

N° 382

MARS 2008

<http://www.mcc.asso.fr>

5 € - ISSN 0223 5617

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

## Société, environnement... **l'entreprise** peut-elle être **responsable** ?

sommaire

ÉDITORIAL **Chacun, ensemble, pour tous** p. 3 • RENCONTRE avec **Pascale Parmentier. Mère de famille nombreuse et patron** p. 4 • DOSSIER **Société, environnement... l'entreprise peut-elle être responsable ?** sommaire détaillé p. 6 • VIE DU MOUVEMENT **Une action commune** p. 24 • QUESTION D'ÉQUIPE **Quand on arrive en ville** p. 25 • LIVRES & DVD p. 26 • LA LETTRE INTERNATIONALE N° 106 p. 28 • VISAGE **L'aumônier qui venait du FRAT** p. 30 •



- **11 mars 2008 Soirée CCFD**, rue de Varenne, 19h30.  
Présentation projet de solidarité internationale.  
Contact : [lauredelery@hotmail.com](mailto:lauredelery@hotmail.com)
- **11/13 mars 2008 Session nationale des aumôniers et accompagnateurs spirituels du MCC**. À Chevilly-Larue. Thème : « Nul ne peut servir deux maîtres » Dieu, l'argent et nous.
- **28/30 mars 2008 Assises nationales des EDC** (Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens) à Marseille.  
Thème : Diriger et servir.
- **30 mars 2008 Journée régionale du MCC de Paris**.  
Thème : « Où demeures-tu ? Venez et vous verrez ».
- **31 mars 2008 Débat Varenne**. Au 18 rue de Varenne à 19h30. Mécénat et évolutions boursières font-ils bon ménage ? avec M. Eshet, déléguée Générale d'Admical, D. Fouchard, Secrétaire Général d'Atout Cœur, M. Giraud, Directeur Général de la Fondation de la deuxième Chance. Le débat sera suivi d'un cocktail. Renseignements : [debat.varenne@mcc.asso.fr](mailto:debat.varenne@mcc.asso.fr) site : <http://www.mcc.asso.fr>
- **5/6 avril 2008 WE régional de Lorraine : Humanité et espérance de l'homme au travail**. À Peltre, avec Xavier Grenet et Bernard Bougon.

D È S M A I N T E N A N T

- **Du 3 au 9 août 2008 pour les familles** au Reposoir.(1200m) . Dans le chalet des Cyclamens, **un temps de ressourcement en haute Savoie autour de la maison**. Nos maisons sont-elles solides, ouvertes ? Les enfants sont les bienvenus... avec Daniele Michel, xavière, Joseph Traband, jésuite, Marie-Noëlle et Henri Callies, accompagnateurs du M.C.C (Paris et Grenoble). Contacts : Danièle Michel 06 64 51 61 15 ou 01 55 95 86 29. Joseph Traband 04 76 42 93 36
- **Du 17 au 22 août 2008** Université d'été du MCC à La Beaume-les-Aix. Préparée et animée par Anne et Marc Mortureux, anciens responsables nationaux, secondés par une équipe. Le thème est à l'étude...
- **Du 18 au 28 août 2008 pour les 25/35 ans** Jeunes Professionnels. Du souffle dans nos vies : Session-retraite à Penboc'h (Golfe du Morbihan) animée par une équipe de jésuites, prêtres, religieuses et laïcs dont des accompagnateurs du M.C.C. Session ouverte à tous ceux qui veulent risquer une aventure spirituelle. Contact : Danièle Michel 06 64 51 61 15. Annie et Marc Sellier 06 08 72 88 87 ou 06 30 12 59 71

- **Responsables n° 381** dont le dossier était intitulé « Mal-être au travail en sortir ! » a été distribué à la commission d'étude de l'Assemblée nationale sur la pénibilité du travail.
- **Bientôt une encyclique sociale de Benoît XVI**. Le pape terminerait son texte sur la doctrine sociale de l'Eglise qu'il aborderait sous l'angle de la mondialisation.  
À paraître au printemps...
- **Il l'a dit**  
« Le manque de plein-emploi et de travail décent, avec la pauvreté et la désintégration sociale qui s'y associent, offense la dignité de l'homme ».  
*Mgr Celestino Migliore,*  
le 7 février devant la commission du développement social des Nations-unies, à New York.

Retrouvez sur le site, le sommaire détaillé, l'éditorial de chaque numéro et des propositions pour des réunions d'équipes sur : <http://www.mcc.asso.fr>

**Responsables**

**Éditeur :** U.S.I.C. - 18, rue de Varenne - 75007 Paris  
Tel : 01 42 22 18 56  
<http://www.mcc.asso.fr> - [journal.responsables@mcc.asso.fr](mailto:journal.responsables@mcc.asso.fr)  
**Directeur de la publication :** Alain Brunelle  
**Rédactrice en chef :** Marie-Caroline Durier  
**Graphiste :** Véronique Vaude  
**Dessin de couverture :** jvnphoto et Pehel - Fotolia.com  
**Secrétariat :** 01 42 22 59 57  
**Comité de rédaction :** Anne-Marie de Besombes, Françoise Brunelle, Bernard Chatelain, Claire Collignon, Geneviève-Isabelle Coulomb, Solange de Coussemaker, Denis Garnier, François Lacroix, Christian Mazars, Jean-Luc Ménager, Christian Sauret, Laurent Tertrais.  
**Aumônier national :** Bernard Bougon  
**Impression :** Color 36, 36320 Villedieu-sur-Indre  
**Dépôt légal :** 1<sup>er</sup> trimestre 2008 - mensuel  
**Inscription CPPAP n°0709 G 81875 Membre de l'APMS**



*Toute reproduction partielle ou totale des articles parus dans ce numéro est interdite sans l'accord de la rédaction.*



Marie-Caroline Durier  
Rédactrice en chef  
de Responsables

# Chacun, ensemble, pour tous !

Être responsable, c'est à la fois prendre le risque de ses actes, en être le garant et être prêt à en assumer les conséquences. Sous cet angle, nous comprenons bien la responsabilité individuelle, mais le concept devient plus flou et les limites de la responsabilité mouvantes quand celle-ci se collectivise. Au lieu de se renforcer, elle aurait tendance à se diluer, pour finir avalée par le grand « ON » indéterminé. Cette responsabilité ne semble s'assumer et prendre corps que lorsqu'elle se concentre dans un individu qui accepte personnellement succès ou échecs.

Pourtant, l'action collective est quotidienne et essentielle.

C'est ensemble que « nous » construisons demain ! Cette dernière perspective est au cœur de la question de la Responsabilité Sociale et environnementale de l'Entreprise, thème du dossier de ce numéro. Dans un monde où priment les contingences économiques et où des milliards désincarnés se gagnent et se perdent sur un simple clic, la question de la responsabilité et de la recherche du bien commun prend une saveur toute particulière...

Le bien commun participe, en effet, de la même problématique. Si chacun est bien conscient de ce qu'il a ou n'a pas personnellement, la conscience de la richesse collective, en revanche, est beaucoup plus ténue. Ce qui est à tous n'est plus à personne et les choix individuels se porteront plus naturellement sur des actions de défense de ses intérêts propres que de ceux dit communs.

En tant qu'humains, en tant que chrétiens, nous nous devons de reconsidérer ces approches et de nous responsabiliser, individuellement mais aussi collectivement, pour protéger le bien commun au sein de toutes nos appartenances de groupe : famille, entreprise, collectivités territoriales... Au nom de toute l'humanité et de chaque être humain, notre frère.

C'est une question, à la fois, de partage et de communion.

Si notre travail est le lieu quotidien de nos choix et de nos prises de décision, les élections de ce mois de mars sont aussi une occasion d'assumer notre responsabilité individuelle et collective. Gardons au cœur le souci du bien commun pour dessiner ensemble un avenir plein d'espérance.

Bon choix !

*Dans un monde [...] où des milliards désincarnés se gagnent et se perdent sur un simple clic, la question de la responsabilité et de la recherche du bien commun prend une saveur toute particulière...*

PASCALE PARMENTIER, DIRECTRICE DE C. DE SWAN

# Mère de famille nombreuse **et patron**

➤ Pascale Parmentier est belge, amoureuse de la Bretagne depuis son enfance. Le hasard d'une rencontre, d'une signature sur un livre d'or, est à l'origine d'une histoire qui a transformé cette mère de six enfants en patron d'une petite entreprise traditionnelle dans le secteur du cuir à Plancoët. Son dynamisme, son réalisme et sa passion pour chaque modèle de sac qu'elle porte comme un être vivant en font une femme d'entreprise pleine de projets pour l'avenir qui réussit à concilier vie familiale et professionnelle.

