



VERS LA RSE /RSO

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE/SOCIALE DES ENTREPRISES OU ORGANISATIONS



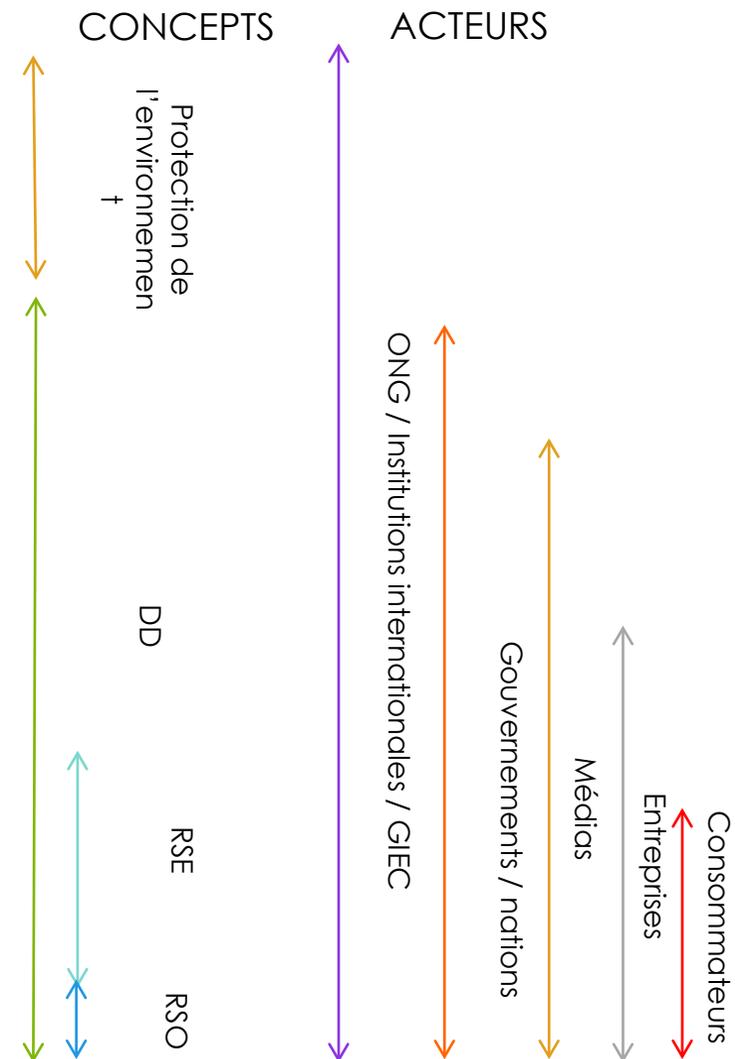
ORIGINE, ENJEUX ET STRATÉGIES

- DD et RSE/RSO : Définitions
- Les enjeux du développement durable et de la RSE
- Régulation et position des Pouvoirs Publics
- La position des entreprises vis à vis de la RSE
- L'innovation au cœur de la RSE



Une prise de conscience générale des effets néfastes de la mondialisation

→ Réaction de la communauté internationale :



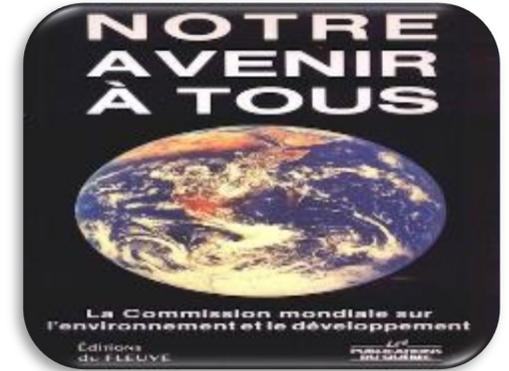
LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE



**CE N'EST PAS QUE
L'ENVIRONNEMENT !**

DÉFINITION FRANÇAISE

Rapport Brundtland 1987



« mode de développement qui cherche à **répondre aux besoins des générations présentes** sans compromettre la capacité des **générations futures à répondre aux leurs.** »



REFORMULONS LA DÉFINITION DU DD

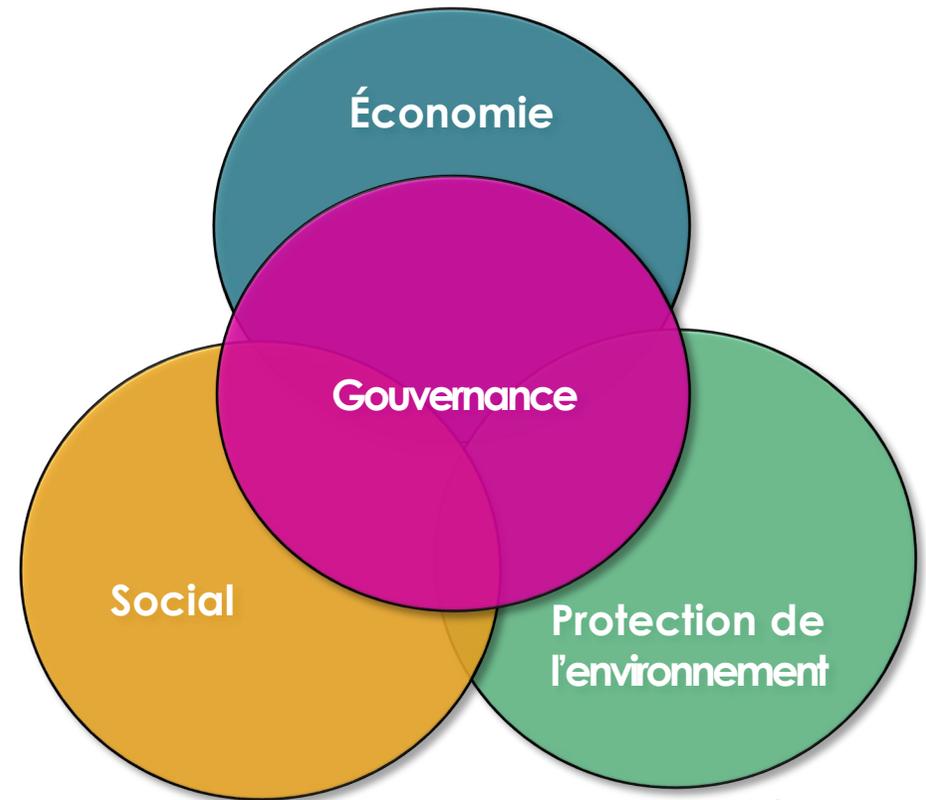
- Mode de développement qui permet de répondre aux besoins que les générations présentes jugent légitimes de satisfaire
- Sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les besoins qu'elles jugeront légitimes de satisfaire.



3 PILIERS ET 1 AXE CENTRAL

La participation

- Renforce l'acceptabilité des projets et des politiques publiques
- Permet l'appropriation des informations, la prise de conscience de ses propres pratiques et l'implication individuelle et collective
- Favorise la création d'une culture commune et partagée

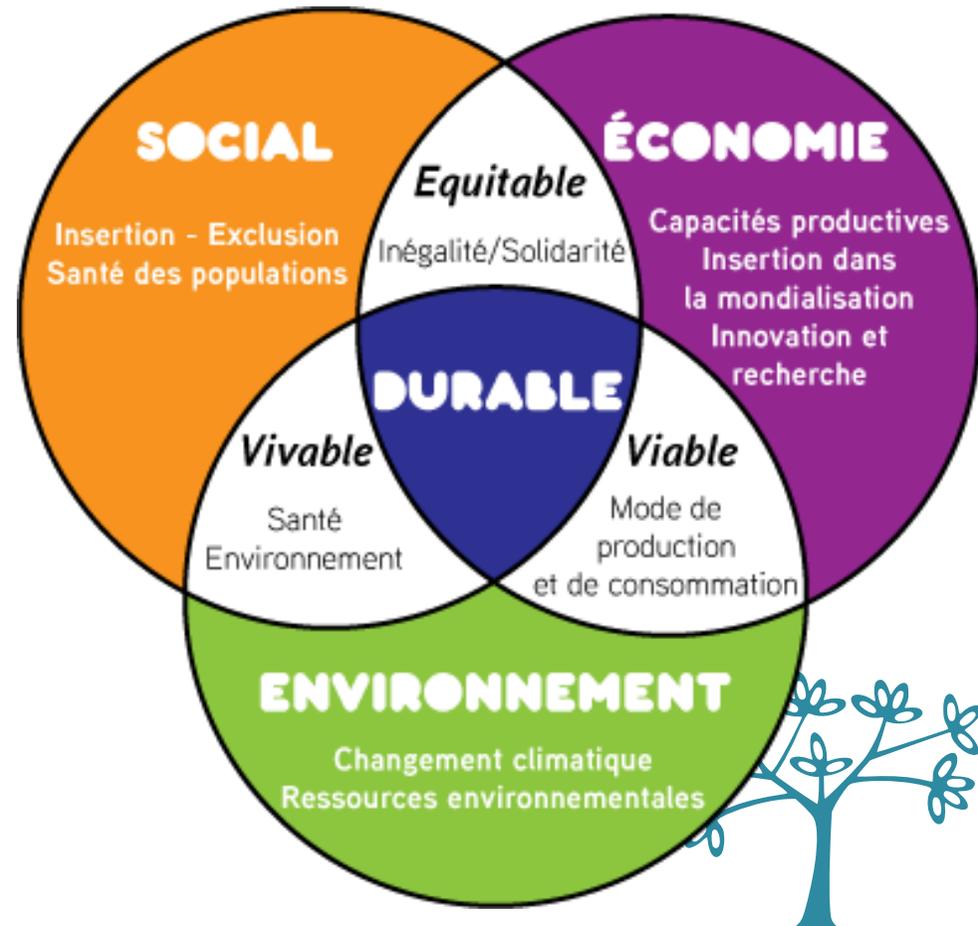


UNE VISION SYSTÉMIQUE

LA REPRÉSENTATION GLOBALE DU DD

« Hier, nous persuadions d'avoir hérité la terre de nos parents, aujourd'hui, nous pensons l'emprunter à nos parents. »

François Ost



ORIGINE DE LA RSE ?

