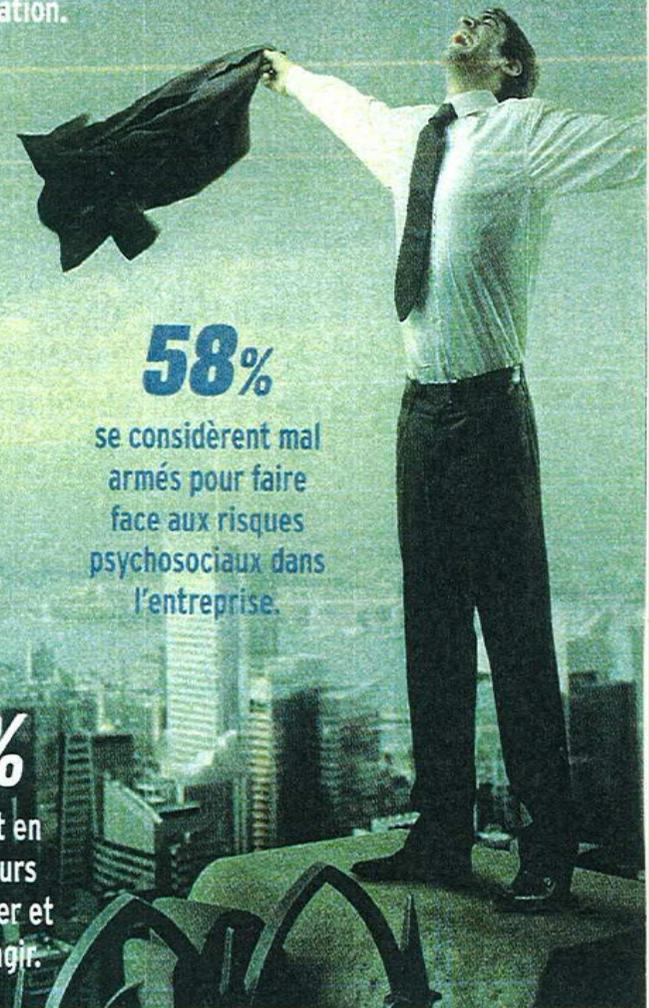
recommanderaient en priorité à un de leurs pairs de bien écouter et observer avant d'agir.

52%

estiment savoir gagner la confiance de leurs équipes.

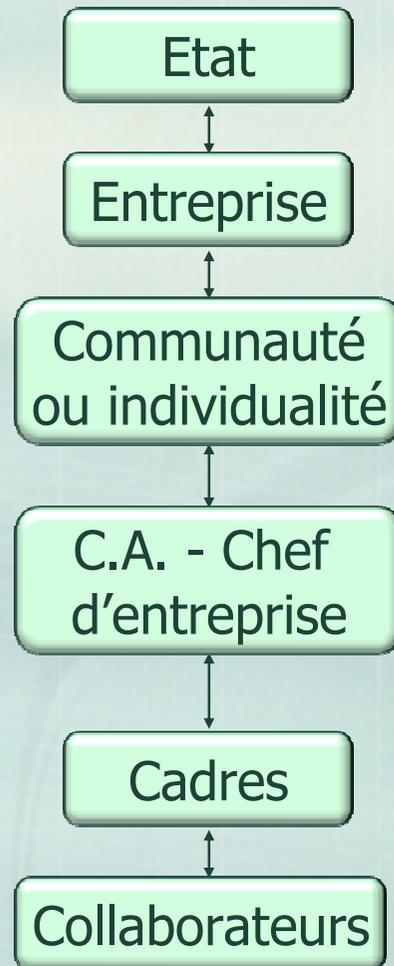
58%

se considèrent mal armés pour faire face aux risques psychosociaux dans l'entreprise.



CHAINE RELATIONNELLE DES VALEURS & DES INTERETS

Nous sommes tous dépendants (interdépendants) les uns des autres



Mettre en place une équipe efficiente



1. CULTURE D'ENTREPRISE

- Ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, publique), des valeurs partagées.
- Manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont elles doivent être véhiculées.