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker*



Pascale Parmentier, a progressivement appris à maîtriser toute la chaîne de fabrication des sacs.

**Responsables** :  *Votre histoire avec la maroquinerie C. de Swan remonte à loin. Pouvez-vous nous en parler ?*

**Pascale Parmentier** : Ma première visite remonte à l'été 1994 ; j'étais venue acheter un sac et j'ai laissé mon adresse en Belgique sur le livre d'or. Toute la suite relève du hasard et d'une opportunité. Le propriétaire de l'époque m'a contactée quelques temps plus tard pour me demander d'organiser des ventes privées. Il m'a donné l'exclusivité de la diffusion des 80 modèles de la collection en Belgique. Venant régulièrement en vacances à Saint-Cast, mon mari et moi nous sommes liés d'amitié avec lui et sa femme et avons perçu d'années en années une perte de vitesse de l'activité. Ces liens nous ont permis de racheter une part de l'entreprise au moment où le propriétaire a déposé son bilan il y a près de cinq ans. Nous n'avons pas repris l'atelier de fabrication qui, devenu Émeraude-Cuir, travaille pour moi, mais aussi pour des grandes marques de maroquiniers. Depuis, l'entreprise, d'une taille plus réduite, connaît une croissance régulière, volontairement douce pour l'instant.

**Responsables** :  *Êtiez-vous préparée à devenir chef d'entreprise ? Quelle est votre stratégie ?*

**P. P.** : Pas du tout ; après une formation d'infirmière, je m'occupais à l'époque de mes quatre enfants qui sont devenus six au moment du rachat de l'entreprise. Soutenue par ma famille, très motivée par le projet, j'ai appris à devenir patron, acheteuse, vendeuse, avec l'appui de bons professionnels pour les domaines que je ne maîtrisais pas (comptabilités belge et française, techniques de fabrication...). Il n'était pas évident de travailler ainsi sur deux pays, avec deux structures juridiques différentes. J'achète les cuirs chez un tanneur parisien qui s'approvisionne en Italie. Plancoët est le seul lieu de fabrication.

J'ai appris progressivement à maîtriser toute la chaîne de fabrication d'un sac, depuis la conception, l'achat du cuir, de la bijouterie et des doublures, jusqu'au produit fini, en nouant des rapports de plus en plus étroits avec l'atelier de fabrication qui produit en petites quantités, selon les besoins de la clientèle ; il n'est pas question de nous implanter ailleurs qu'en Bretagne. Nous cherchons à avoir le minimum de stocks. La distribution en France ne se fait que sur place à Plan-

coët, traditionnellement haut-lieu du cuir. En Belgique, elle se fait dans un magasin que je suis en train de déménager chez moi, et dans des ventes privées. Ma clientèle est relativement aisée ; Spa, c'est le Deauville des Ardennes, un écrin de verdure, un lieu de week-end thermal. Mon objectif est de rester au stade artisanal et d'avancer petit à petit pour asseoir la chose ; passionnée par ce travail, j'ai l'objectif d'être de plus en plus ici, de m'impliquer de plus en plus dans la conception des sacs, tout en déléguant le plus possible ce que je fais moins bien, car je tiens aussi à rester en Belgique. Chaque modèle, c'est un nouveau bébé et je cherche à ce que chaque femme trouve ce qui lui convient. Mes prix aujourd'hui vont de 75 à 249 euros et la cliente peut trouver de la petite maroquinerie à partir de 28 euros. Il n'est pas impossible que j'organise un réseau de vente à domicile également en France, il est encore trop tôt pour le moment. À chaque jour suffit sa peine et je n'ai pas le droit à l'erreur.

**Responsables** :  *Comment organisez-vous votre vie entre votre famille et cette activité entre Spa et Plancoët ?*

**P. P.** : C'est vrai que ce n'est pas simple, avec six enfants entre 5 et 25 ans et 700 km entre les deux lieux. Je ne suis pas d'un naturel tracassé, j'ai la chance d'avoir un mari très sécurisant et nous sommes tous deux très pragmatiques. Nous venons un week-end par mois et durant toutes les vacances scolaires à Plancoët. Je fais tout pour adapter mon job à mes contraintes familiales, pratiquant beaucoup le télétravail, installant le point de vente belge chez moi, et entretenant des rapports de confiance étroits avec l'atelier de fabrication ; la passion qui m'anime facilite bien les choses, même si je ne nie pas qu'il y a des moments plus durs que d'autres. Il m'arrive souvent de faire quatre cents kilomètres par jour pour les ventes en Belgique. Heureusement c'est un petit pays, il est rare de devoir en faire plus. Quand je suis en Bretagne, je suis aidée par une vendeuse au magasin, qui fonctionne à plein régime pendant l'été ; la proximité de la plage facilite les choses pour les enfants. Je prévois une progression lente en raison de ces contraintes familiales qui vont s'atténuer au fur et à mesure des années. Il sera alors temps de passer à une vitesse supérieure, mais sur des bases solides. ●



Chaque nouveau modèle est une nouvelle aventure, partagée grâce à des liens étroits avec l'atelier de fabrication.

*Tout ce qui  
augmente la  
liberté, augmente  
la responsabilité.*

*Victor Hugo*

**Un concept,  
plusieurs approches... 9**

Bernard Bougon expose la vision nord-américaine et européenne de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

**Enjeux et limites de la RSE 12**

Une présentation du livre des universitaires Michel Capion et Françoise Quairel-Lanoizelée par Bernard Chatelain.

**Pas sans les cadres... 14**

La responsabilité de l'encadrement dans les politiques de RSE. Par Laurent Tertrais.

**Des actionnaires responsables 16**

Claire Collignon a rencontré pour *Responsables* Virginie Lecourt, présidente d'Éthique et investissement.

**Responsabilité durable 18**

Bernard Piet témoigne de l'engagement de l'entreprise Lafarge dans différents pans de la RSE.

**Des actions au quotidien 20**

Bernard Bougon cite des exemples concrets d'entreprises fortement impliquées dans la démarche de la RSE, aux États-Unis et en France.

**Nourrir l'homme... 22**

Christian Mazars nous propose une réflexion sur le thème de notre responsabilité de chrétien.

**Vie d'équipe 23**

Une responsabilité à partager... Par Laurent Tertrais.

# Société, environnement... l'entreprise peut



« L'agir humain, quand il tend à promouvoir la dignité et la vocation intégrale de la personne, la qualité de ses conditions d'existence [...] est conforme au dessein de Dieu... »

*Compendium de la doctrine sociale de l'église § 35.*

# -elle être responsable ?



À l'heure de l'économie mondialisée, tandis que les frontières deviennent aussi virtuelles que les capitaux qui les traversent à très grande vitesse, les hommes et les femmes restent, eux, enracinés dans un temps, un territoire, un continent. Ils posent des actions simples de production et de consommation. L'entreprise est souvent le principal lien entre ces deux mondes. Tant au niveau mondial qu'au niveau des états, la tension est forte entre pouvoir politique et pouvoir économique. Les transformations de la gouvernance mondiale sont là pour en témoigner. Il semble que les entreprises ne puissent plus être comme à côté de cette tension mais qu'elles en deviennent, au contraire, des acteurs de poids. Aujourd'hui, l'entreprise n'est plus uniquement responsable de ses résultats économiques et financiers, elle doit rendre des comptes sur son bilan social ou sociétal et environnemental. Ce dossier ne saurait prétendre à l'exhaustivité, il a pour objectif, à travers l'exposé d'approches théoriques, d'exemples concrets et de réflexions, d'aborder ce qui constitue l'un des défis majeurs à relever : la RSE.

*Marie-Caroline Durier*

AUX SOURCES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

# Un concept, plusieurs approches...



L'histoire du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises commence dès la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Depuis longtemps, en effet, des auteurs soutiennent que les responsabilités des entreprises, dépassant les seuls domaines économiques et légaux, sont aussi d'ordre éthique et ne peuvent se réduire aux seuls actionnaires. Ce point de vue est aussi celui de nombre d'entrepreneurs qui, au travers d'innovations managériales, ont donné et donnent un contenu pragmatique à ces responsabilités. Pourtant, cette élaboration ne s'est pas faite sans des débats, parfois vifs. Aujourd'hui, on peut distinguer deux grandes lignes dans l'interprétation de cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'une portée par la tradition nord-américaine et l'autre par les entrepreneurs de l'Europe de l'Ouest.