Émergence 1880-1920 : révolution industrielle & progrès et crises

Modélisation du concept 1950 : Travaux de Howard.R.BOWEN

1976 : Principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales (révisé en 2011)

1977 : Déclaration Tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale

- Éthique des affaires
- Responsabilité
- Sensibilité
- Principe de responsabilité publique
- Performance sociétale
- Théorie des parties prenantes
- Rectitude sociale
- DD
- 3P (People, Planet, Profit)
- Citoyenneté d'entreprise

Harmonisation dans les années 90

1987 : Rapport de BRUNDTLAND (3pilliers DD/ 3 Principes)

1992 : RIO (Convention changement climatique)

1997 : Protocole de Kyoto (DD+ÉCONOMIQUE ET - SOCIAL)



LA MONDIALISATION AU CŒUR DE LA RSE ?



La mondialisation est un **processus d'intégration des marchés** qui rapproche les hommes, qui résulte de la **libéralisation des échanges**, **du développement**, des **moyens de transports** de personnes et de marchandises, et des **retombées des technologies** de l'information et de la communication à l'échelle planétaire.

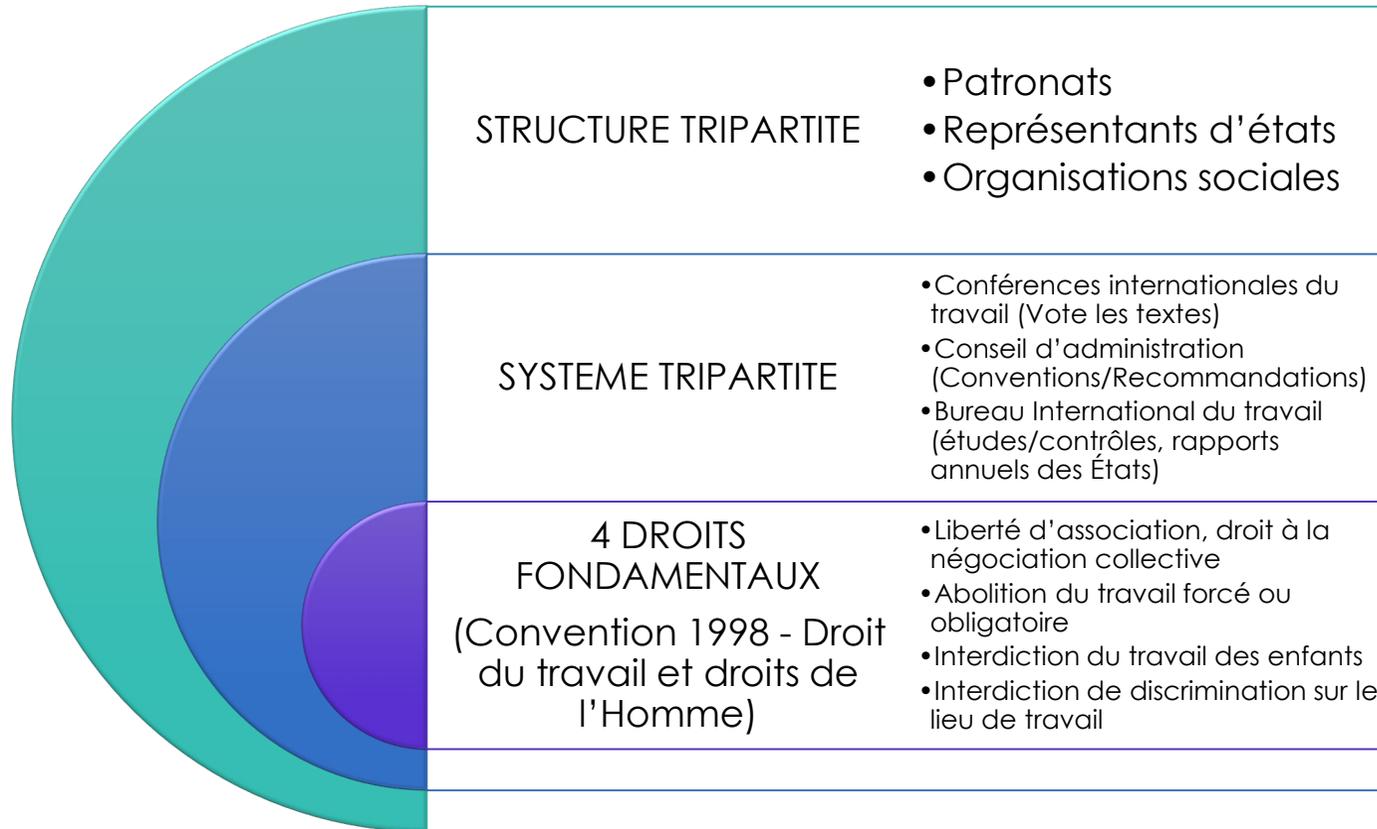
C'est l'**aspect économique de la Mondialisation** qui est à l'origine de la création de l'**OECE (1948)** puis de l'**OCDE (1961)**.



ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Naissance 1919-Traité de Versailles

« mues par des sentiments de justice et d'humanité, aussi bien que par le désir d'assurer une paix mondiale durable... ».



Un peu d'histoire



Promouvoir le travail décent pour tous



Créer des emplois

- promouvoir les économies qui génèrent des possibilités d'investir, d'entreprendre, de développer les compétences, de créer des emplois et des moyens de subsistance durables.

Garantir les droits au travail

- obtenir la reconnaissance et le respect des droits des travailleurs. Tous les travailleurs, et surtout les travailleurs pauvres ou défavorisés, ont besoin d'être représentés, de participer aux décisions et de bénéficier de lois qui protègent leurs intérêts.

Étendre la protection sociale

- garantir à chaque homme et chaque femme des conditions de travail sûres, la jouissance de temps libre et de repos suffisant, la prise en compte de la famille et des valeurs sociales, le bénéfice d'une indemnisation convenable en cas de perte ou de diminution de revenu et l'accès à des soins de santé appropriés.

Promouvoir le dialogue social

- la participation d'organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes est essentielle pour améliorer la productivité, éviter les conflits au travail et construire des sociétés solidaires.

1919



L'OIT est fondée dans le cadre du Traité de Versailles qui met fin à la première guerre mondiale pour incarner l'idée qu'il ne saurait y avoir de paix universelle et durable sans justice sociale.

L'OIT est la plus ancienne institution de l'ONU et compte aujourd'hui 187 Etats Membres.

Le Secrétariat de l'OIT a son siège à Genève, en Suisse, et dispose d'un réseau mondial d'experts techniques et de bureaux de terrain dans plus de 40 pays.

La Conférence internationale du Travail (CIT) se réunit chaque année pour adopter les nouvelles normes internationales du travail et approuver le programme et le budget de l'OIT.

Le Conseil d'administration est l'organe exécutif de l'OIT et se réunit trois fois par an à Genève.

L'OIT

L'Organisation internationale du Travail (OIT)

est l'agence des Nations Unies pour le monde du travail. Elle établit les normes internationales du travail, promeut les droits au travail et favorise la création d'emplois décents, l'amélioration de la protection sociale et le renforcement du dialogue sur les questions liées au travail. L'OIT est dotée d'une structure unique qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

La Déclaration de Philadelphie affirme que le travail n'est pas une marchandise et établit les droits humains et économiques fondamentaux que doivent faire respecter les Etats.



1944

L'OIT devient la première institution spécialisée des Nations Unies.



1946

L'OIT reçoit le prix Nobel de la paix.



1969

La Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail établit un socle de normes fondamentales du travail.



1998

La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable exprime la vision contemporaine du mandat de l'OIT à l'ère de la mondialisation.



2008

Le programme de développement durable à l'horizon 2030 place le travail décent pour tous au cœur des politiques pour un développement durable et une croissance inclusive.