UNICITÉ : La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence, ses façons de réagir aux situations courantes de la vie d'entreprise.



CULTURE D'ENTREPRISE

Ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est le capital immatériel de l'entreprise.

Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.

2. GESTION DE LA DIVERSITÉ



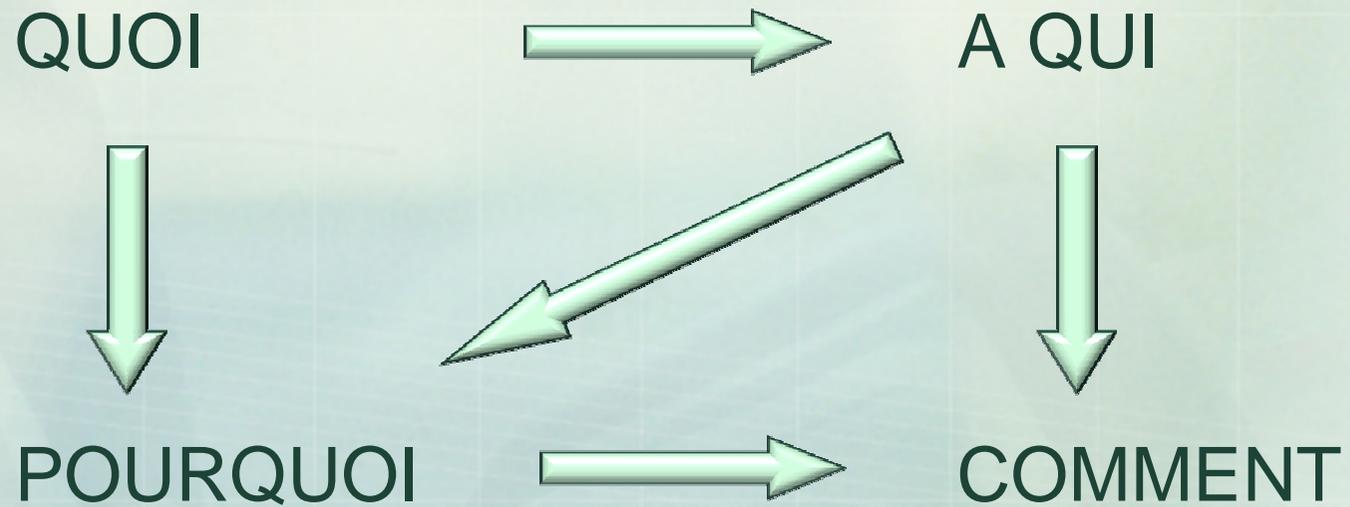
Dix pistes d'actions concrètes pour la diversité

1. Sensibiliser l'ensemble du personnel aux avantages de la diversité
2. Recruter dans la diversité
3. Evaluer le management lors des entretiens annuels d'activités
4. Fonder aussi les promotions internes sur l'aptitude du candidat à développer l'égalité professionnelle et la diversité.
5. Mesurer l'équité en matière de recrutement, de rémunération, de formation, d'évolution professionnelle par divers indicateurs et tableaux de bord