**E**n 1979, Archie B. Carroll - professeur de management au Terry College of Business, Université de Georgie et généralement considéré aux États-Unis comme le père du sens actuellement donné à ce concept de RSE<sup>1</sup> - propose de distinguer, et donc de classer, les responsabilités sociales des entreprises en quatre grandes catégories : les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et « discrétionnaires ». Cette conception de la RSE a été reprise et critiquée par d'autres universitaires américains, mais n'a pas été modifiée en son fond. Pour Archie B. Carroll ces quatre catégories comprennent l'ensemble des responsabilités sociales d'une entreprise que peut aujourd'hui identifier et doit accepter « un homme d'affaire consciencieux ». Il propose de les organiser en forme de pyramide mais sans l'interpréter comme Abraham H. Maslow la sienne, où chaque niveau atteint permet de passer au suivant. Parcourons rapidement avec Archie B. Carroll ces responsabilités et leurs articulations.

### ● Responsabilités économiques

L'entreprise se présente comme une unité économique de base de notre société. Son rôle principal est de produire les biens ou d'assurer les services dont ont besoin les hommes pour vivre en société. Il est nécessaire que cette unité de base tire de son activité les profits qui lui permettront d'assurer sa pérennité et son développement. C'est pourquoi Archie B. Carroll propose de les placer au socle de sa pyramide.

### ● Responsabilités légales

Elles ne sont pas moins importantes. Pas une seconde Archie B. Carroll ne pense que l'on peut développer une activité économique sans tenir compte des ses responsabilités légales<sup>2</sup>. La raison en est simple. Une entreprise est, du fait de son rôle économique, partie prenante du contrat social tel que défini par les lois et les diverses règles édictées par la société.

Si, dans la représentation pyramidale d'Archie B. Carroll, ces responsabilités légales viennent au-dessus des responsabilités économiques,

## *Les hommes d'entreprise participent aux valeurs de la société où ils vivent et à l'évolution de ces valeurs.*

elles doivent, et c'est lui qui insiste : « coexister avec les premières comme un principe fondamental du système de la libre entreprise ».

### ● Responsabilités éthiques

Archie B. Carroll exprime ici la conscience que les hommes d'entreprise doivent faire des choix et prendre des décisions dans des situations qui ne peuvent être ni prévues ni anticipées par les codes. Non seulement cela, mais les hommes d'entreprises participent aussi aux valeurs de la société où ils vivent et à l'évolution de ces valeurs. Ils auront tout naturellement le désir de les mettre en pratique dans leurs métiers. Cela relève d'une simple cohérence personnelle. Ainsi l'éthique précède en quelque sorte et suit la loi. Elle précède la loi, car tout code législatif repose sur des valeurs éthiques qui le fondent. Ainsi en est-il du Code de commerce français qui repose essentiellement sur deux valeurs éthiques : la loyauté et la bonne foi dans les affaires. Mais l'éthique suit aussi la loi car toute situation ne peut être anticipée. Ce sera à chacun dans l'exercice de son métier et dans le cadre de son rôle ou de sa fonction de faire les choix et de prendre les décisions qui seront dans l'esprit des lois ou des réglementations, c'est-à-dire, en fait, dans l'esprit des valeurs qui les fondent.

Cette éthique, souligne Archie B. Carroll n'est pas laissée à l'arbitraire des perceptions des personnes. Elle fait aussi, et depuis les origines de la pensée, l'objet d'une partie de la réflexion philosophique. Ainsi l'homme d'action peut s'appuyer pour se guider dans ses choix et ses décisions sur le respect des principes de la justice ou des Droits de l'Homme et - dans un contexte anglo-saxon - sur la théorie morale de l'utilitarisme.

Là encore, Archie B. Carroll, insiste pour dire que ce niveau n'est pas facultatif. Il découle comme naturellement du rapport qu'entretiennent entre eux l'éthique et les lois.

<sup>1</sup> CSR en anglais : Corporate Social Responsibility. Cf. Archie B. Carroll « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of organizational Stakeholders » Business Horizons, July-August 1991.

<sup>2</sup> Les commentaires de M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, dans leur ouvrage cité dans le dossier, semblent laisser croire le contraire.

# TOUJOURS MOINS

# JUSQU'À QUAND ?

AVEC LE CCFD, AGISSONS !

Pour soutenir le CCFD  
4 rue Jean Lantier - 75601 Paris



Tél. 01 44 82 80 00  
[www.ccfid.asso.fr](http://www.ccfid.asso.fr)

### Responsabilités philanthropiques

La vision d'Archie B. Carroll dépend ici étroitement de pratiques et de conceptions américaines de la vie en société imprégnées par le principe chrétien de la destination universelle des biens. Il considère, d'ailleurs, que ce quatrième niveau de responsabilités philanthropiques de l'entreprise est facultatif. Elles se présentent comme la cerise sur le gâteau (« icing on the cake »). La société (américaine) attend de tels engagements citoyens de la part des entreprises, mais celles-ci n'y sont pas obligées. C'est pourquoi certains parlent de responsabilités discrétionnaires, semblables, d'une certaine manière, aux pratiques européennes du mécénat d'entreprises.

Toutes ces responsabilités que nous venons d'évoquer, s'appuient sur la théorie dite des parties prenantes. Théorie à laquelle se rallient aujourd'hui nombre de multinationales - telles que Boeing, Schneider electric, Solvay... - si l'on en croit leurs chartes en faisant référence non seulement aux actionnaires, mais aussi aux collaborateurs, aux clients, aux fournisseurs, aux collectivités locales quant ce n'est pas à la planète dans son ensemble.

### Une origine paternaliste...

En Europe, il faut probablement faire remonter cette tradition au paternalisme développé par les grandes entreprises industrielles du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>3</sup>. Prise de conscience, en particulier des patrons chrétiens et soutenue par la publication des premières encycliques sociales, d'une responsabilité plus globale de l'entrepreneur vis-à-vis des ouvriers de son entreprise. Prise de conscience qui a conduit à des décisions unilatérales de réduction du temps du travail, de scolarisation des enfants, de création de caisses de solidarité pour la maladie ou la retraite, de création de cités ouvrières, etc.

Ces initiatives, prises par certains, ont été généralisées et étendues au travers de toute une histoire de conflits sociaux et d'interventions de la puissance publique. Mais le sens de cette responsabilité de l'entrepreneur demeure vif. Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), créé en 1938, et qui se veut aujourd'hui « une asso-

*En Europe, le concept de RSE cherche surtout à être la réponse spécifique des entreprises aux nouvelles exigences, apparues internationalement dès 1987, du développement durable.*

ciation qui rassemble des chefs d'entreprise et cadres dirigeants animés par la commune conviction que l'économie doit être au service de l'homme et que la finalité économique de l'entreprise est indissociable de sa finalité sociale et humaine » en est un témoin dynamique.

### Pour un développement durable

Ainsi, en proposant aux entreprises d'être citoyennes, proposition reprise un temps par le CNPF (aujourd'hui le MEDEF) et ce malgré les résistances de nombre de ses adhérents, le CJD frayait la voie en France et en Europe au concept de RSE. Mais un concept qui n'est pas la simple reprise d'une approche nord-américaine car, s'il intègre au passage la théorie des parties prenantes, il cherche surtout à être la réponse spécifique des entreprises - via les travaux de la Commission européenne - aux nouvelles exigences, apparues internationalement dès 1987, du Développement durable.

Aujourd'hui, la RSE peut sembler un langage commun aux grandes entreprises occidentales. Mais ne nous y trompons pas. Il y a des nuances notables dans sa compréhension, entre la gratuité, la « discrétion » nord-américaine, à la manière d'un Bill Gates qui décide de placer l'essentiel de sa fortune en une fondation d'aide et de développement, et son inscription dans le sens de la responsabilité que les dirigeants d'une grande entreprise allemande ou française pourront puiser dans l'histoire même de leurs entreprises. Quant au sens que cette notion peut prendre pour les dirigeants de grandes sociétés des pays du Moyen et de l'Extrême-Orient, il reste sans doute à écrire. ●

*Bernard Bougon s.j.*

<sup>3</sup> BALLETT J. & de BRY F. L'entreprise et l'éthique, Points, Seuil 2001.