2015



LA CONSÉCRATION DE L'ISO 26000:2010

1997 GRI (Global Reporting International) – PNUE-CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies)

- Offrir un cadre fiable, crédible pour le Reporting en DD
- **Rendre compte** des performances économiques, environnementales, et sociales

1998 Convention OIT

1999 Global Compact/ Pacte Global mondial lancé par l'ONU

- LES 10 PRINCIPES relatifs aux droits de l'Homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption
- Évolution en 2005 vers de s obligations légales

2001 LIVRE VERT de la Commission Européenne

15/05/2001 LOI RNE (Régulation Nationale des Entreprises)

- Art L 225-102-1 Code du commerce Obligation de Reporting
- Rapport environnemental avec 9 catégories d'informations pour les entreprises cotées CAC 40

2007-2010 PROCESSUS GRENELLE ENVIRONNEMENT

- Extension aux entreprises non cotées
- Agences de notation

2001 LANCEMENT DE L' ISO 26000

- COPOLCO (Comité Politique en matière de consommation de l'ISO)
- Hétérogénéité des pratiques de Reporting
- Difficulté à apprécier le bien fondé et la légitimité des actions et déclarations
- 2003 Création du groupe consultatif et bilan en 2004 à Stockholm avec 355 participants de 66 pays (33 P en D)



« CETTE NOUVELLE ENTREPRISE EST À L'ÉVIDENCE D'UN INTÉRÊT CONSIDÉRABLE pour des partenaires comme les consommateurs, les ONG, le monde du travail... » Alan John Bryden Secrétaire Général de l'ISO

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Trois catégories d'acteurs :

- **Les parties prenantes organisationnelles** (voir la théorie des parties prenantes ou *stakeholders*) : Tout type d'acteurs (ONG, Syndicats, entreprises, ...) dont l'objectif est de définir la stratégie et l'évolution des normes et des critères, et contribuent au financement sous forme de cotisations.
- **Le conseil des parties prenantes** qui regroupe 60 membres, désignés par les parties prenantes organisationnelles et qui ont pour fonction de donner les grandes directives, orientations stratégiques et de débattre de toutes les questions auxquelles peuvent être confrontées les organisations. Ils sont aussi conseillers du comité de conseil technique.
- **Le comité de conseil technique** : une quinzaine de spécialistes des questions sociales, sociétales ou environnementales, qui a pour mission de faire une veille sur l'évolution des normes internationales.



GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Indicateurs par domaines :

- économie : 9 (dont 2 supplémentaires)
- environnement : 30 (dont 13 supplémentaires)
- droits de l'Homme : 9 (dont 3 supplémentaires)
- relations sociales et travail décent : 14 (dont 5 supplémentaires)
- responsabilité vis-à-vis des produits : 9 (dont 5 supplémentaires)
- société : 8 (dont 2 supplémentaires)



UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

- **United Nations Global Compact** (Pacte Mondial) est une initiative de l'ONU qui vise à encourager des entreprises du monde entier à adopter des politiques de responsabilité sociale et développement durable et de rapporter sur leur implémentation.
- Environ 4 000 organisations de 116 pays (parmi eux des syndicats, des ONG et environ 3 100 entreprises) ont souscrit jusqu'à maintenant au Global Compact, en promettant de respecter dix principes universels concernant les droits de l'homme, les droits des ouvriers, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- Global Compact n'est pas un instrument de contrôle, mais plutôt un forum pour discussion et un réseau de communication, qui inclut les gouvernements, les compagnies, les associations des employés et les organisations de la société civile.
- L'ONU recommande à toutes les compagnies impliquées d'intégrer les principes du Global Compact dans leur stratégie de développement et les promouvoir dans leurs relations avec les parties prenantes.
- L'intégration de ces principes inclue :
 - l'obligation formelle de les respecter,
 - de développer un plan d'implémentation,
 - de rapporter chaque année sur le progrès d'implémentation.



UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

Droits de l'homme

Principe 1

Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international;

Principe 2

Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

Normes de travail

Principe 3

Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective;

Principe 4

Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire;

Principe 5

Abolition effective du travail des enfants;

Principe 6

Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement

Principe 7

Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement;

Principe 8

Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables;

Principe 9

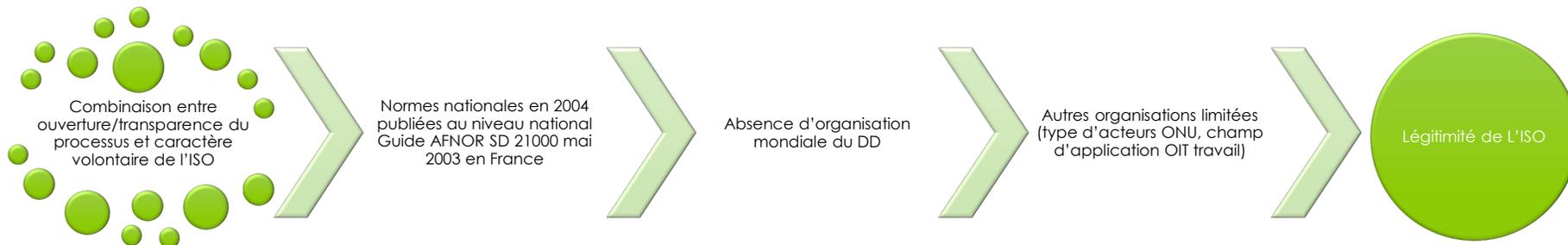
Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

Principe 10

Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

LE CHOIX DE L'ISO & LE MANDAT



Jun 2004 : « des sujets et une problématique qualitativement différents de ceux qu'elle a traditionnellement traités »

Nouveaux partenaires dans la création (6 catégories d'acteurs)

- Parties prenantes peu habituées à la normalisation

Innovation sur le mode de gouvernance et le fonctionnement « Laboratoire ISO 26000 »

- EQUILIBRE PE/PED** - Jumelage entre pays (instances présidentielles présidece Brésil/vice-président Suède & groupes de rédaction)
- SENSIBILISATION ET RECRUTEMENT** : ateliers pour faire entendre les voix de tous
- ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES**
- MULTILINGUISTIQUE** (Français, espagnol, russe, arabe, allemand, anglais) pas de prédominance de la culture anglo-saxonne

Un Mandat pour la PROMOTION (Valoriser les accords internationaux existants et non les remplacer)

- Coopération OIT
- « Document d'orientation rédigé dans un langage simple, compréhensible et utilisable par des non-spécialistes »
- Pas d'exigences, pas de SM, pas de certification mais de Lignes directrices de mise en œuvre pour tous

Limites de l'élaboration

- Comités miroir (consultation nationale avec des parties prenantes pas toujours en capacité financière, linguistique, disponibilité)
- Compétences des participants face aux questions traitées (opposition forte Etats Unis à propos du principe de précaution)

UN NOUVEAU TYPE DE NORME « ÉCOSYSTÈME »

appréhende l'organisation dans ses relations avec ses PP, son territoire, avec la société dans son ensemble



L'ARCHITECTURE DE LA NORME

L'identification, le dialogue et la communication avec les parties prenantes

- de définir un principe de dialogue avec les parties prenantes,
- d'inclure des éléments relatifs aux relations entre les parties prenantes, l'organisation et la société,
- de consacrer un chapitre à l'identification et au dialogue avec les parties prenantes,
- de traiter également l'identification et le dialogue avec les parties prenantes dans la partie relative à la mise en œuvre opérationnelle.

Les questions centrales de responsabilité, les définitions, principes, interface entre l'organisation et la société

- de traiter des éléments de contexte et les évolutions et tendances de la responsabilité dans un chapitre introductif,
- de définir des principes de responsabilité,
- de préciser le contexte dans lequel l'organisation opère,
- de consacrer un chapitre à la description des questions centrales de responsabilité sociétale.

La mise en œuvre opérationnelle

- de ne pas viser un type d'organisation particulière, applicable à tous les types d'organisations (entreprises, associations, collectivités locales...)+ valeur ajoutée au regard des instruments existants (compatibilité, complémentarité) ;
- de ne pas décrire un système de management ou l'intégration de systèmes de management ;
 - les principes de responsabilité sociétale applicable à tous
 - les éléments de base qui permettent à chaque organisation de mettre en œuvre
 - les éléments spécifiques pour chaque type d'organisation
 - les activités ayant les impacts plus
 - les recommandations sur les principales catégories de parties prenantes ;
 - les études de cas.



