



L'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire

Une dynamique citoyenne de réflexion et d'action. Des mouvements et des personnes de 115 pays
La préparation d'une Assemblée des Citoyens de la Terre en 2001
Des groupes locaux, des collèges et des chantiers thématiques.

Web : <http://www.echo.org> – **Email :** alliance@echo.org

LE CODE DE CONDUITE DES ENTREPRISES

(en chantier)

- ➔ *Les entreprises ne peuvent pas s'assurer un profit durable si elles ne respectent pas les valeurs éthiques.*
 - ➔ *“L'adoption d'un code éthique permet de faire vivre dans l'entreprise des valeurs et des modes de fonctionnement où chacun puisse se reconnaître et s'identifier, quels que soient sa culture et son pays, et ainsi de renforcer la culture d'entreprise”* (d'après Ethique et Valeurs, Suez Lyonnaise des Eaux, CR4, p. 16)
 - ➔ *Le processus de mise en place d'un code éthique dans une entreprise est toujours une démarche participative, et par là même, une étape importante vers la refondation de la cohésion et de la dynamique des divers éléments de sa structure (Institut ETHOS, CR4, p.15).*
 - ➔ *“Le monde des affaires et de la finance est fréquemment transformé en bouc émissaire et rendu responsables des effets négatifs de la mondialisation ; en adoptant un code éthique, les entreprises montrent qu'elles sont conscientes de leurs responsabilités sociales et qu'elles ont des propositions, des valeurs, une vision à présenter”* (P. Calame, CR4, p.3)
- “L'effort de réflexion sur les dilemmes éthiques et les différentes contradictions qu'entraîne toute action constitue un excellent entraînement pour les managers”* (R. Ribette, CR3, p. 20)

Dispositif rédactionnel :

- **PRINCIPE DE LA CHARTE**
- 1) Enoncé du principe éthique appliqué à l'entreprise
 - ➔ + mise en valeur du dilemme (à faire)
- 2) Proposition d'action concrète
- 3) Mise en valeur du caractère “gagnant-gagnant” de la proposition
- 4) Récit d'expérience illustrant la proposition

1^{er} principe de la Charte

**“ POUR SAUVEGARDER L’HUMANITE DANS SA RICHESSE
ET LA PLANETE DANS SON INTEGRITE, IL FAUT A TOUS NIVEAU
CONCILIER L’UNITE ET LA DIVERSITE ”**

A) L’entreprise doit préserver son environnement physique

- Les entreprises doivent promouvoir la création et le développement d’écosystèmes industriels, notamment en vue d’une meilleure exploitation des déchets.

➔ *Les entreprises qui ne se préoccupent pas de l’environnement seront de plus en plus stigmatisées par les consommateurs.*

➔ L’adoption de la norme ISO 14000 permet de se “ protéger ” contre les exigences croissantes de contrôle de la part des clients et consommateurs.

Le problème des trous dans la couche d’ozone vient de ce que tout le monde a recouru aux mêmes technologies pour faire fonctionner les aérosols et réfrigérateurs, et a donc produit en masse le même type de déchets ; or il peut y avoir des déchets qui “ s’équilibrent ” mutuellement, et cela peut même constituer une opportunité stratégique pour l’entreprise.

B) L’entreprise doit préserver la diversité de la concurrence

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

Les concurrents sont nécessaires : si l’entreprise en 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.

A chacun son génie : il y a des domaines où le modèle américain fait merveille, et d’autres où les Français sont meilleurs. Par exemple, dans les grands chantiers, notamment ceux qui sont entachés d’incertitudes, les Français se débrouillent beaucoup mieux, parce qu’ils savent s’adapter : lors d’une séance de l’Ecole de Paris, on a vu que lorsqu’il s’agit de construire une centrale nucléaire dans un pays lointain, les Français y parviennent beaucoup mieux que les Américains, même si ces derniers s’appuient sur des contrats de 600 pages prévoyant toutes les avanies possibles (M. Berry, CR3, p. 18).

- ➔ Bannir toute forme de corruption active ou passive
- Réduire la concurrence qui ne profite pas au bien commun [à préciser ?]

C) L'entreprise doit préserver la diversité des fournisseurs

- 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.