UNE APPROCHE UNIVERSITAIRE

# Enjeux et limites de la RSE

Si vous souhaitez comprendre les enjeux, le fonctionnement, les moteurs du développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, et, pourquoi pas, vous investir dans sa promotion dans vos entreprises, lisez le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée. Pour ceux qui souhaitent en savoir plus, mais ne trouvent guère le temps de lire, nous en donnons l'essentiel ci-après.

Si l'on considère que l'entreprise n'a pas pour seul but d'enrichir ses propriétaires, elle doit tenir compte d'autres acteurs de son environnement. Et ce d'autant plus que, depuis les années 80, est apparue une baisse d'acceptabilité des risques, chez les actionnaires, les salariés, les clients et l'environnement des entreprises. La RSE prend donc en compte, selon les auteurs, trois dimensions : efficacité économique, bien être social et préservation de l'environnement. La prise en compte des différentes parties prenantes peut se faire par une approche contractuelle (c'est plutôt le cas dans le monde anglo-saxon) ou plutôt réglementaire (approche des pays latins), car il n'est pas simple de déterminer qui peut définir le bien commun. Il semble actuellement que la majorité penche vers un droit international, compte tenu des enjeux de la mondialisation et du développement durable.

## Un concept encore flou

Les auteurs s'interrogent, tout d'abord, sur le consensus éventuel remporté par la RSE. Les milieux libéraux y sont farouchement opposés, les PME pensent plus à leur survie et le coût d'une telle politique est, de prime abord, non négligeable. Cependant, ne pourrait-elle pas être profitable en favorisant la compétitivité et en permettant donc de mieux exploiter l'environnement ? Il pourrait y avoir alors un lien direct entre performance économique et performance sociétale. Ensuite, les auteurs tentent de définir le concept de Responsabilité de l'entreprise et d'en dessiner les

contours. Responsable, oui, mais de quoi ? Jusqu'où ? Par rapport à qui ? Et comment ? La responsabilité sociale, sociétale et environnementale ne se limite pas aux entreprises, elle est partagée par les consommateurs, les citoyens, les politiques... Par tous ceux qui interviennent dans le champ social et économique. L'étendue de la RSE est en débat, mais le problème est posé.

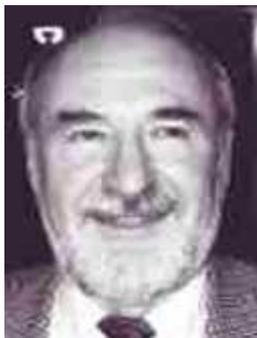
Les entreprises doivent-elles devenir socialement responsables ? La RSE s'inscrit dans une approche contractuelle, elle peut être profitable pour les actionnaires, elle tient compte de la dépendance à l'égard des ressources. Les dirigeants doivent intégrer et gérer les attentes de toutes les parties prenantes, car, au-delà de la nécessité d'être profitable, et légale, l'entreprise a une responsabilité éthique de justice, et même philanthropique selon l'approche d'Archie B. Carroll... (voir p 8 à 10).

## Nécessité et opportunité

Les moteurs de la RSE sont pour beaucoup les nouveaux mouvements sociaux. Des ONG ont créé des organismes d'observation et de vérification des comportements d'entreprises, nouveaux marchés, nouveaux métiers, avec des effets négatifs car des firmes tentent d'obtenir des labels d'ONG, c'est moins cher que des campagnes de publicité.

Les consommateurs sont ambigus, car leurs déclarations d'intention d'accepter de payer plus cher des produits éthiques sont rarement suivies d'effet (sauf dans les pays anglo-saxons) !

Enfin, les syndicats sont hésitants, même si CFDT et CGT estiment maintenant que la



**Michel Capron** est professeur de sciences de gestion aux universités Paris VIII-Saint-Denis et Paris XII-Val-de-Marne où il codirige le master « management de la responsabilité sociale des entreprises ».



**Françoise Quairel-Lanoizelée** est maître de conférence à l'université Paris IX-Dauphine. Elle assure, dans le master « RSE » de Paris XII et le master « Développement durable » de Paris IX-Dauphine, le cours de RSE.



Géra Samois - Fotolia.com

Bien qu'en plein essor, la consommation « responsable » se heurte au frein du prix.

### Des freins à lever

Le chapitre suivant est dédié aux stratégies et au management de la RSE. Elles ne sont pas forcément « gagnant-gagnant ». Les entreprises sont plutôt pénalisées à court terme (coûts et complexité de mise en œuvre, nécessité d'un changement de culture). Certaines créent un front du refus, d'autres se lancent dans des stratégies d'évitement ou d'intégration la plus partielle possible, d'autres enfin dans celle du déni ou de la manipulation, mais les stratégies réactives vont bouleverser le marché... Il reste pourtant l'immense problème des PME qui ne peuvent avoir un responsable ou un comité du développement durable...

Le dernier chapitre se propose de traiter de la mesure de l'efficacité de l'engagement de l'entreprise : normes, autodiagnostic, standardisation du cycle de management (ISO 9000, 14000 ou EMAS), « plan-do-check-act » et guide SD2 1000, mais seul l'engagement des dirigeants au plus haut permet la transparence indispensable et les arbitrages inéluctables, notamment pour inciter les sous-traitants à s'engager dans la démarche RSE. ●

*Bernard Chatelain.*

RSE peut amener des opportunités (création en 2005 d'un forum citoyen pour la RSE par CGT, CFDT, organisations de défense des droits humains, de solidarité...)

Les auteurs notent parmi les moteurs importants des actionnaires – Fonds d'Investissement Socialement Responsables- et des agences de notation extra financières, en développement rapide. Ils attirent l'attention sur les conceptions très différentes de la RSE, donc des critères de notation, cette notation pouvant être soit simplement déclarative, soit sollicitée par l'entreprise. Les milieux d'affaires peuvent aussi, poussés par les scandales financiers, être des moteurs efficaces (World Business Council for Sustainable Development, regroupant 160 multinationales, parmi les plus importantes)

Enfin l'ONU a édicté nombre de textes marquants ; déclaration universelle des droits de l'homme, convention relative aux droits de l'enfant, déclaration de Rio sur l'environnement, convention cadre sur la biodiversité, protocole de Kyoto, projets de normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme pour les sociétés transnationales, appel de Kofi Annan pour un pacte mondial...). Le problème de la régulation mondiale de l'activité des entreprises est posé.



**La responsabilité sociale d'entreprise**  
Michel Capron,  
Françoise Quairel-Lanoizelée  
Éditions la Découverte,  
116 pages, 8,50€

UNE RESPONSABILITÉ À GARANTIR

# Pas sans les cadres !

**Passer d'une posture à des actes implique pour les entreprises de donner les moyens à leurs cadres d'être ce qui les identifie : responsables !**

La RSE dépasse la simple défense de l'environnement. Elle intègre celle-ci dans un ensemble de préoccupations plus larges et complémentaires : sociales, économiques, mais aussi culturelles, etc. Car la responsabilité sociale des entreprises est avant tout une exigence, celle d'un management favorisant l'expression de tous les acteurs concernés, en interne comme en externe. Sinon, elle se réduit à de la communication sur des « valeurs » affichées et à quelques actions visibles et symboliques. On a vu fleurir ces dernières années dans les grandes entreprises nombre d'actes d'éthique et de nominations de déontologues, de médiateurs, etc. Sans en limiter la portée (ou la bonne volonté), ne faut-il pas s'interroger sur leur caractère opportuniste ? Pour que les pratiques des entreprises deviennent « socialement responsables », plusieurs conditions doivent être réunies. La RSE n'est pas viable si elle se limite à du marketing et à du reporting social<sup>1</sup>. Si l'entreprise veut promouvoir une démarche collective, c'est bien en associant collectivement l'ensemble de ses parties, à commencer par ses cadres.

## Des acteurs en responsabilité

Les cadres ne sont pas définis par un statut mais bien par l'exercice de leurs compétences ou parce qu'ils sont managers. Autrement dit, c'est bien la responsabilité qui les identifie. Leur implication dans la politique générale de l'entreprise, comme les conditions d'exercice de leur responsabilité, sont le cœur opérationnel d'une RSE. C'est au cœur de la prise de décision que se nouent



Si l'entreprise veut promouvoir une démarche collective, c'est en associant l'ensemble de ses parties, à commencer par ses cadres.

les questionnements éthiques et déontologiques. « Quel est l'impact de ma décision ? » « De quoi suis-je responsable ? » Un expert, par exemple, ne peut avancer dans une recherche qui ne satisfait que les besoins immédiats de son entreprise. Il doit pouvoir confronter son travail aux attentes collectives. Un décideur ne peut se comporter comme un acteur isolé.