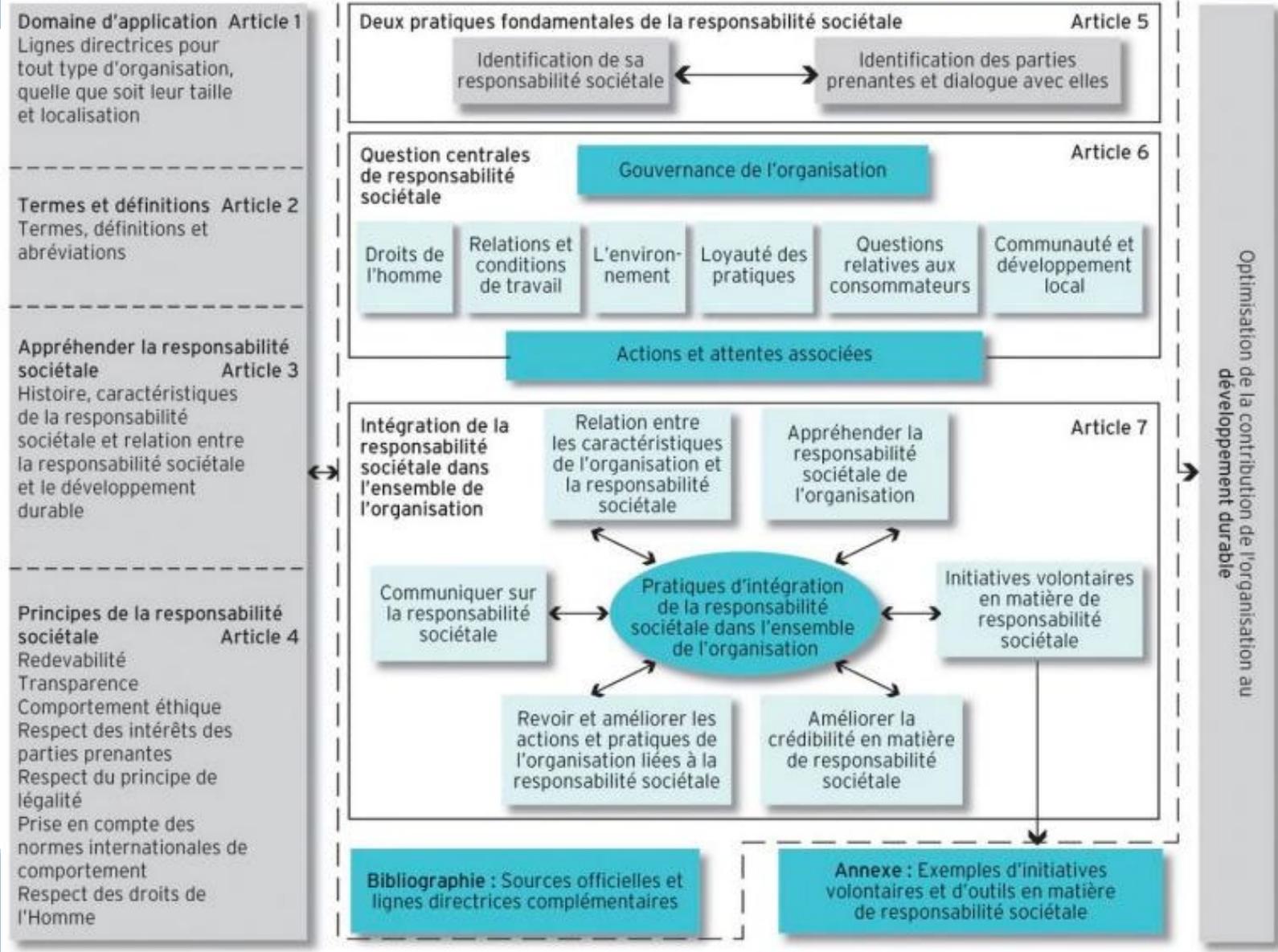
➤ Elaboration : 5 ans / 400 experts / Mécanisme participatif / 3 groupes de travail

STRUCTURE DE LA NORME

- Avant-propos
- Introduction
- Domaine d'application
- *Références normatives : supprimé*
- Termes, définitions et abréviations
- Appréhender la RS (Le contexte de RS dans lequel les organismes opèrent)
- Principes de RS (pertinents pour les organismes)
- Identifier la RS et dialoguer avec le PP
- **Lignes directrices aux questions centrales de la RS (questions et sujets centraux) = cœur de la norme**
- Lignes directrices relatives à l'intégration de la PS dans l'ensemble de l'organisation (la mise en œuvre de la RS)
- *Annexe A : Accords internationaux et institutions relatifs à la RS (informative, exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de RS)*
- *Annexe B : Références pour la mise en œuvre de la RS (abréviations)*
- Bibliographie, Index, Figures



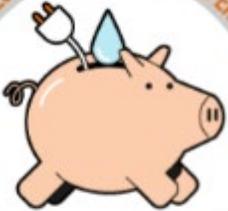
PANORAMA DE L'ISO 26000



BÉNÉFICES POTENTIELS

LES BÉNÉFICES DE LA RSE

FAIRE DES ÉCONOMIES D'EAU ET D'ÉNERGIE



MOTIVER SES COLLABORATEURS



ATTIRER LES TALENTS



INNOVER



GAGNER DE NOUVEAUX MARCHÉS



ACCÉDER À DES FINANCEMENTS



novethic.fr



- Meilleure réputation
- Maîtrise des risques juridiques
- Maîtrise des conflits sociaux
- Attractivité pour les recrutements
- Meilleure motivation



DÉFINITION DU TERME RSE

- La **responsabilité** Sociétale des Entreprises (RSE) est « La déclinaison des principes du DD à l'échelle de l'entreprise (ou **organisation**). Elle signifie essentiellement que les entreprises de leur **propre initiative**, contribuent à **améliorer la société** et protéger l'environnement, en liaison avec les **parties prenantes**. De plus en plus d'entreprises **reconnaissent** leur responsabilité **sociétale** en mettant en œuvre des dispositifs au sein de leur structure et avec leurs parties prenantes ».

Ministère de l'écologie, du DD et de l'énergie (GRENELLE)

- La **responsabilité sociale des entreprises** (RSE) est un concept qui désigne **l'intégration volontaire**, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles **vont au-delà des exigences légales minimales, et des obligations imposées** par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. »

Définition du Livre vert de 2001 de l'Union européenne



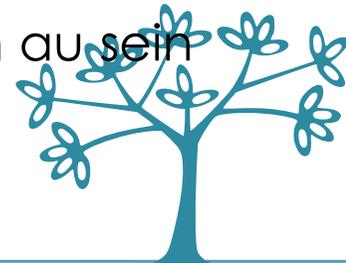
DÉFINITION RSE ISO 26000

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

NOTE 1 Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

NOTE 2 Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.



DÉBATTONS DE CETTE DÉFINITION

- Vision éthique – Philantropie (Mécénat)-USA
- Approche orientée vers les PP - Britanniques
- Respect des lois – Européens
- Contribution DD
- Respect des normes de comportements – France

- Responsabilité = Assumer de manière proactive et volontaires les impacts de ces activités et décisions sur les collectivités
- EXISTENCE DE L' IMPACT = DÉCLENCHEUR DE RESPONSABILITÉ
- Si pas d'impacts pas de responsabilité (ONG désaccord)
- Objectif politique collectif, responsabilité d'atteindre le DD relève des pouvoirs publics et pas des organisations
- Complète la définition européenne notamment au regard des normes internationales de comportement et du périmètre de responsabilité, la sphère d'influence



LES 7 PRINCIPES



La redevabilité
(accountability),

La transparence,

Le comportement
éthique,

La reconnaissance
des intérêts des
parties prenantes,

Le principe de
respect de la loi,

La prise en compte
des normes
internationales de
comportement,

Le respect des
droits de l'Homme.



LES DEUX PRATIQUES DE LA RSE

IDENTIFICATION DE SA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
IDENTIFICATION DES PP ET DIALOGUE AVEC LES PP

Détermination des domaines d'actions pertinents

Impacts des activités et décisions en considérant :

- ✓ la chaîne de valeur et le cycle de vie des produits,
- ✓ de manière systématique et globale les 7 questions centrales,
- ✓ la contribution au développement durable,
- ✓ les impacts indirects au sein d'un périmètre entendu de sa responsabilité -> **la sphère d'influence**

Concept de « Sphère d'influence » = base dynamique pour appréhender le périmètre de responsabilité des organisations.

Définition ISO 26000 : « Série ou étendue de relations politiques, économiques ou d'autre nature sur lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou activités d'individus ou d'organisation. »

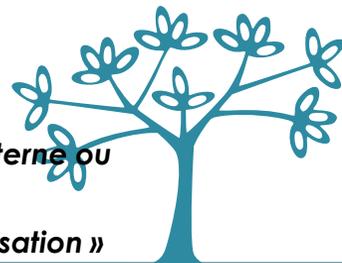
Note 1 : la capacité d'influence n'implique pas en elle-même une responsabilité d'exercer cette influence

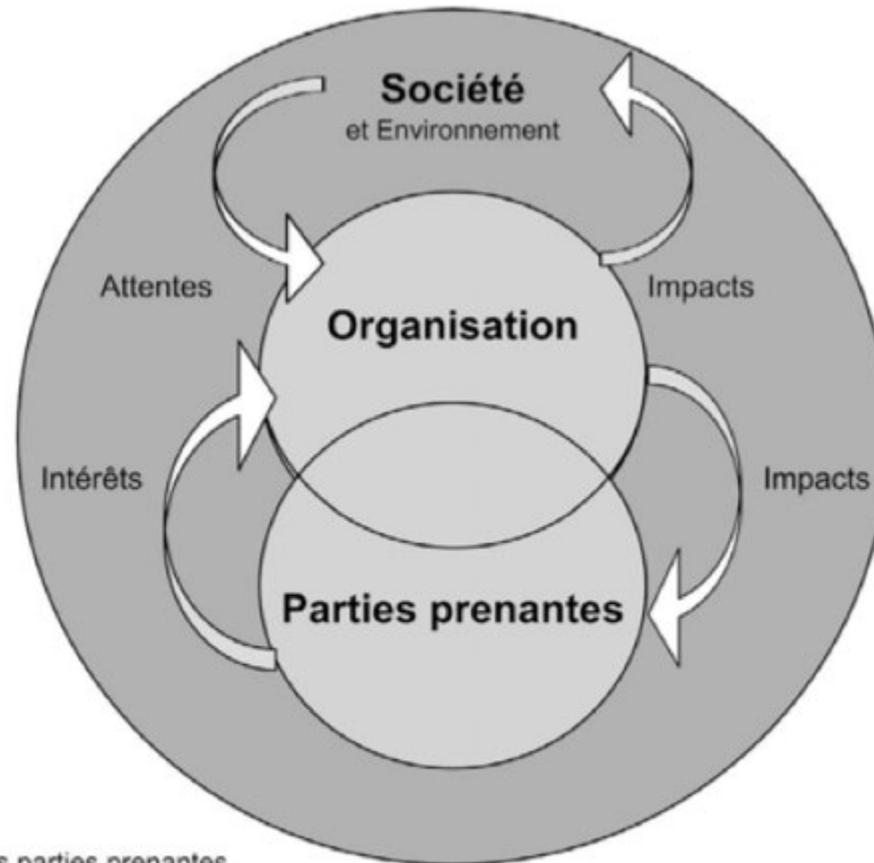
Attentes des parties prenantes :

- ✓ en identifiant ses parties prenantes,
- ✓ en dialoguant avec ses parties prenantes.