D) L'entreprise doit diversifier son offre de biens et de services

- Utiliser la standardisation pour développer la diversité plutôt que pour uniformiser les produits

L'avenir est à la personnalisation et à la diversification de l'offre.

On peut défendre l'idée que la standardisation permet une plus grande diversité : une fois qu'on a clairement établi ce que c'était qu'un boulon de 8, on n'a plus à s'en préoccuper, on note "boulon de 8" sur le plan de montage, tout le monde sait ce que c'est, et on peut concentrer ses efforts sur l'innovation (J. Clément, CR3, p. 18).

E) L'entreprise doit respecter la diversité en son sein

- Ne pas imposer des méthodes de gestion uniformes ; renoncer au "one best way".

De même que dans les écosystèmes, on voit survivre des espèces qui ne sont pas vraiment adaptées à la situation à un moment donné, et vont connaître un très fort développement par exemple à l'occasion d'un changement climatique, de même, 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.

➔ Sur dix entreprises appliquant la même norme, il n'y en a pas deux qui aient mis en place la même organisation, même si à l'arrivée les dix systèmes s'avèrent tout aussi performants les uns que les autres (J. Clément, CR4, p.13)

- Diversifier le recrutement
- 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.

Quand EuroDisneyland a été créé, 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. (M. Berry, CR3, p. 16)

Chez Danone, il existe 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. (Y. de Bretagne, CR3, p. 17)

Danone a eu l'idée de génie de faire revivre une ancienne marque de yaourt russe, "Bolchevik" (M. Berry, CR3, p.17)

2^{ème} principe de la Charte

**" LA RECONNAISSANCE DE L'AUTRE
EST LE FONDEMENT DE TOUTE RELATION
ET DE TOUTE PAIX "**

A) Reconnaître l'autre : les salariés

- Donner une place centrale à la gestion des ressources humaines

L'un des nouveaux enjeux des entreprises va être de savoir comment fidéliser les salariés.

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

➔ *L'efficacité professionnelle de chacun repose sur son équilibre, son harmonie, son mieux-être dans l'entreprise.*

- ➔ Assurer une juste rémunération à ses salariés

➔ *L'entreprise gagne à établir la transparence sur la répartition des bénéfices entre la rémunération du capital et celle du travail, mais aussi à réévaluer fréquemment cette dernière dans un esprit de partage équitable.*

- Reconnaître les acquis professionnels
- Reconnaître le droit à un projet personnel

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.

En Grande-Bretagne, la société Marks et Spencer accorde 100 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. (B. Libert, CR2 p. 7)

- Reconnaître le droit à la formation : l'entreprise doit être “apprenante” ou “éducante” ; le milieu de travail doit être un milieu d'apprentissage.

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

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. (A. Martin, CR2, p. 11)

- 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 1.200 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. (L. Pfeiffer, CR3, p. 12).

- Reconnaître les activités et les rôles extraprofessionnels

L'entreprise peut tirer parti des compétences développées à l'extérieur par ses salariés

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 1.400 salariés, 80 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'emboîtement, de jour comme de nuit : quel gâchis ! (A. Martin, 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. (A. Martin, CR2 p. 13)

- 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.

La société Giacommelli est une enseigne de distribution de vêtements de sports d'origine italienne. Pour l'ouverture de son magasin à Lille, elle a décidé 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). (B. Libert, CR2 p. 5)

- ➔ L'entreprise doit 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 kibbutz 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 cession d'un établissement, se préoccuper 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.*

- ➔ En cas de restructuration, étudier et chiffrer toutes les solutions alternatives avant de recourir au licenciement.

➔ *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.*

➔ Dans le Nord, quand le groupe Lever (?) a pris la décision, de façon très unilatérale et très en amont, de fermer son usine, 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 ? (à préciser, CR4, p.22).

➔ L'aéroport de Trévise 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. (à préciser, CR4, p. 25)

➔ L'entreprise Strafor-Facom a réussi à maintenir l'effectif malgré une diminution de 9% du chiffre d'affaires. (à préciser, CR4, p. 25)

➔ *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.*

➔ Les entreprises qui décident d'éviter à tout prix les licenciements peuvent s'inspirer des méthodes de l'administration, dans laquelle tout licenciement est impossible.