Mais les cadres doivent trancher, souvent seuls, rapidement, et dans un contexte économique de plus en plus instable et complexe. Le débat sur la RSE met alors sur le devant de la scène un lien entre responsabilité individuelle et collective, entre déontologie professionnelle et éthique personnelle. Il ne peut donc pas y avoir de responsabilité sociale des cadres sans réfléchir à des règles du jeu (droits, garanties...) collectivement admises. C'est à ce prix que l'exercice de la responsabilité prendra en compte la triple dimension économique, sociale et environnementale. N'est-ce pas de la citoyenneté des cadres qu'il s'agit ? Celle-ci reste à garantir.

## Formation, réflexion et garanties

Or, la formation des cadres les prépare de moins en moins à réfléchir aux enjeux collectifs, aux conséquences sociétales de leurs choix et actes professionnels. Parallèlement, les cadres ne disposent pas d'espaces publics pour élaborer une réflexion collective sur leur responsabilité et réfléchir aux conditions de l'exercice de celle-ci.

Je souhaite promouvoir deux initiatives à mon sens complémentaires. La première est un manifeste lancé il y a quelques années par différents partenaires tels que la CFDT Cadres, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme ou le Centre des Jeunes Dirigeants. « Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres », c'est son nom, tente de promouvoir dans la durée une

<sup>1</sup> Les entreprises sont évaluées sur la base de la grille de dix-huit critères sociaux, sociétaux et environnementaux fournis par la loi Nouvelles régulations économiques, complétés par la démarche Global Reporting Initiative (GRI).

<sup>2</sup> Laurent Tertrais est membre du comité de rédaction de *Responsables*. Il est également chargé de mission à la CFDT Cadres.

volonté exprimée par des cadres d'avoir les moyens d'assumer les responsabilités que leur confèrent leurs savoirs, leurs savoir-faire et leur place dans les entreprises.

Le site [www.responsabilitesocialesdescadres.net](http://www.responsabilitesocialesdescadres.net) propose de participer à un questionnaire nourri. Le MCC en avait d'ailleurs discuté au niveau de ses équipes : le texte revendique un « droit à une parole différenciée et alternative » pour les cadres. Et dénonce un pilotage stratégique de l'entreprise « par les coûts » qui induit des « contraintes assumées au prix de contradictions vécues individuellement ». Les cadres sont ainsi tiraillés entre la morale et le respect des consignes...

### ● Une initiative syndicale

Autre initiative, syndicale cette fois, celle de la CFDT Cadres, qui travaille depuis longtemps sur les conditions d'exercice d'une responsabilité professionnelle. La citoyenneté des cadres doit être reconnue. N'est-ce pas au risque de la libre expression que peut se construire l'intérêt général? Un droit d'intervention et d'initiative, droit reconnu d'expression pouvant aller jusqu'au droit d'alerte et dans certaines situations jusqu'au droit de refus ou d'opposition, sans leur faire encourir des représailles ou des sanctions. L'obligation de loyauté ne peut limiter une démarche d'expression critique. En amont, une logique de prévention s'impose. Elle passe par la clarification des compétences et des responsabilités. Le chantier de la responsabilité sociale de l'entreprise appelle au renouvellement des pratiques managériales en favorisant une plus grande prise en compte des aspects qui dépassent ses intérêts immédiats. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'ère de l'expansion industrielle bousculait la société rurale et agricole et favorisait une paupérisation ouvrière. La réponse des maîtres des forges fut à l'origine de nombreuses innovations sociales (mutuelles, éconômats...) et sociétales (écoles, logements ouvriers...). Plus tard, la croissance de l'après-guerre permet de lier expansion et progrès sociétaux (au moins pour la majorité de la population). Le dialogue entre l'économique, le social, l'éthique et l'environnemental est aujourd'hui rouvert. Sa viabilité dépend de la qualité de l'engagement des acteurs. ●

Laurent Tertrais<sup>2</sup>



● Un droit d'alerte pouvant aller jusqu'au refus doit être reconnu aux cadres sans leur faire encourir des représailles ou des sanctions.

#### Pour en savoir plus

[www.cadres-plus.net](http://www.cadres-plus.net) / Grands dossiers / Responsabilité des cadres

[www.responsabilitesocialesdescadres.net](http://www.responsabilitesocialesdescadres.net)

*Construire et garantir la responsabilité des cadres.* François Fayol et

*La place du droit.* Semaine sociale Lamy, juin 2007

*La responsabilité sociale des entreprises.*

Hors série pratique *Alternatives économiques* septembre 2005

ÉTHIQUE ET INVESTISSEMENT

# Des actionnaires responsables

Si la RSE commence à faire son chemin dans la gouvernance des entreprises, c'est parce que quelques associations ont été pionnières en France pour utiliser l'investissement comme un levier d'amélioration du comportement des entreprises. Rencontre avec Virginie Lecourt, xavière, vice-présidente de l'une d'entre elles, Éthique et Investissement. *Propos recueillis par Claire Collignon.*

**Responsables :** *Qu'est-ce que l'association Éthique et Investissement ?*

Virginie Lecourt : L'association a été créée en 1983 par Soeur Nicole Reille, économiste des chanoinesses de St-Augustin, dans le but de gérer l'épargne de sa congrégation pour en assurer l'avenir, en recourant à des placements dans des entreprises qui tenaient compte du respect de l'homme et de son environnement. Sous son impulsion, la société de gestion Meeschaert a créé en 1983 le premier fonds d'investissement éthique (Nouvelle Stratégie 50). L'association regroupe environ 120 membres, pour moitié des congrégations religieuses, pour moitié des particuliers laïcs, dont l'actuelle présidente Marie-Laure Payen, pour travailler à l'élaboration d'une pensée ouverte sur l'éthique des placements financiers, la place de la personne humaine dans l'économie et son action sur le monde, dans une perspective chrétienne. Son activité consiste à analyser différents secteurs économiques, à connaître les entreprises et à qualifier leur gouvernance au regard de critères éthiques. Elle organise aussi des journées de formation ouvertes à tous.

**Responsables :** *L'association n'a pas de fonds de placement. Comment travaille-t-elle avec les sociétés de gestion ?*

V. L. : Une fois par mois, des membres de l'association et des analystes de sociétés de gestion se réunissent pour analyser un secteur d'activité. Des fiches détaillées sur les entreprises cotées, élaborées par des agences de notation extra-financières selon six aspects (la gestion des ressources humaines, la question environnementale, la gouvernance de l'entreprise, sa politique client/fournisseur, la gestion des rela-

tions avec les collectivités et communautés locales, et le respect des droits de l'homme) y sont présentées. À ce stade, aucune considération boursière n'est prise en compte. Les membres présents indiquent alors si les entreprises peuvent ou non figurer dans le panel sélectionné. Ce choix repose sur 20 critères définis dès le début de l'association et repris dans sa charte (voir encadré ci-contre).

Cette charte n'est cependant plus suffisante. Éthique et Investissement travaille avec d'autres associations pour actualiser ces critères compte tenu de l'évolution de l'économie : financiarisation, mondialisation accrue, politiques de rémunération... Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la prise en compte de l'aspect économique dans nos choix. Par exemple, il y a trois ans, les secteurs pétroliers et para-pétroliers représentaient 80% de la hausse du CAC 40. Quel intérêt présente alors un fonds qui exclurait ce type d'entreprises ?

**Responsables :** *Que pensez-vous des agences de notation extra-financières ?*

V. L. : Il existe encore peu d'agences de notation spécialisées sur ces questions. En France, nous travaillons surtout avec Vigeo, mais nous cherchons à collaborer avec d'autres, à l'étranger par exemple. Même si le rôle de ces agences est d'éclairer les gestionnaires, nous naviguons à vue. L'audit des entreprises demande des moyens importants. Les agences sont donc obligées de fonctionner par sondage, par recoupement d'informations des médias ou par questionnement direct des entreprises. Par ailleurs, une entreprise vit et évolue. Elle peut avoir un comportement à un temps *t* et en changer...