Concept de « Parties prenantes » = Critère qui déclenche la qualité de PP est le fait de porter un intérêt, quelle soit interne ou externe, Implication vis à vis de l'organisation réciproque

Définition ISO 26000 : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation »



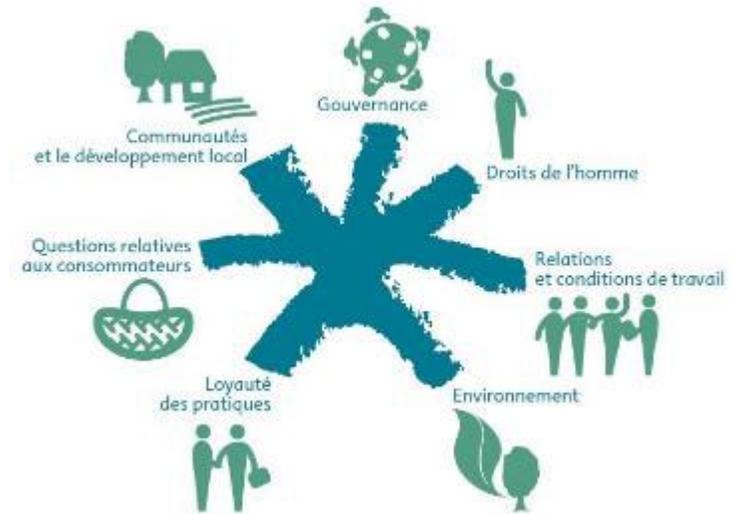


NOTE Les parties prenantes peuvent avoir des intérêts qui ne sont pas compatibles avec les attentes de la société

Figure 2.1 Relations entre une organisation, ses parties prenantes et la société



LES 7 QUESTIONS CENTRALES



LES DOMAINES D'ACTION



MÉTHODOLOGIE : APPROCHE GLOBALE

L'intégration de la RSE peut se traduire par trois grandes étapes :

L' état des lieux,

- étape au cours de laquelle l'organisation identifie les points critiques sur lesquels elle doit agir en priorité ;



Le déploiement,

- phase durant laquelle les priorités d'action et les engagements pris sont intégrés dans l'organisation de l'entreprise ;



Le « rendre compte »,

- dernière étape qui vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence en communiquant, auprès des parties prenantes, ses actions et ses engagements.



AFFAIRE COCA COLA (2002)

- Dans certains pays, on ne s'embarrasse pas des syndicalistes. On les tue ! Depuis 2002, et pour la seule Colombie, plus de 470 leaders ouvriers ont été abattus par des milices paramilitaires à la solde de compagnies prêtes à tout pour empêcher leurs employés de se syndiquer. Au nombre de ces entreprises sans scrupules figurerait l'icône même du capitalisme américain : Coca-Cola !
- Les réalisateurs German Gutiérrez et Carmen Garcia dressent un réquisitoire accablant contre l'empire Coca-Cola, soupçonné d'être impliqué dans l'enlèvement, la torture et le meurtre de chefs syndicaux qui luttent pour l'amélioration des conditions de travail en Colombie, au Guatemala et en Turquie.
- Les cinéastes suivent les avocats en droit du travail Daniel Kovalik et Terry Collingsworth, ainsi que le militant Ray Rogers, directeur de la campagne Stop Killer-Coke !, alors qu'ils mettent tout en œuvre pour obliger le géant américain de l'industrie des boissons à répondre de ses actes dans cette bataille juridique pour les droits de la personne.
- <http://www.lesmutins.org/l-affaire-coca-cola>



Plainte complicité de meurtre conventionn°87 OIT (Suspicion d'avoir éliminé des délégués syndicaux), syndicat a retiré la plainte cour fédérale de Floride car Coca Cola a transigé

BIRMANIE VIOLATION CONV N°29 DE 1930 (TRAVAIL FORCÉ)

- Violation CONV N°29 DE 1930 (travail forcé)
- Problème : Principe de Territorialité
- Parquet de Nanterre – 4 victimes de séquestration Plainte
- Transaction
- Total, l'armée recrutait les paysans pour travailler pour le groupe pour la construction d'un gazoduc.
- Total a démenti « il faisait appel à des sous-traitants réputés »

http://www.liberation.fr/planete/1995/05/26/travail-force-sur-le-chantier-d-un-gazoduc-en-birmanie-des-villageois-sont-enroles-pour-travailler-a_132282



AFFAIRE NIKE : KASKY (1998)

- Non respect de la convention n°138 de 1973 (Interdiction du travail des enfants)
- Code éthique non respecté par Nike car un de ses sous-traitants faisait travailler les enfants
- Association de consommateur a attaqué pour publicité mensongère
- L'affaire Nike-Kasky a trouvé un terme le 12 septembre 2003. Nike a annoncé avoir conclu un accord avec ce citoyen californien qui, depuis 98, poursuivait la compagnie pour publicité mensongère à propos d'une campagne de relations publiques sur les conditions de travail chez ses sous traitants. L'affaire avait mobilisé de nombreuses entreprises puisqu'elle posait une question fondamentale : l'information sur la politique sociale et environnementale d'une entreprise peut-elle être assimilée à de la publicité et donc attaquée comme telle ? Dans un premier temps, les tribunaux californiens avaient donné raison à Nike mais la Cour suprême de l'Etat s'était prononcé en faveur de Mark Kasky en reconnaissant la légitimité de son action. Le groupe de " sportswear " avait alors saisi la Cour suprême au nom de la protection de la liberté d'expression des entreprises. Celle-ci s'était déclaré incompétente, en juillet 2003.
- Trois mois plus tard, l'affaire se conclut par un accord entre les deux parties qui ont estimé de concert "*qu'il est plus utile de renforcer les dispositifs de surveillance des conditions de travail chez les sous-traitants et d'améliorer ces conditions de travail que perdre encore temps et argent en procédure.*"
- Nike s'est engagé à verser 1,5 million de dollars pour aider à la mise en place de programmes d'audits ainsi qu'à financer des programmes d'éducation et de crédits pour un minimum de 500 000 dollars, sur les deux prochaines années. L'intégralité des 1,5 million de dollars a été versée à la Fair Labor Association, une organisation américaine qui rassemble des entreprises, des universités, des associations de consommateurs et des ONG et dont la mission est de travailler sur l'évaluation des conditions de travail et l'amélioration des pratiques chez les sous-traitants de ses adhérents. Les dirigeants de cette organisation ont déclaré que "*cette décision montre l'importance qu'il faut accorder à un contrôle indépendant des conditions de travail chez les sous-traitants. Elle va contribuer à apporter des améliorations concrètes pour les ouvrier de ces usines et elle est aussi bénéfique pour les consommateurs puisqu'elle va contribuer à améliorer le reporting dans ce domaine.*"

DRAME DU RAZ PLANA BANGLADESH

2013

- http://www.lavie.fr/actualite/monde/un-mois-apres-le-drame-au-bangladesh-la-mobilisation-des-ong-porte-ses-fruits-28-05-2013-40755_5.php
- 24/04/2013
- EFFONDREMENT D'UN IMMEUBLE 1138 MORTS ET 2000 BLESSÉS
- OUVRIÈRES TEXTILES (EU/USA)



EXEMPLE DISCOURS RSE

- «Nous, la société, faisons partie de cette société; nous avons certains privilèges, nous avons un haut niveau d'expertise, nous avons accès aux ressources, et ces ressources ont été confiés à nous, ce qui signifie que nous avons assumé la responsabilité d'utiliser ces ressources pour le bien de la communauté, pour aider la communauté plus large à prospérer.»

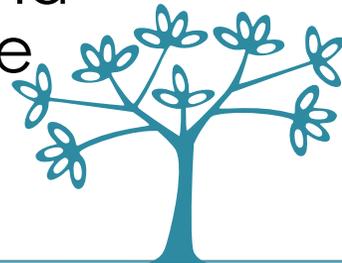
(Julio Moura, président de Grupo Nueva, Costa Rica)

- Le Conseil Mondial d'Affaires pour le Développement Durable : «RSE est l'engagement constant des entreprises de se comporter moralement et de contribuer au développement économique, en améliorant la qualité de la vie des ouvriers et de leur familles, de la communauté locale et de la société en ensemble.»