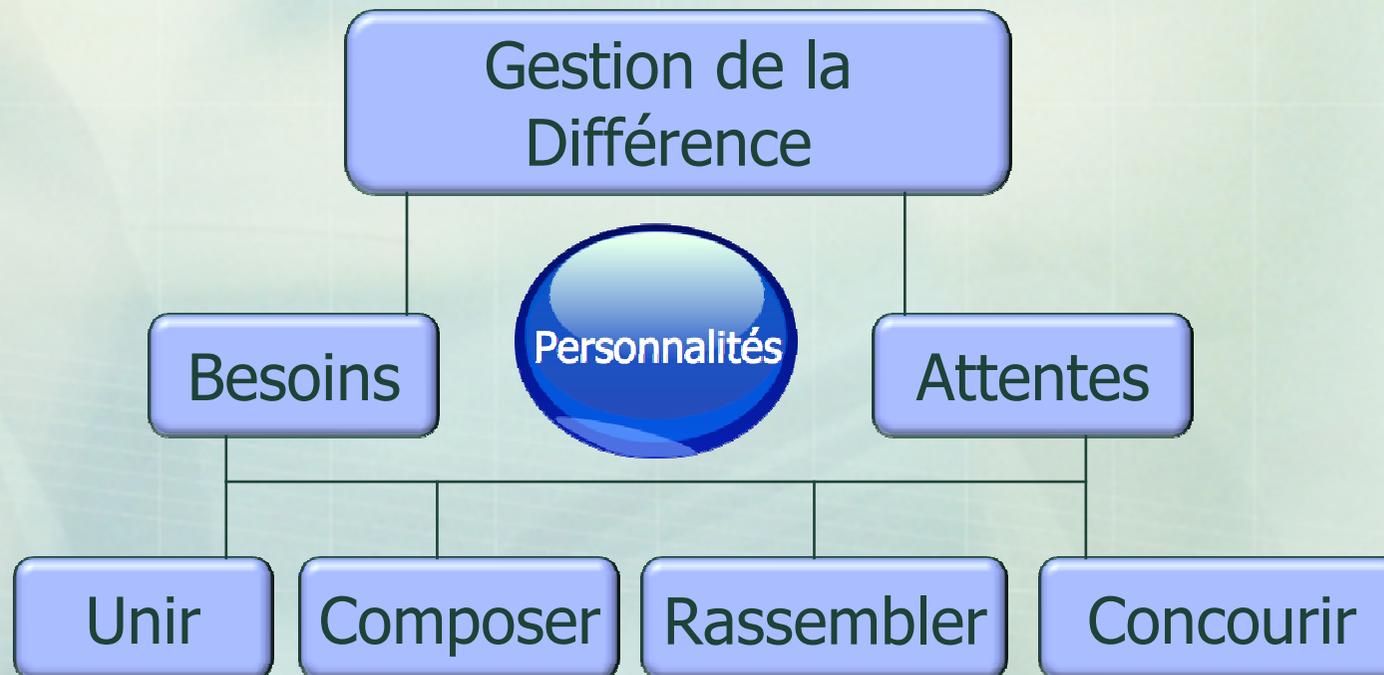
Dix pistes d'actions concrètes pour la diversité

6. Fixer des objectifs de progression dans ces mêmes domaines
7. Communiquer sur ce thème, en interne
8. Engager des partenariats avec les politiques et les hautes écoles
9. Briser le plafond de verre
10. Veiller à la mixité et à la diversité dans les groupes projets