**Responsables** : *Avez-vous des moyens pour interpeller les entreprises ?*

V. L. : Par le biais de la société de gestion, nous envoyons parfois des courriers aux entreprises pour leur signaler ce qui nous interpelle dans leur action. Nous avons reçu des réponses, mais c'est loin d'être systématique. Le gestionnaire de fonds rencontre régulièrement des dirigeants d'entreprises dont l'association s'est portée garante et peut se faire le porte-parole de nos alertes. Lors des journées de réflexion que nous organisons, nous invitons des entreprises que nous interrogeons. Par exemple, en octobre dernier, sur le thème de l'eau, nous avons demandé à l'industriel présent s'il était vraiment éthique de faire du profit sur l'eau, en particulier dans les pays d'Afrique.

**Responsables** : *Avez-vous vu des évolutions des modes de gouvernance avec l'émergence de la RSE ?*

V. L. : Je pense qu'il est trop tôt pour le dire. Certes, la loi française oblige les entreprises cotées à publier un rapport social et environnemental, mais les contours des thématiques abordées dans ces rapports restent flous. Dans le monde, il y a plus d'une centaine de normes RSE. Comment parvenir à comparer les entreprises entre elles dans ce contexte ?

**Responsables** : *Finalement, quelle chance a la RSE sans la « RSA » (responsabilité sociale de l'actionnaire) ?*

V. L. : C'est vrai que nous, actionnaires, sommes ceux qui peuvent le plus efficacement contribuer au développement de la RSE. Mais cela a deux implications fortes pour nous : d'une part, nous devons nous unir pour avoir suffisamment de poids dans les assemblées d'actionnaires - l'engagement actionnarial est une réelle question que nous aborderons lors de notre journée d'étude de février - d'autre part, nous ne devons pas demander au fonds et aux entreprises plus que ce dont nous avons besoin. S'il y a peu d'alternatives pour financer l'avenir et si investir est aussi une manière de participer à la Création, il n'en reste pas moins que nous devons, en ce domaine comme en d'autres, rechercher le juste nécessaire. ●

## La Charte de l'association Éthique et Investissement

### Les 20 critères du bon placement

- 01 • Politique d'innovation et de développement, créatrice d'emploi.
- 02 • Participation des salariés à la valeur ajoutée de l'entreprise.
- 03 • Importance donnée à la formation des salariés.
- 04 • Responsabilité des salariés dans l'organisation du travail.
- 05 • Possibilité d'expression au sein de l'entreprise.
- 06 • Conditions de travail et de sécurité.
- 07 • Emploi de personnes handicapées et adaptation de leur poste de travail.
- 08 • Emploi de jeunes ou de personnes peu qualifiées avec contrat d'apprentissage ou stages de qualification.
- 09 • Accompagnement des personnes licenciées avec aide au reclassement.
- 10 • Accompagnement des mises en retraite ou pré-retraite.
- 11 • Contribution à des actions pour l'insertion des personnes défavorisées.
- 12 • Politique d'intégration de salariés d'origine étrangère.
- 13 • Utilité sociale des biens et services produits.
- 14 • Participation active à la protection de l'environnement.

#### Pour les entreprises implantées dans les pays en développement :

- 15 • Formation de cadres autochtones.
- 16 • Transfert de la maîtrise technologique.
- 17 • Création d'entreprises locales.
- 18 • Coopération avec l'enseignement professionnel du pays.
- 19 • Réponse aux besoins économiques réels du pays.
- 20 • Part de la valeur ajoutée laissée, soit sous forme d'intéressement, soit d'aménagement des infrastructures.

Pour l'application de ces critères, l'important n'est pas le constat d'une situation à un moment donné. Ce qui est examiné avec attention et pragmatisme, c'est la manière dont les entreprises font évoluer leurs pratiques pour améliorer la prise en compte humaine dans l'économie et contribuer à promouvoir les conditions d'un développement durable sans exclusion.

Site internet de l'association : <http://www.ethinvest.asso.fr/>

La prochaine journée d'étude aura lieu le 3 juin 2008 (thème à préciser).

D'autres associations se mobilisent pour un investissement responsable : L'association Finansol, collectif en France de représentation du secteur des finances solidaires, présente différents produits de l'épargne solidaire : <http://www.finansol.org>. Par exemple, le CCFD a lancé un FCP Éthique et Partage dont les dividendes lui reviennent pour financer ses actions. Plus d'infos sur <http://www.ccfid.asso.fr/>.



LES ACTIONS D'UNE MULTINATIONALE

# Responsabilité durable...

Quel que soit le milieu dans lequel elle exerce son activité et quelle que soit sa taille, l'entreprise a un impact sur son environnement, ses salariés, ses clients mais aussi sur les communautés au sein desquelles elle est implantée. Lafarge, leader mondial des matériaux de construction s'est engagé à assumer cette responsabilité notamment dans le cadre d'un partenariat avec WWF pour ce qui concerne le volet environnemental, mais aussi au delà. Résumé des actions.



La conscience de cet impact n'est pas immédiate. Pour prendre corps, cette conscience a besoin d'être appuyée par une politique interne et des pratiques tangibles, telles celles liées au développement durable mais aussi les pratiques managériales centrées sur des priorités clairement énoncées et sur un respect mutuel des partenariats internes, conduisant à des démarches régulières de concertation et négociation.

Le fondement de ces politiques s'appuie sur des valeurs émanant en particulier des convictions des dirigeants, mais plus largement, issues du fruit de la concertation entre l'encadrement et les salariés autour de ces valeurs.

Ces démarches permettent de bâtir un socle solide à la mise en œuvre des politiques qui fournissent un cadre de référence participant à l'identité de l'entreprise. Cette base donne à ceux qui le souhaitent les marges de manœuvre suffisantes et l'autorité morale pour prendre les initiatives les plus pertinentes, soit vis-à-vis des salariés dont ils ont la charge, soit auprès des populations locales où ils travaillent.



## Le premier cercle...

Si la santé et la sécurité sont devenues des priorités dans le Groupe Lafarge, ce n'est pas par philanthropie ! En effet, l'expérience montre que la performance économique et industrielle est très fortement corrélée à celle de la sécurité. L'homme est le maillon faible de l'organisation, il est donc nécessaire de mettre en œuvre des mesures de prévention des accidents. Au-delà des dispositifs techniques et des conditions de

travail correctes nécessaires à l'accomplissement d'un travail de qualité, il s'agit de former, de comprendre les phénomènes, d'écouter le personnel et d'anticiper sur les risques.

L'analyse des accidents ou incidents met en évidence les failles et insuffisances à traiter mais donnent aussi du grain à moudre pour réagir partout dans le monde où des risques équivalents pourraient exister. Le partage de l'information est donc essentiel pour progresser ensemble, de manière cohérente et harmonieuse. Il permet la promotion de meilleures pratiques transposables quels que soient la culture et les contextes économiques et politiques. Résultats positifs puisque Lafarge enregistre un rythme de réduction des accidents de 30 % par an !



## ... et au-delà

Au-delà de ce premier cercle de bénéficiaires, il existe un environnement plus large qu'il convient de prendre en compte. Présent dans 70 pays, Lafarge souhaite que ses activités aient un impact positif pour les communautés locales. Le groupe s'efforce en permanence d'être un acteur responsable, d'entretenir de bonnes relations de voisinage et de promouvoir des actions environnementales, économiques et sociales concrètes. Son but ? Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des populations locales. Cette responsabilité sociale va s'exercer de bien des façons, en fonction des circonstances et des cultures. Classiquement, l'entreprise se mobilise pour soutenir les populations en cas de catastrophes, telles le tsunami ou les inondations.

Outre les mesures d'urgence, la création de

Outre des actions en faveur des populations des pays où il est implanté, le groupe Lafarge s'investit fortement dans la recherche pour une construction durable...



Fondations assure l'aide permanente nécessaire aux actions de long terme : construction d'écoles, remise en état de lieux de cultes, construction d'habitations, aide à la réhabilitation d'activités commerciales ou artisanales, mise en place de dispensaires, d'hôpitaux... Ces programmes sont coordonnés et pilotés par l'entreprise, avec le soutien de tout le tissu socio-économique et politique local et/ou international.

Le pouvoir de mobilisation de l'entreprise lui permet en effet de solliciter ces partenariats de manière crédible et pertinente, sans pour autant limiter les initiatives individuelles nécessaires.