La transformation de La Poste en entreprise publique a entraîné sa profonde réorganisation et de nombreux redéploiements : progressivement soumis à la concurrence, cet établissement a dû améliorer sa compétitivité et faire des gains de productivité, ce qui se traduit par la suppression de 3.000 à 5.000 postes par an (pour un effectif de 310.000 en 1998), mais aussi améliorer l'offre au client et la qualité du service, notamment en déplaçant les personnels des services arrière vers les guichets.

La difficulté de l'opération venait de l'impossibilité de licencier les fonctionnaires et de la très grande vulnérabilité de La Poste à tout mouvement social : une grève des postiers a des conséquences économiques et commerciales désastreuses.

Les redéploiements nécessaires passent souvent par des mobilités fonctionnelles (exercer un emploi différent en un même lieu) mais aussi et surtout géographiques (exercer le même emploi ailleurs), les deux étant souvent cumulées. Or, même si en principe il est possible d'imposer une mutation à un agent, en réalité, la mobilité géographique repose traditionnellement sur le principe du volontariat pur : les agents émettent des vœux de mutation et attendent leur tour pour obtenir satisfaction.

Pour développer une mobilité volontaire plus adaptée aux besoins de l'entreprise, différentes mesures ont été prises. Cinquante " conseillers mobilité " ont été implantés 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, La Poste 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 comme la SNCF ou la RATP : des postiers 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.

Une solution inédite a consisté à déplacer le service postal vers l'endroit où de nombreux agents souhaitaient être mutés. Beaucoup de postiers parisiens étaient originaires de l'Ouest et souhaitaient y retourner ; les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications permettant d'implanter les centres de traitement des chèques n'importe où, ils ont été délocalisés dans l'Ouest, et les candidats à la mutation ont alors été si nombreux qu'il a fallu reconstituer des listes d'attente.

Pour libérer des postes, le temps partiel à 80% a été encouragé (mais pas le mi-temps, La Poste considérant que les salaires ne sont pas assez élevés pour cela) ; comme les facteurs doivent par définition livrer le courrier tous les jours, des formules avec une semaine de congés toutes les cinq semaines ont été proposées. Lorsqu'on parvient à gagner ainsi 20% de temps sur 40.000 agents, cela permet de dégager des marges de manœuvre pour supprimer ou déplacer des postes.

Par ailleurs, les mutations sont plus faciles lorsqu'elles s'accompagnent de promotions, ce qui suppose d'encourager les cadres à partir à la retraite de manière anticipée. Mais la cessation progressive d'activité est difficilement compatible avec un emploi de cadre. Une formule originale a donc été trouvée : le cadre est payé pendant 5 ans à 80% de son salaire ; il travaille à plein temps pendant deux ans et demi, puis cesse totalement de travailler pendant les deux ans et demi qui restent.

Il ne suffit pas d'obtenir l'accord des agents mutés ; les services qui les accueillent ne voient pas forcément arriver d'un très bon œil des recrues dont la qualification n'est pas toujours suffisante au regard des gains de productivité qui leur sont demandés par ailleurs ; c'est pourquoi la formation des agents mutés est assurée avant leur arrivée dans le nouveau service, et un dispositif contractuel a été mis en place afin d'éviter que les chefs de service ne " masquent " l'existence de postes disponibles pour les réserver à la promotion interne : chaque année, un plan de comblement de postes est établi avec chacun des niveaux (établissement, département, région), la répartition de ces postes entre mobilité volontaire et redéploiements faisant l'objet d'une négociation. Le dispositif est facilité par une gestion prévisionnelle des postes qui permet par exemple de muter des agents sur des postes qui ne seront disponibles qu'un an et demi plus tard. (source : Les Annales de l'Ecole de Paris du Management, 1999, tome V, p. 295-302).

- ➔ En cas de licenciement, l'entreprise doit aider ses salariés à construire un projet personnel, à progresser en autonomie et en responsabilité, et 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.*

➔ La SOLLAC, à Dunkerque, a malheureusement une longue habitude des effets cycliques qui caractérisent la sidérurgie. Désormais elle “prémédite” 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)

➔ EDF 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. (à préciser, CR4, p. 25)

B) Reconnaître l'autre : les syndicats

- Respecter la liberté syndicale et 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.