3. GESTION DE LA COMMUNICATION & L'INFORMATION



NOUS SOMMES TOUS DIFFERENTS



FACTEURS DETERMINANTS

PEUR



BLOQUE

PLAISIR



ANIME

BUT



OBJECTIF

PARTICIPANT



ACTEUR

TOUS RESPONSABLE DE LA BIENVEILLANCE A L'EXCELLENCE

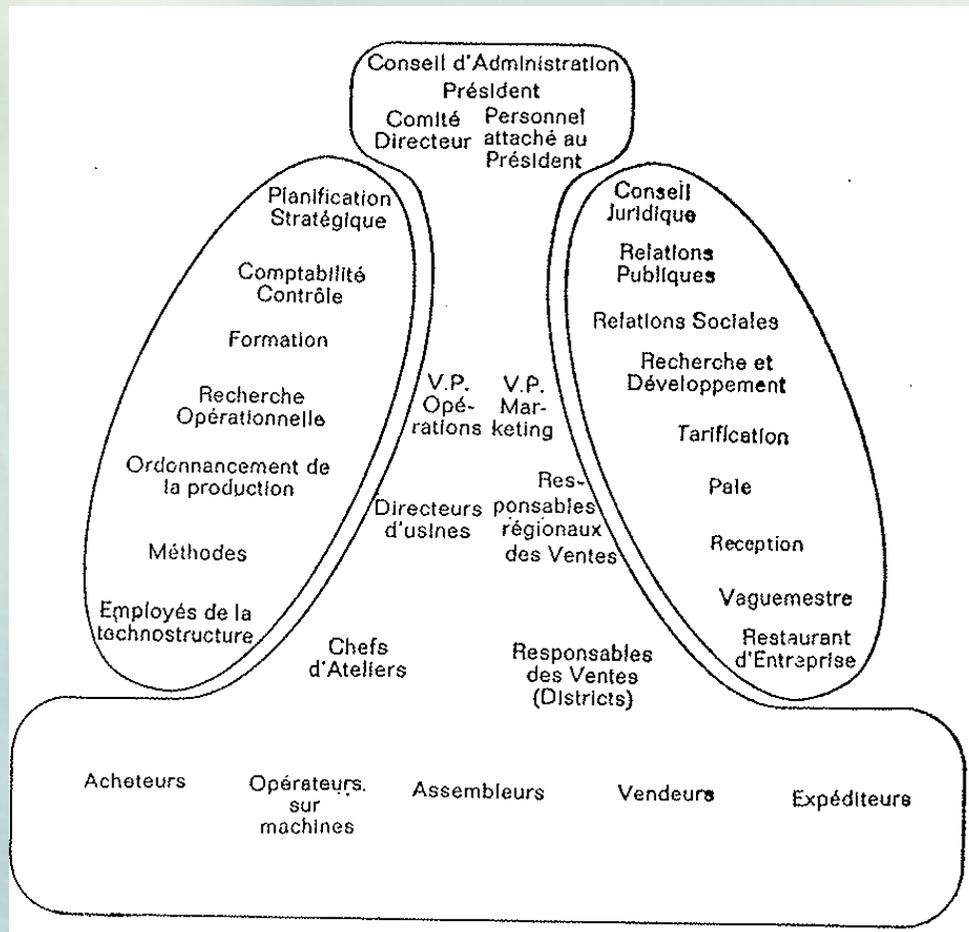
1. Pourquoi les collaborateurs travaillent-ils?

1.1 Maslow



TOUS RESPONSABLE DE LA BIENVEILLANCE A L'EXCELLENCE

1.2 Mintzberg



2. ENTREPRISE CITOYENNE

Jouer un rôle dans :

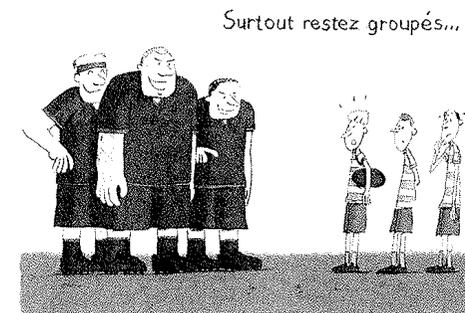
- Qualité de l'environnement
- Développement social de la profession
- Entretenir des relations gagnant/gagnant avec chacun de ses partenaires



3. ENTREPRISE OU IL FAIT BON TRAVAILLER

- Impliquer vos collaborateurs
- Développement et projets de votre entreprise
- Responsabilisé vos collaborateurs
- L'accomplissement de leurs missions
- Rendre autonome vos collaborateurs
- Satisfaire vos collaborateurs

Faire de ses collaborateurs des alliés solides



LA MOTIVATION : POURQUOI FAIRE ?

- Côté managers, la motivation équivaut à la volonté de changer les hommes
- Côté collaborateurs, la motivation équivaut à recevoir la bonne réponse à ses attentes.
- Côté entreprise, répondre aux intérêts des actionnaires



MOTIVER OU MANIPULER ?

Pourquoi vouloir motiver les hommes et les femmes de l'entreprise?

- Pour les rendre heureux individuellement ?
- Pour les rendre efficaces collectivement ?
- Pour résoudre les problèmes de l'entreprise ?
- Pour augmenter ses performances ?