D'autres programmes s'attaquent à des pandémies telles le SIDA ou le paludisme.



### Pour demain

Le groupe met en place des actions de prévention et de traitement avec des médecins spécialisés et des organisations telles que l'association Care. Par ailleurs, Lafarge est membre de la Coalition mondiale des entreprises contre le Sida (Global Business Coalition), qui rassemble 220 multinationales. Elle vise à soutenir l'engagement des entreprises dans la lutte contre le Sida, au niveau global, national et local. En Afrique sub-saharienne, 90 % des salariés sont aujourd'hui régulièrement informés sur le VIH, 40 % ont participé à des campagnes de dépistage volontaire et anonyme, 300 personnes, collaborateurs ou membres de leurs familles, bénéficient de traitements anti-rétroviraux gratuits dans 9 pays. Ces actions seront bientôt étendues à l'Asie et à l'Europe de l'Est. Lafarge a par ailleurs initié des programmes de prévention et de traitement du paludisme sur le modèle de ses actions contre le Sida. Sept pays d'Afrique en bénéficient aujourd'hui.

S'il est évident que de telles initiatives valorisent l'image de l'entreprise en externe et nécessitent le dynamisme et le dévouement du personnel directement en prise avec ces réalités, elles impactent également de manière plus large en interne car ces programmes imposent des conditions économiques, financières et techniques qui sortent du métier ordinaire de l'entreprise, faisant de ces pratiques des sources d'innovation et d'apprentissage.



### Construire autrement

En ce qui concerne son métier proprement dit, Lafarge s'engage dans la construction durable en partenariat avec d'autres acteurs, pour élaborer de nouveaux modes de construction. La construction durable consiste à limiter l'impact des bâtiments sur l'environnement et les hommes, tout en leur garantissant une qualité supérieure en matière d'esthétique, de durabilité et de résistance. Elle prend en compte tout le cycle de vie des ouvrages, du choix des produits initiaux jusqu'à leur démolition et leur recyclage. C'est donc réduire les nuisances liées aux chantiers (bruit, poussière, pénibilité...), intégrer des sources d'énergies renouvelables lors de la conception du bâtiment, utiliser des matériaux recyclables lors de la construction, améliorer l'inertie thermique, contrôler le vieillissement des ouvrages, recycler les matériaux et structures après démolition, et pour les populations les plus démunies, concevoir des logements à faible coût pour améliorer les conditions de vie<sup>1</sup>.

Plus de 500 chercheurs Lafarge se consacrent au développement de nouveaux matériaux, dans une optique de construction durable. Le groupe travaille avec des partenaires industriels et scientifiques sur les processus de captation et de séquestration du CO<sub>2</sub>, toujours en ligne avec la volonté d'inverser le changement climatique. Lafarge a également initié en 2006 la Chaire « Science des matériaux pour la construction durable » en partenariat avec l'École des Ponts et l'École Polytechnique. Ce programme unique au monde a pour objectif de développer les bases scientifiques de la construction durable.

La RSE s'exprime donc au travers de l'exercice de la responsabilité individuelle par des prises d'initiatives personnelles, mais elle s'exerce aussi de manière institutionnelle et à cet égard, les partenariats avec des acteurs complémentaires à l'entreprise sont indispensables au succès. Elle contribue à faire évoluer nos visions, nos valeurs et nos métiers : ne pas y répondre serait ne pas saisir une perche tendue, à ceux que l'on soutient bien sûr, mais qui aide à notre développement propre. Comment ne pas y voir de signes d'Espérance où, nous Chrétiens, avons notre rôle à jouer ! ● *Bernard Piet*

<sup>1</sup> Programme « Affordable Housing for masses » en Inde et projet Éco-City, initié par Lafarge et le W.W.F. (World Wide Fund for Nature) en Afrique du Sud.

AUX ÉTATS-UNIS ET EN FRANCE

# Des actions au quotidien

Un des articles précédents (voir p. 8 à 10) traite des deux sources de la RSE<sup>1</sup>. Des traditions et des histoires différentes expliquent les approches distinctes de part et d'autre de l'Atlantique. Une distinction que l'on relève aussi dans les faits. Exemples.

**A**ux États-Unis, la responsabilité économique va sans dire. Le second niveau de la responsabilité juridique est en général rappelé dans les chartes et codes dits « éthiques » des entreprises. Il est suivi de près par le niveau des responsabilités éthiques.

Ainsi tous les employés de *The Boeing Company* doivent signer et s'engager à suivre le Code de conduite de l'entreprise qui reprend bien des lois américaines en vigueur. Boeing s'est doté, comme d'autres compagnies, d'un Code de conduite pour les questions financières. Un Code d'éthique dans la conduite des affaires vient compléter ce dispositif. Souvent, et c'est le cas chez Boeing, une *hotline* est mise à la disposition des collaborateurs de l'entreprise pour, soit poser un cas de conscience, soit éventuellement dénoncer des comportements de collaborateurs ou de supérieurs hiérarchiques qui ne leur paraîtraient pas respecter les lois américaines, les codes en vigueur ou les principales valeurs du groupe... Tout ceci fait l'objet d'amples explications sous la rubrique « ethics » du site web de la Compagnie.

## Financer des hôpitaux

Favorisée par une politique fiscale incitative, l'implication des entreprises dans les responsabilités philanthropiques fait partie de la tradition nord-américaine. Elle consiste à prendre en charge une part de l'intérêt commun. Les entreprises américaines n'ont, au rebours de la mentalité française, aucun complexe avec le concept de citoyenneté d'entreprise.

Les grandes firmes participent, dans les villes où elles sont implantées, au fonctionnement des écoles ou des collèges, des musées, des associations culturelles ou des hôpitaux ; elles apportent leur concours à des foyers d'entraide

*La mauvaise volonté de quelques uns ne doit pas masquer l'engagement conséquent d'un grand nombre de dirigeants au-delà du petit cercle du CAC 40.*

ou à des laboratoires universitaires, elles soutiennent des missions humanitaires et/ou religieuses dans des pays en voie de développement... Chez Boeing, ce type d'actions fait l'objet d'un rapport annuel : le Corporate Philanthropy Report<sup>2</sup>. On y trouve un décompte précis des sommes versées par le Fonds communautaire des employés dont le fonctionnement administratif est entièrement subventionné par la compagnie. En 2006, le total de ces dons s'élevait à environ 48 millions de dollars, dont 3,5 millions ont servi à soutenir des projets dans environ vingt pays hors États-Unis. En France c'est l'association *Les Restos du cœur* qui a bénéficié de cette largesse.

## Un engagement authentique ?

En France, la RSE ne s'analyse pas selon les quatre strates proposées par Archie B. Carroll, mais selon les trois cercles du Développement durable : économiquement viable, socialement équitable, environnementalement vivable. La Loi française sur les Nouvelles réglementations économiques (loi NRE du 15-05-01) oblige les entreprises du CAC 40 à établir un rapport annuel de développement durable. Pour se soumettre à cette obligation, certaines entreprises font appel à des sociétés de communication qui les conseillent dans la présentation et la rédaction de ces rapports. Au point qu'il faut parfois une lecture très attentive pour distinguer entre du *window dressing*<sup>3</sup> et un engagement véritable. Mais la mauvaise volonté de quelques dirigeants ne doit pas masquer l'engagement conséquent d'un grand nombre d'autres, bien au-delà du cercle étroit des entreprises du CAC 40.