Après avoir constaté qu'il existe en France un véritable déficit de négociation, que ce soit du côté des patrons ou du côté des syndicats, et que les instances de négociation sont en réalité impuissantes à améliorer la situation, Antoine Martin a créé avec quelques membres du CJD, de la CFDT, de la CFTC, du patronat chrétien mais aussi quelques universitaires, l'association “Rhône Assistance Négociation” qui a ouvert une petite boutique dans un quartier central de Lyon, avec des affiches collées sur la vitrine : “Que vous soyez patron ou salarié, si vous avez des problèmes dans votre entreprise pour négocier, entrez, nous pouvons vous aider”. Il y a un an et demi que cette boutique existe ; elle rencontre un grand succès et d'autres syndicats rejoignent peu à peu l'association, alors qu'au moment de sa création, nous avons dû affronter une véritable levée de boucliers. (A. Martin, CR1 p. 21)

[exemples de formes de représentation syndicale différentes de celles que nous connaissons en France ?]

- 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. (A. Martin, CR2, p. 10)

- ➔ La représentation du personnel doit être maintenue malgré les progrès de la communication directe entre salariés et direction permis par les nouvelles technologies, afin d'assurer la protection des plus faibles, qui n'ont pas forcément la possibilité de défendre leurs droits eux-mêmes.

C) Reconnaître l'autre : les clients

- Satisfaire les attentes des clients en matière de biens et services

L'entreprise ne doit pas se contenter 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.

- ➔ L'entreprise doit tendre à la plus grande transparence et vérité en matière de publicité, d'information, de prix, de qualité, de rapport qualité-prix.
- Etre à l'écoute des attentes profondes des clients, y compris en matière de qualité sociale.

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

D) Reconnaître l'autre : les autres entreprises

- Aider plus petit que soi : une grande entreprise se doit d'aider le développement des PMI et PME qui, autour d'elle, rencontrent des difficultés.

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

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 agroalimentaire. 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. (A. Martin, CR2 p. 12)

L'entreprise "Revivre" 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 enfouir, ce qui coûte de l'argent ; l'entreprise "Revivre" 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 restaurants du cœur, ou encore aux petites sœurs des pauvres, ce qui crée des emplois. (A. Martin, CR2 p. 13)

E) Reconnaître l'autre : les concurrents

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

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

- ➔ Favoriser l'élaboration de normes communes avec l'ensemble des partenaires, dont les concurrents.

F) Reconnaître l'autre : les actionnaires

- Utiliser les conseils d'administration comme de vrais lieux de réflexion et de débat.

G) Reconnaître l'autre : les fournisseurs

- établir des contrats clairs et durables, utiliser la comparaison plutôt que la manipulation ou la déstabilisation, limiter ses commandes en pourcentage [préciser ?]

H) Reconnaître l'autre : l'environnement social

- Agir en faveur de la paix, notamment dans les pays en situation d'instabilité.
- ➔ L'entreprise doit se préoccuper de la situation du bassin d'emploi dans lequel elle est implantée ; elle doit notamment en tenir compte lorsqu'elle envisage une délocalisation.

➔ 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)

- Prendre en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise : associations, recherche, établissements scolaires...

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 soi qu'il fallait établir des relations avec eux. (A. Martin, CR2 p. 12)

En tenant compte de son environnement, l'entreprise peut même augmenter ses bénéfices.

Le magasin Auchan du quartier Montgaillard du Havre connaissait des difficultés et allait fermer ses portes comme celui de Vaux-en-Velin peu de temps avant : des bandes de jeunes entraient, se servaient dans les rayons et sortaient en crachant sur les caissières ; la clientèle ne venait plus, et 250 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. (B. Libert, CR2 p. 8)

Les magasins de la société Darty 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. (B. Libert, CR2 p. 13)

- ➔ L'entreprise doit être consciente de ses responsabilités dans sa politique de communication et s'interdire de diffuser des messages, notamment publicitaires, contraires aux valeurs éthiques.