Travailler avec les gens sur ce qu'ils font et plus sur ce qu'ils sont



Développer motivation



Attention réelle portée
au collaborateur et à
son travail

Remettre une récompense
exceptionnelle



Cohérence avec la
situation particulière
du collaborateur, salaire,
statut, passion, attentes...

Entretenir une relation personnelle
avec une collaborateur



Avoir un réel intérêt
pour son collaborateur

Déléguer



Amener le collaborateur
à prendre en charge et
assumer des responsabilités
selon ses compétences

Définir un objectif



Permettre au collaborateur
d'identifier clairement les
résultats qu'il doit obtenir
Amener le collaborateur à
concentrer son énergie sur
les actions essentielles

*Définir la référence/indicateur qui permettra de constater à l'échéance
si le résultat obtenu est un succès ou un échec.*

Définir les missions



Amener le collaborateur à prendre conscience de la réelle dimension de son rôle au sein de l'entreprise ou de l'équipe.

Définir précisément les contributions que doit apporter chaque collaborateur et les limites exactes de ses responsabilités

Piloter le collaborateur



Préparer et suivre l'action
par : un briefing à un
débriefing

Réagir en cas d'erreur



Piloter la formation avec le
collaborateur

Lancer des objectifs



Donner envie aux
collaborateurs de s'impliquer
dans les actions décidées.
Expliquer aux collaborateurs
les décisions prises et leur
mise en application

Etablir le bilan d'activité



Mettre en valeur les actions
et les contributions de l'équipe.
Renforcer la solidarité interne

Développer la créativité
collective



Amener chaque membre de
l'équipe à apporter sa
contributions dans l'élaboration
d'un projet, d'une stratégie,
d'un plan d'action, d'une solution



Créer un projet



Donner envie à chaque collaborateur de s'impliquer quotidiennement dans son métier, le service et l'entreprise

Afficher les résultats



Permettre aux collaborateurs de mesurer visuellement les résultats qu'ils obtiennent



EXEMPLE DE REGLES

- Règle n° 1 : Le respect de l'autre
- Règle n° 2 : La réactivité
- Règle n° 3 : La transparence
- Règle n° 4 : L'erreur & la faute
- Règle n° 5 : L'objectivité

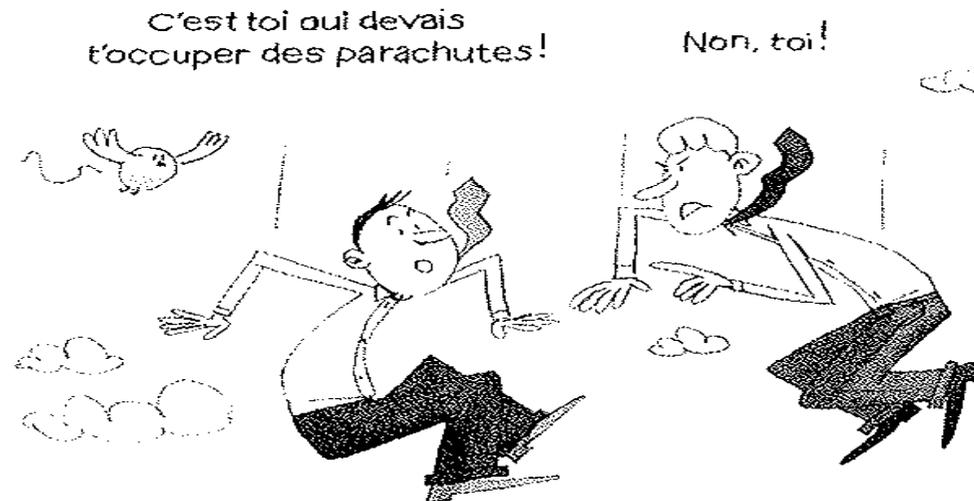


EXEMPLE DE REGLES

- Règle n° 6 : La solidarité
- Règle n° 7 : Le sens de l'engagement
- Règle n° 8 : La loyauté
- Règle n° 9 : La franchise
- Règle n° 10 : L'implication hiérarchique



Mettre en place un système de délégation efficace



Dynamiser son équipe par un projet commun



L'ENTREPRISE EVOLUE AVEC SON TEMPS :

Du juste à temps à l'espace temps

Du temps aux temps
Du fini à l'infini
Qu'est-ce le temps?