RSE : INTERPRÉTATION

- des obligations volontairement assumées par les agents économiques
- ces obligations sont intégrés dans la politique de l'entreprise et ont directement, des résultats tangibles
- la responsabilité de l'entreprise va au-delà du cercle habituel des parties prenantes (actionnaires, employés, fournisseurs); elle assume une responsabilité envers la communauté locale, régionale ou même nationale.



- quand il s'agit de RSE, la responsabilité morale peut faire référence à (1) les obligations morales qui sont librement assumé par quelqu'un ou (2) responsabilités morales et juridiques qui sont créés par les dommages produits

Par exemple, dans le cas de Rosia Montana:

(1) obligation d'adopter des pratiques d'exploitation minière et des technologies qui réduisent la probabilité de dommages environnementaux

(2) l'obligation de compenser pour le préjudice produit



- L'évolution de RSE est liée à la notion de *développement durable*, défini comme développement qui "satisfait les besoins du présent sans compromettre la capacité de générations futures de satisfaire leurs propres besoins."
(Commission Brundtland)
- Dans le cas de Rosia Montana, cela impliquerait un engagement à:
 - exploiter l'or et l'argent d'une manière qui n'empêchera pas les générations futures de bénéficier des ressources de la région? Mais comment est-ce possible, puisque ces ressources sont limitées?
 - trouver des alternatives de développement, qui ne sont pas basées sur l'exploitation intensive de l'or?



RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE & COLLECTIVE

Nous avons discuté la manière d'établir la responsabilité morale individuelle; quels étaient les critères appliqués ?

- la personne a provoqué le dommage ou a aidé à le provoquer, ou a oublié de prévenir quand il pourrait et devrait l'avoir prévu;
 - la personne connaissait ce qu'elle faisait (la signification morale de ses actions et des conséquences);
 - la personne a agi de sa propre volonté.
-
- Est-ce qu'on doit avoir de critères radicalement différents pour établir la responsabilité morale collective ?
les compagnies, les corporations et d'autres agents collectifs devraient être évalués différemment ?

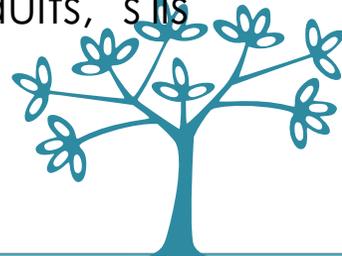


RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Problèmes:

- les entreprises sont des agents collectifs et les informations détenues par certains membres ne sont pas nécessairement partagées par tous (les employés peuvent ne pas être conscients des "informations sensibles détenues par les gestionnaires)
- les entreprises sont des structures hiérarchiques, aussi les décisions prises par les gérants ne reflètent pas nécessairement les intentions ou les opinions de chaque employé

Qui est responsable alors? Évidemment, ceux qui ont le pouvoir de décider au nom de la société.
Les employés sont aussi responsables pour les dommages produits, s'ils savaient ce qui se passait?



- Etude d'une entreprise SEB (cf documents)



RSE

- *L'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et interactions des entreprises avec leurs parties prenantes*
- Domaines de RSE:
 - Social : le développement des communautés - la cohésion sociale - la préservation du patrimoine culturel et historique
 - Économique : les possibilités d'emploi - la sécurité du travail - des salaires décents
 - Environnement : les procédures de sécurité - la neutralisation des déchets toxiques - l'indemnisation pour les dommages environnementaux.

Les domaines économiques, sociaux et environnementaux sont en fait interdépendants. On ne peut pas ignorer un seul aspect sans négliger les autres.



L'INCLUSION D'INTÉRÊT PUBLIC DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

- Développement économique de communautés locales et régionales
 - Soutien financier et assistance pour le développement communautaire
 - Protection de l'environnement
 - Programmes d'éducation ou de santé
 - Soutien aux catégories sociales défavorisées.
- En tout cas, il s'agit de certaines obligations et responsabilités des entreprises vis-à-vis la société (clients, consommateurs, employés, actionnaires, communautés) et aussi l'environnement.
- Ce type de responsabilité transcende les obligations purement juridiques et implique une approche pro-active visant :
 - L'amélioration de la qualité de la vie de ses employés, des clients et de la communauté entière,
 - La minimisation des risques impliqués.



L'INCLUSION D'INTÉRÊT PUBLIC DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

- Exemple: **Petrom/OMV**

« Le groupe énergétique OMV doit trouver un moyen de produire une énergie sûre et à long terme tout en équilibrant les considérations environnementales, sociales et économiques dans son approche des affaires. Nous intégrons la durabilité dans nos affaires sur la base de trois piliers:

- **Peuple:** La responsabilité sociale envers les parties prenantes internes et externes
- **Planète:** gestion de l'environnement et minimisation des impacts environnementaux
- **Profit:** Le succès économique à long terme. »



L'INCLUSION D'INTÉRÊT PUBLIC DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

- Exemple: **Petrom/OMV**

Environnement:

« Nous explorons et développons les ressources de pétrole et de gaz et fournissons de l'énergie à plus de 100 millions de personnes. Nos priorités incluent la mise en œuvre des mesures de protection du climat à nos sites de production, ainsi que des normes de haute qualité pour nos produits. Nous promovons les sources d'énergie alternatives et nous avons fixé des objectifs fermes pour aborder les questions du changement climatique.

Nous cherchons à minimiser l'impact de nos activités sur les ressources de la terre et les écosystèmes. Nos pratiques en matière d'environnement comprennent l'utilisation efficace de l'eau, traitement des déchets et d'élimination, la réduction des émissions, et des mesures de prévention de la pollution. Nous fonctionnons avec un soin scrupuleux dans les zones qui sont riches en biodiversité. »



L'INCLUSION D'INTÉRÊT PUBLIC DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

- Exemple: **Petrom/OMV**

Responsabilité sociale:

« OMV vise d'être un employeur juste et responsable et un lieu de travail attrayant. Nous proposons des modèles modernes et dynamiques de développement de carrière. Environ 35.000 personnes dans le monde travaillent pour assurer une croissance durable d'OMV. Nous sommes une communauté de Professionnels, Pionniers, et Partenaires qui cherchent à vivre selon les valeurs OMV dans nos activités quotidiennes.

En tant que société cotée, OMV est soumise à une réglementation stricte. Les normes volontaires de comportement et les principes de gestion qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi font partie de notre gouvernance d'entreprise. Les pratiques commerciales éthiques, la diligence et l'intégrité servent à bâtir la confiance.

Nous nous engageons activement dans un dialogue ouvert avec tous les intervenants qui pourraient être touchés ou intéressés par nos activités. Les populations locales bénéficient de nos projets de relations communautaires. »



L'INCLUSION D'INTÉRÊT PUBLIC DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

- Simples déclarations de bonnes intentions ou plus que ça?
Qui peut contrôler et de certifier que ces déclarations sont mises en pratique et intégrée dans la gouvernance d'entreprise?
- Deux choses sont nécessaires:
 - des critères clairement définis pour mesurer l'impact économique, social et environnemental
 - des organismes indépendants qui surveillent et évaluent le respect de ces critères



RSE

- Les acteurs de la RSE:
 - les entreprises - principaux responsables
 - les autorités publiques - responsables de du système de réglementation; elles fixent les «règles du jeu», qui doivent être respectés par tous les agents économiques
 - la société civile - elle peut exercer une pression sur les entreprises et les autorités publiques, s'ils ignorent les demandes sociales ou les dispositions légales

Sans la participation de la société civile, l'État peut constamment favoriser les grandes entreprises au détriment de l'intérêt public.

L'implication des ONG dans le cas de Rosia Montana.



PARTIES PRENANTES

- ceux affectés par les activités d'une société et ceux avec un intérêt légitime en ses activités:
 - principales - ceux sans qui la compagnie ne peut pas survivre (les actionnaires, les clients, les employés, les fournisseurs)
 - secondaires - communauté locale, autorités locales, mass-média, environnement



EXEMPLES

- AVON : cause sociale/santé

Le cancer du sein - information et prévention. Appelé "une sur huit femmes", le projet a été mis en oeuvre entre septembre et octobre 2006.

Chaque année en Roumanie, environ 5600 femmes sont diagnostiquées avec le cancer du sein. Dans 90 % des cas la maladie est diagnostiquée dans une phase avancée, quand les chances de traitement et de survivance sont réduites. Pourtant, le pourcentage de succès en traitement et récupération est près de 100% si diagnostiqué dès le début. Statistiquement, 1 sur 8 femmes risquent de développer le cancer du sein.



EXEMPLES

- *Activités :*
 - (1) *exposer le message "1 de 8 femmes" dans de différents espaces non conventionnels,*
 - (2) *impliquer les survivants de cancer du sein et des VIP dans la campagne et*
 - (3) *organiser le "Marche Rose".*

Pourtant, la campagne contre le cancer du sein est plus vieille (elle a commencé en 2002) : Avon a donné aux hôpitaux l'argent obtenu par l'achat des cosmétiques marqués avec un signe distinctif (le cordon rose) ou a acheté d'équipement médical pour les hôpitaux de Bucarest, Cluj, Iasi.



EXEMPLES

- COCA-COLA : Éducation, protection d'environnement

"Le Livre du Danube Bleu" : informations utiles pour les élèves dans les villes et villages au bord du Danube, concernant la protection de l'eau et de l'environnement.