Système temporel/
et culture d'entreprise
linéaires, séquentiels
synchrones , continus,
en discontinus, subis ou
contrôlés ou provoqués :

Les temps chauffent !...

Se donner le bon temps

- de la bonne décision
- de la production
- de l'innovation
- du service

Compétences temporelles
et pro-activité

Capacité à voir loin et aptitude
à penser le temps en continuité
(savoir vivre, les deux dimensions
du temps : le moment et l'instant)

MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE



Optimiser

valoriser toutes ses ressources



Enrichir

accroître le patrimoine technologique



Sauvegarder

développer une politique de propriété industrielle

MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE



Inventorier

représenter le portefeuille des technologies



Evaluer

formuler un diagnostic stratégique



Surveiller

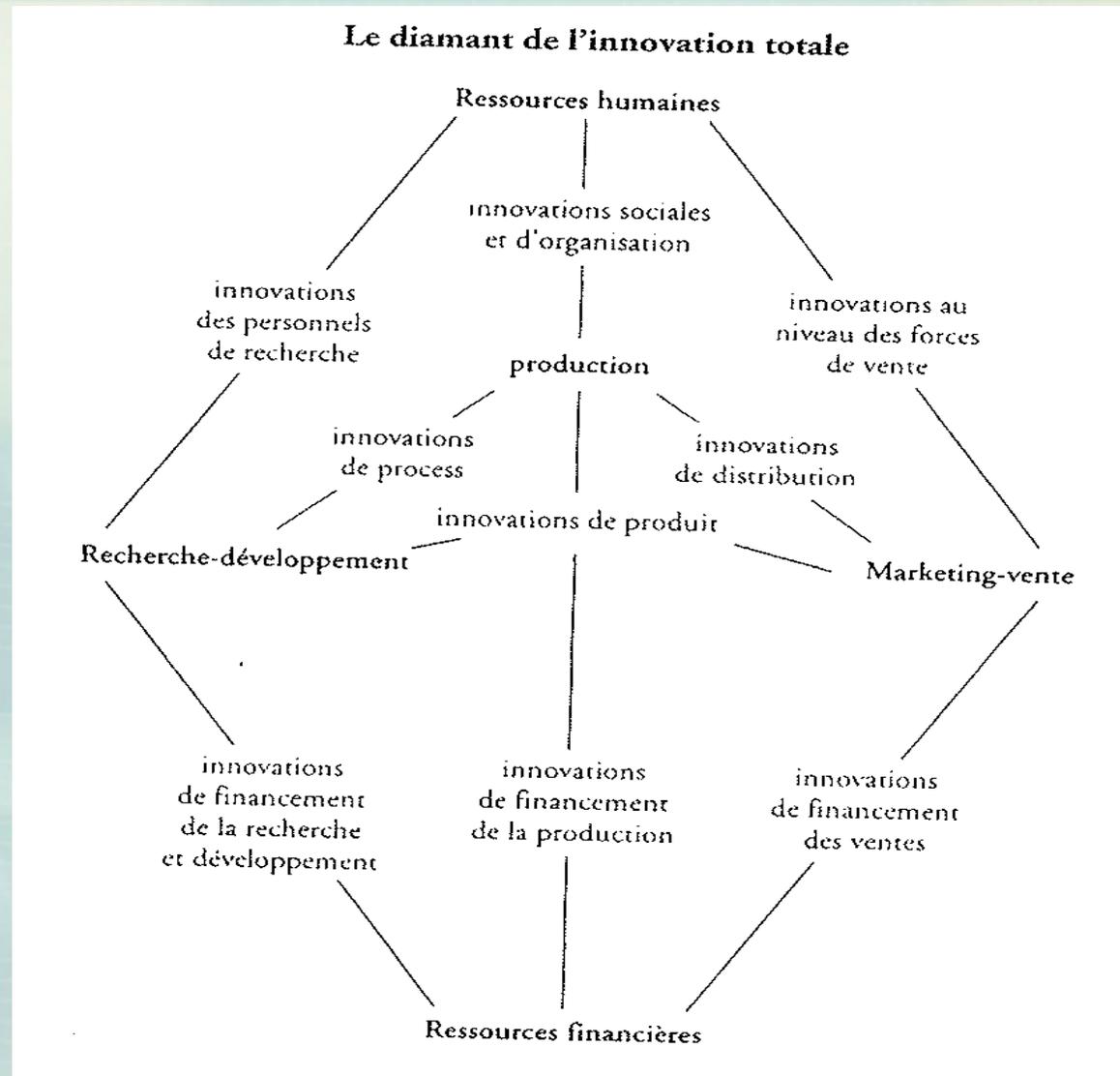
assurer une veille technologique et prospective

Définir une véritable politique technologique et développer ses tactiques face à l'environnement :

Par la *compétitivité*

- Rivaliser avec les meilleurs : prise de risques maximum, grande concentration de moyens et d'efforts
- Imiter de façon créatrice
- Exploiter les faiblesses de ses concurrents

ENTREPRISE ET SALARIÉS FACE A L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE



ENTREPRISE ET SALARIÉS FACE A L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Non seulement	Mais aussi
Relever le défi concurrentiel	
Reconfiguration des processus Transformation de l'entreprise Augmentation de sa part de marché	Régénération des stratégies Transformation du secteur Augmentation de sa part des nouvelles oportunités
Imaginer l'avenir	
Stratégie en tant qu'apprentissage Stratégie en tant que positionnement Planification stratégique	Stratégie en tant que désapprentissage Stratégie en tant que clairvoyance Architecture stratégique
Se mobiliser pour l'avenir	
Stratégie en tant qu'adéquation Stratégie en tant que répartition des ressources	Stratégie en tant que dépassement Stratégie en tant qu'exploitation des moyens disponibles
Arriver le premier	
Concurrence dans le cadre existant du secteur Supériorité en matière de produits Concurrence entre entreprises Obtenir le maximum de « succès commerciaux » Réduire au minimum le délai de mise sur le marché	Concurrence pour redessiner les contours du secteur Suprématie en matière de compétences fondamentales Concurrence entre coalitions d'entreprises Atteindre le degré le plus fort de découvertes de nouveaux marchés Réduire au minimum le délai de devancement mondial

ENTREPRISE ET SALARIÉS FACE A L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

L'environnement social

- accompagne les hommes.
- influe aussi sur leurs énergies
- définit les structures dans lesquelles les salariés évoluent

Capacité et identités des acteurs de l'entreprise sont liés à leur rapport à la société.

L'entreprise est un *produit* de société. Elle en constitue aussi un important *acteur*.

ENTREPRISE ET SALARIÉS FACE A L'ENVIRONNEMENT SOCIAL



Évaluer la réussite de son équipe



Afficher les résultats
au moyen d'indicateurs

Certains chercheurs appellent à passer d'une théorie de la propriété à une théorie de la responsabilité, à redéfinir l'entreprise à partir de ses missions et non plus de ses propriétaires.



Les 5 à 7 de l'économie

ABO-AuditGestion
ASSISTANCE BUSINESS ORGANISATION
Jean-Jacques Schwab



**Savoir garder le cap
en toute circonstance
pour atteindre son objectif personnel
et l'objectif central**



Les **5** à **7** de
l'économie

 ABO-AuditGestion
ASSISTANCE BUSINESS ORGANISATION
Jean-Jacques Schwab



Conclusion

**Un apport
à votre boîte à outils**



Merci pour votre présence

Les 5 à 7 de
l'économie



Prochain rendez-vous en mars 2012