- *Un cours optionnel sur la protection de Danube a été inclus dans les programmes d'études scolaires et plusieurs matériels de soutien ont été développé pour les enseignants.*

La région de Danube est beaucoup affectée par la pollution industrielle ou domestique et par les résidus ménagers déposées au long des banques ou près des ponts, avec des effets graves sur la qualité d'eau et sur l'écosystème.



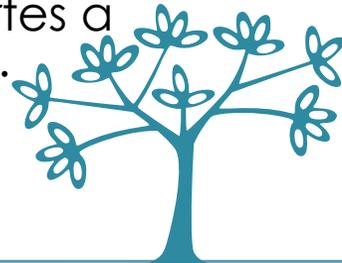
EXEMPLES

- Le projet a commencé en 2007. Coca-cola a créé une association avec un ONG pour garantir l'implémentation nationale des activités du projet (Asociatia MaiMultVerde).

MaiMultVerde a établi une association avec le Ministère de l'Éducation et "le Livre de Danube Bleu" est devenu un sujet optionnel pour les élevés dans le 6ème et 7ème classe.

- Il a été mis en oeuvre dans 22 écoles dans les villages au bord du Danube. Chaque école a désigné un coordinateur de projet et tous les enseignants ont assisté à trois cours de formation entre mars et mai 2008.

Le paquet éducatif a inclus un manuel pour les enseignants, un cd-rom interactif, une carte de la région de Danube et d'un paquet de cartes à jouer avec des images de la flore et faune de la région de Danube.



AVANTAGES DE RSE

- 1. RSE peut aider une compagnie se distinguer de la concurrence et développer confiance et fidélité pour la marque:
 - “le consommateur éthique» - les consommateurs sont de plus en plus intéressés par les questions sociales, environnementales ou humanitaires (santé publique, soutien pour les groupes défavorisés, participation civile),
 - la compétition augmente et les compagnies cherchent de nouvelles approches pour développer l’image de marque.



Before you scold me, Mom ... maybe you'd better light up a **Marlboro**

Yes, you need never feel over-smoked ... that's the Miracle of Marlboro!

Gee, Mommy you sure enjoy your **Marlboro**

Yes, you need never feel over-smoked ... that's the Miracle of Marlboro!

YOUR CHOICE OF IVORY TIPS & PLAIN ENDS • BEAUTY TIPS • HARD

To keep a slender figure *No one can deny...*

Reach for a **LUCKY** instead of a sweet

LUCKY STRIKE CIGARETTES

"It's toasted"

No Throat Irritation • No Cough.

20,679* Physicians say "**LUCKIES** are *less irritating*"

"It's toasted"

Your Throat Protection against irritation against cough

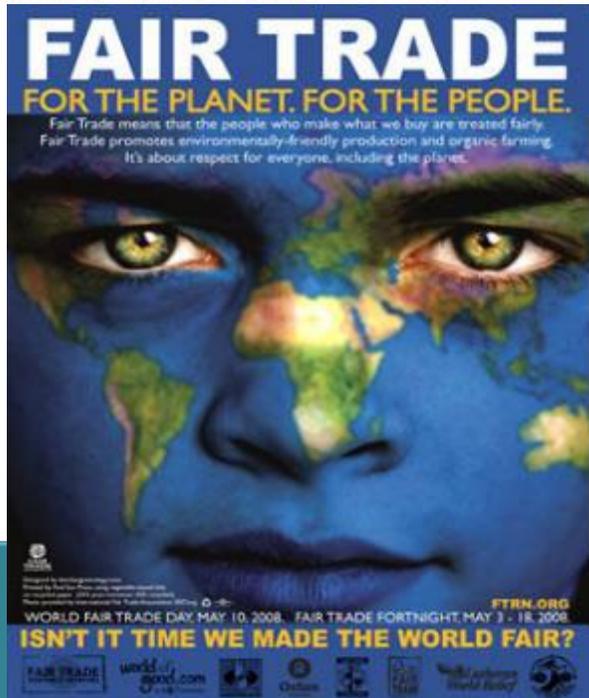
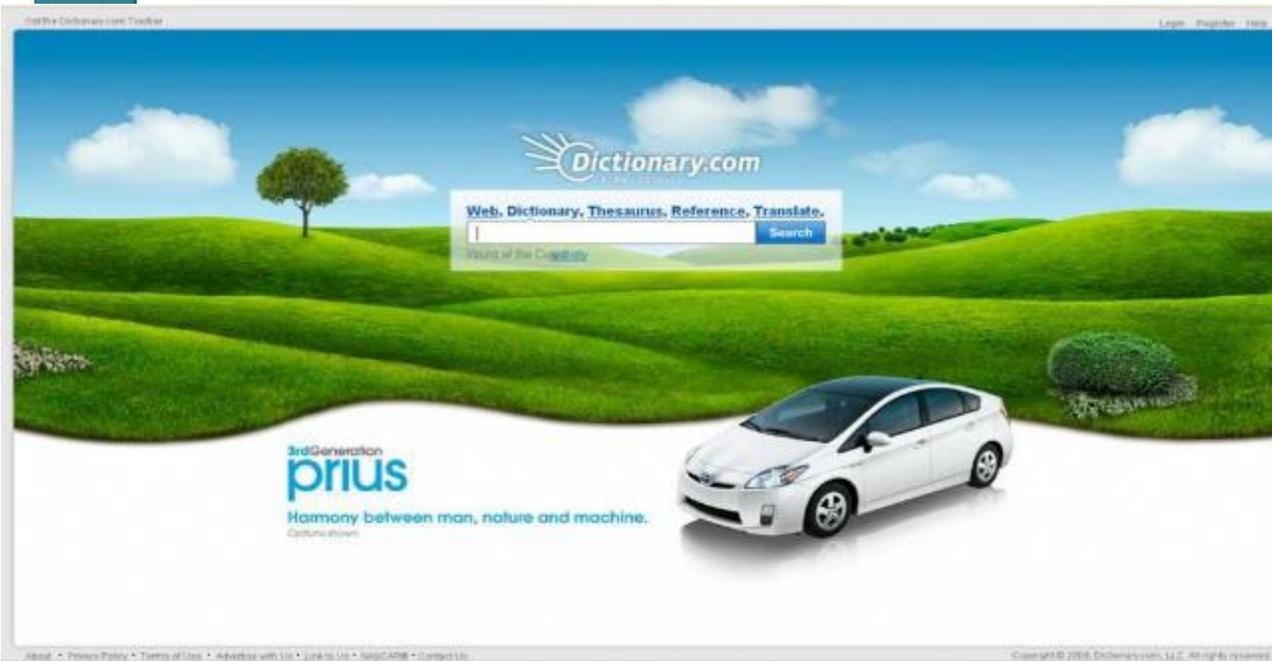
Viceroy FILTER the Smoke!

As your Dentist, I would recommend **VICEROYS**

Ce style de publicité est acceptable aujourd'hui?

Pourquoi?





Quelles sont les différences de style et message?



AVANTAGES DE RSE

- 2. Les programmes de RSE aident à améliorer la réputation de la compagnie

La réputation n'est plus confinée à un group étroit des parties prenantes. Elle implique aussi la communauté locale, les autorités, le mass média. Pour une société avec activité internationale, la réputation est aussi une question internationale. La réputation est construite lentement et avec des grands efforts, mais peut être détruite vite par un scandale.

RSE peut être une bonne défense contre les critiques des activistes et des ONG, concernant des pratiques ou des décisions moralement discutables.

Beaucoup d'entreprises ont renforcé leur politique RSE après avoir été impliqué dans des scandales qui avaient une forte dimension morale.



AVANTAGES DE RSE

- 3. Les programmes de RSE offrent un moyen efficace de marketing et aident à augmenter les ventes

“Le consumérisme étique” - l'achat prioritaire de produits et de services que le client considère d'être produit 'd'une manière étique' (avec un dommage minimal ou exploitation minimale de personnes, animaux et/ou l'environnement naturel).

Le consumérisme étique peut se manifester par le 'achat positif' (les produits étiques sont préférés) ou 'négatif' (boycott des marques critiquées).



AVANTAGES DE RSE

- 4. Les programmes de RSE aident à attirer et garder les employés de valeur

Pour les grandes compagnies opérant dans un marché extrêmement concurrentiel, la qualité et fidélité de ses employés sont essentiels.

Cette fidélité n'est pas seulement garanti par des salaires et d'autres avantages strictement matériels. En fait, la compagnie se promeut pas seulement comme une marque commerciale, mais aussi comme une 'marque éthique', qui promeuve une certaine culture éthique parmi les employés et les autres parties prenantes.



CRITIQUES DE RSE

- Pour certains critiques, les compagnies n'ont pas des responsabilités que vers leur employés et actionnaires; elles ne sont pas des organisations humanitaires.
- Certains avantages sociales sont obtenus spontanément, par l'activité libre des entreprises et 'le main invisible' de la marche libre
- Les entités collectives (comme les sociétés) ne peuvent pas avoir des responsabilités sociales, comme les individus. Seulement les individus peuvent être tenus responsables pour leur actions individuelles.



LES CRITIQUES

- Pour autres, RSE est juste une étiquette de marketing selon lequel les entreprises continuent de poursuivre leurs propres objectifs commerciaux.
- Dans le meilleur cas, elle est juste une déclaration de bonnes intentions sans conséquences réelles. Dans le pire cas, elle est du marketing faux, dans une tentative de gagner respectabilité et renforcer sa position sur le marché.
- Presque toutes les grandes compagnies ont des codes et des procédures éthiques, ainsi qu'une section du site Web sur RSE. Cependant, quand une entreprise est impliquée dans un scandale ou est tenu responsable pour quelque dommage, ces codes et procédures ne font pas une vraie différence.



LES CRITIQUES

- Il y a des critiques encore plus radicales.

"La responsabilité sociale d'entreprise est un oxymoron", selon « l'Entreprise », un livre récent qui a été transformé en film documentaire, par le professeur de loi Joel Bakan.

Il dit que les entreprises ressemblent aux psychopathes – amoraux, manipulateurs, incapables d'empathie ou de remord et incapables d'assumer leur responsabilité pour les dommages produits.



LES CRITIQUES

- Certains critiques considèrent que les programmes CSR sont entrepris par les compagnies comme British American Tobacco (BAT), le géant pétrolier BP (célèbre pour ses campagnes de publicité sur les aspects environnementaux de ses opérations) ou McDonald pour distraire le public et cacher les vrais problèmes éthiques posées par leurs opérations.

(Voir l'affaire McLibel dont les agents de McDonald ont harcelé et menacé ceux qui ont déposé une plainte contre la société.)

- « RSE est une police d'assurance pour les directeurs sensibles à l'image publique de leur société. En payant un prix idéologique et financier aux causes sociales et de l'environnement, les directeurs généraux gagnent l'admission au Club RSE et ils bénéficient des privilèges d'adhésion. Un avantage important du club est la protection contre des actions comme les protestations et boycotts des activistes... En adoptant des thèmes politiquement corrects, ces campagnes distraient souvent les mass média et les actionnaires des pratiques de commerce ratées et de la pauvre performance de titres (actions). »

(Tom Borelli, Centre national pour la Recherche de Politique publique)



LES CRITIQUES

- Robert Murphy a critiqué RSE dans une colonne Townhall.com:

“Comme économiste je suis en désaccord avec pratiquement chaque forme de mouvement à la mode. Par exemple, pourquoi devrait Starbucks payer plus que normal pour ses grains de café ? Si un groupe de fermiers est disposé à travailler pour \$7 par jour, pendant qu'un autre groupe est "organisé" et exige \$10 par jour, comment aide-t-il les pauvres gens en refusant d'engager le premier groupe ? Les salaires ne sont pas établis par la fantaisie; ils reflètent la productivité.”



LES CRITIQUES

- Est RSE vraiment un bon affaire ? Offre-t-elle une situation de win-win ?
- La recherche du profit individuel est incompatible avec la poursuite de l'intérêt public ?

Au moins pour certaines entreprises, RSE est plus que de marketing. Ils ont compris que leur survie sur un marché de plus en plus concurrentiel dépendra de plus en plus de leur «réputation éthique» envers le public et les autorités publiques.



DE LA MONDIALISATION AU TERRITOIRE



ETAT

- ETAT EXEMPLAIRE
- SNDD



COLLECTIVITÉS

- AGENDAS 21
- CIRCULAIRE OLYMPE (2006)



MÉNAGES

- ECOCITOYENNETÉ



ENTREPRISES

- RSE

4 cadres / 4 acteurs économiques du DD

➤ NOTION DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



LA RSE : ADAPTÉE À TOUTES LES ORGANISATIONS

UNILEVER : « YOU ARE THE BOSS »



SD IN HOSPITALS

Lauréats :

- Meilleures initiatives environnementales
- Meilleures démarrage dans le DD
- Le manager DD de l'année
- Mini budget / Maxi résultats

Les ingénieurs ont un rôle déterminant dans :

L'Economie
Eau et Energie

- Suivi des consommations
- Plan d'actions pour la Réductions des consommations

La Gestion
des déchets

- Réduction des déchets
- Valorisation, Recyclage

Les Transports

- Plan de déplacements
- Formation Eco-conduite

Le pari du développement durable à l'hôpital

Les atouts pour gagner

- Un hôpital est réputé pour sa maîtrise de la RSE (responsabilité sociale des entreprises)
- Un hôpital responsable mais patient, gourmand en énergie, producteur de déchets, usage de biens...
- Un hôpital porteur de valeurs sociales
- Des actions leaders : bas carbone, universalité, accès, efficacité, innovation
- Un processus innovant et visible à la préservation de l'environnement

Des conditions réunies pour réussir l'hôpital durable

Les moyens pour se lancer

- Une politique publique : charte de l'environnement, loi Grenelle et loi de programmation relative à la sécurité des établissements de santé (2010) avec des mesures innovantes (2011-2014)
- La certification HAS
- Le label hôpital durable
- Les Agences de santé
- Le projet d'établissement
- Des partenariats : ADEME, ARF, SFH, Caisse d'Allocations Familiales...
- Des formations : CDE, ADEME, ARF, SFH, Caisse d'Allocations Familiales...
- Des sites internet : www.fhf.fr, www.hospitaux.fr, www.techgreenhospitals.com

Les partenaires qui s'engagent

Les exemples de succès

CONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION D'ÉTABLISSEMENTS CH de Bretagne Réduction de la consommation et usage de matériaux innovants d'énergie. CH de Nice Reconnaissance au plan national d'implantation à proximité avec usage d'énergie renouvelable (MATH, QUATRE INNOVATIONS)	ACHATS AP-HP, Paris Achats de papier recyclé et engagement : emploi de personnes handicapées pour l'entretien des espaces verts. CH Louis Pasteur à Orléans Achats de déchets à des artisans pour créer des objets, choix des produits issus de l'agriculture raisonnée auprès d'un local	DIAGNOS Centre de lutte contre le cancer Alexis Vautrin à Vandœuvre-lès-Nancy 100% triés et recyclés CH de Mulhouse Collecte à domicile des déchets de moins de 20kg par particulier CHU de Tours Collecte des déchets de 40 tonnes par semaine à l'incinération en base de pollution de moins
MANAGEMENT CH Espagnol à Limoges 10 équipes de travail, 12 actions engagées, 46% des agents formés au DD	COMMUNICATION ET RESSOURCES HUMAINES CH Robert Ballanger à Aubray-sur-Loire Organisation d'un forum DD	EAU ET ÉNERGIE CHU de Lille Analyse basée sur les consommations (eau, électricité, chauffage) d'un hôpital de 2000 lits depuis 2008 CH de Valenciennes Réduction de la consommation d'énergie totale

La FHF soutient les établissements, coordonne les actions, partage les expériences, valorise les résultats, récompense les équipes

Marie-Cristine Barette, chargée de développement durable : developpement@bbp.fr, 01 44 61 61 37

La FHF pour avancer

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECT FOR HOSPITAL

Recensement et mise en valeur des actions existantes

Planification d'actions nouvelles

Principe : Intégrer les améliorations possibles (coût constant et rentable)

Création des écocampagnes : Communication / Formation

Partager la culture DD pour aboutir à des petits gestes, partagés par tous

Suivre avec des indicateurs

Etablir des rapports



HOSPITAL : ISSUES & OBJECTIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

- Acteurs de santé publique et Employeurs (plus d'1 million de salariés)
- Acheteurs (15 milliards d'€uros d'achats)
- Bâtiments (plus de 60 millions de m2)
- Entreprises consommatrices et émettrices de flux (eau, déchets, produits chimiques, énergie...)
- Participent à la vie locale : accueil du public, déplacements, aménagements de l'espace...

Participer à l'offre de santé en insistant sur l'amont (éducation, prévention, dépistage, accessibilité aux soins...)

Améliorer le cadre de vie des patients

Améliorer les conditions de travail du personnel soignant

Réaliser son bilan carbone et limiter son empreinte écologique

Traiter et gérer des déchets dangereux



VALORISATION DE LA DÉMARCHE

- ◆ VÉRIFICATION DES RAPPORTS DE DD
- ◆ CERTIFICATIONS SUR DES CHAMP SPÉCIFIQUES (SA 8000, ISO 14001 +SMI)
- ◆ ÉVALUATION MIEUX QUE L'AUDIT !

- ◆ Grille d'analyse pour déterminer le niveau de performance (Prise de conscience, Mesure, Mise en place d'actions, Maîtrise partielle d'innovations, Excellence/exemplarité)

- ◆ Analyse des domaines d'actions (cf tableaux et questions du guide)

- ◆ Exemple de Plan d'actions



REVISITER LES VALEURS DE L'ORGANISATION, S'APOLITIQUE SA STRATÉGIE

Revisiter les valeurs

Ces 7 principes ont-ils une traduction concrète dans mon organisation ? Des faits illustrent-ils spontanément la RSE ?

Partager ces valeurs

Déterminer les objectifs et les décliner, il faut revenir sur l'existant et respecter les capacités humaines et financières

Décliner sur les processus opérationnels

Des indicateurs comparables, universels, parlants

Intégrer dans les processus de formation/sensibilisation

FILIÈRE, TERRITOIRE; SECTEUR D'ACTIVITÉS

Développer les compétences

S'appuyer sur les SMI

ORANGE EN ISAREL