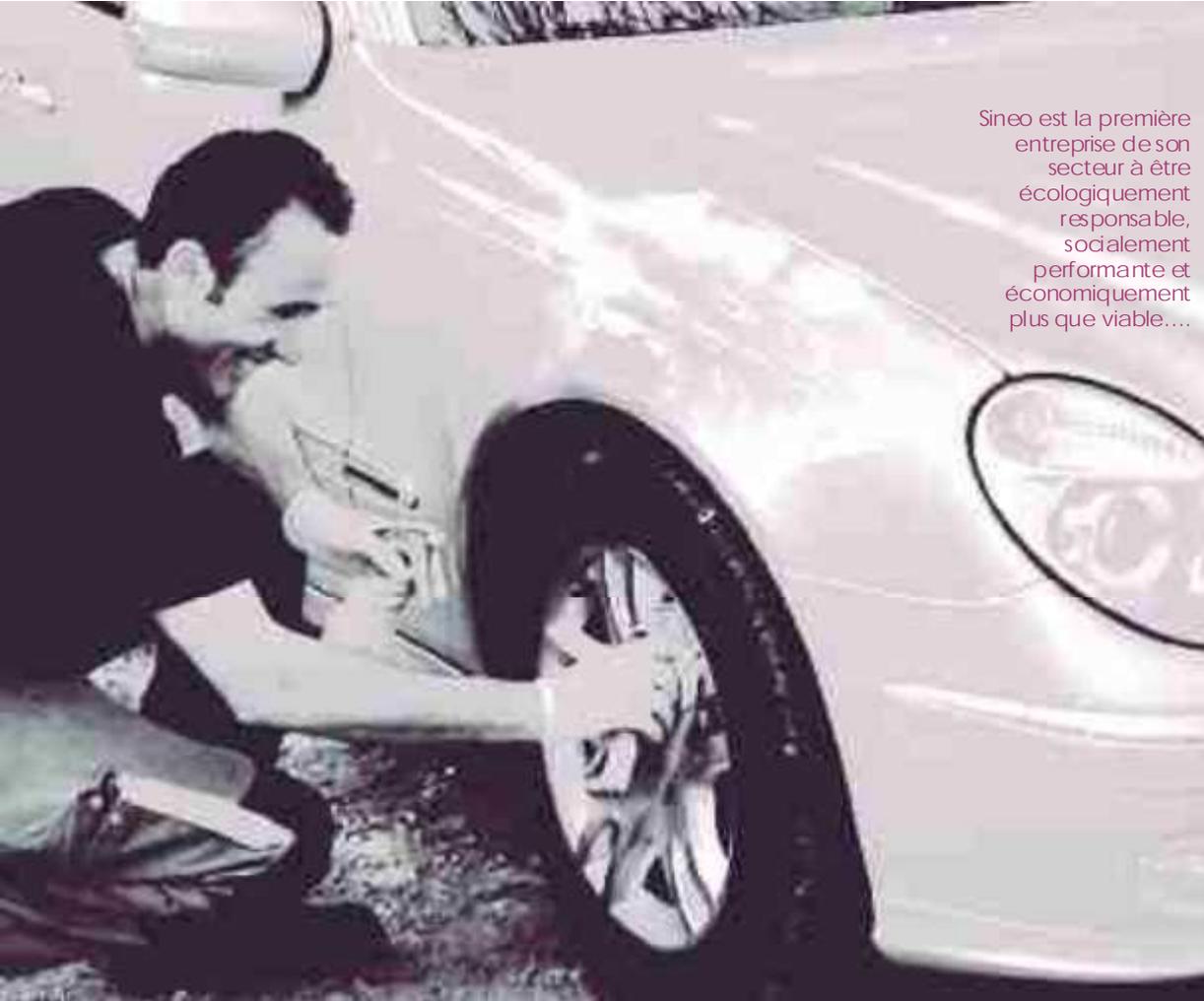
En février 2002, Thierry Breton, alors PDG de Thomson et Thomson multimédia, évoquait

<sup>1</sup> RSE : cet acronyme est couramment utilisé pour Responsabilité sociale des entreprises.

<sup>2</sup> Ce rapport est aisément accessible sur l'Internet.

<sup>3</sup> L'art de faire de belles vitrines.

<sup>4</sup> Cf. *Entreprises et professions* n° 902-903, mai-juin 2002



Sineo est la première entreprise de son secteur à être écologiquement responsable, socialement performante et économiquement plus que viable....

## SINEO groupe

SA créée en août 2004, 120 salariés  
Nettoyage de véhicules sans eau et à la main.

- 4 à 5 millions d'euros (CA 2006 : 600 000 €).
- 80 % des salariés actuels sont en contrat d'insertion.
- 2 litres d'eau sont utilisés pour le nettoyage d'une voiture contre 150 litres en moyenne.
- Les produits SINEO sont 100 % biodégradables à un stade ultime. Ils sont composés d'huiles essentielles et d'agrumes. La grande majorité est éco labellisée de l'Ecolabel européen. SINEO a entamé des

démarches pour que la totalité de ses produits reçoivent par AFNOR l'Ecolabel.

- Le site de Lille est certifié ISO 14001 depuis février 2007. SINEO engage une politique pour que tous ses sites reçoivent la certification écologique. Seule entreprise à ce jour certifiée dans ce domaine d'activité.

### • Réseaux & franchises

**Lille :** L'activité sur le 1<sup>er</sup> site SINEO a débuté en mai 2005.

**Les succursales :**  
**Lens et Valenciennes**  
**Les franchises :**  
**Bordeaux, Toulouse, Strasbourg, Le Havre, Amiens, Tours, Pau** (janvier 2008),  
**Limoges** (janvier 2008).

devant plus de 1100 dirigeants, l'importance de la contribution de ces entreprises aux caisses de retraites. Il s'interrogeait en même temps sur son devoir d'équité envers les salariés vivant et travaillant dans des pays où les caisses de retraite ou d'assurance maladie n'existent pas. Il évoquait alors quelques-uns des moyens mis en œuvre dans ces entreprises pour avancer dans le sens d'une plus grande équité internationale<sup>4</sup>. Darty, dans le cadre d'un partenariat à but non-lucratif avec l'association ENVIE (Entreprises nouvelles vers l'insertion économique), confie le matériel électronique usagé qu'elle récupère auprès de sa clientèle. Celui-ci est nettoyé, réparé et revendu d'occasion avec une garantie.

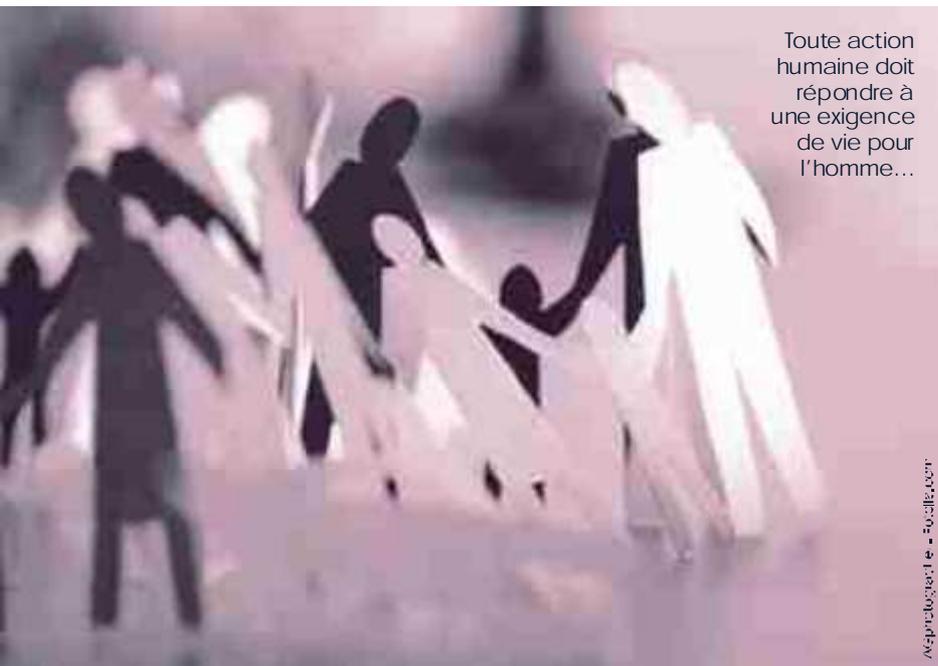
### ● Une insertion écolo

Tout récemment, un jeune entrepreneur a créé une entreprise spécialisée dans le nettoyage de véhicules : SINEO (Sine : sans, o : eau). Il fait reposer son développement sur 2 grands axes : le respect de l'environnement et l'insertion. Sineo lave en effet ses voitures sans eau et utilise sa propre gamme de produits 100 % biodégradables. Elle respecte son environnement en économisant 90 % d'eau et maîtrise

ses déchets. En ce qui concerne l'insertion, l'entreprise recrute des personnes en difficulté d'intégration. Le salarié doit faire ses preuves dans son travail et, en échange, il bénéficie d'un accompagnement au logement, de formations internes et de formations externes qualifiantes, d'un encadrement social et d'un soutien psychologique. Ce passage chez SINEO est un tremplin pour définir un projet professionnel et réussir son insertion dans une autre entreprise. Créée le 1<sup>er</sup> août 2004 à Lille, l'entreprise est implantée fin 2007 dans 7 villes françaises.

On trouvera nombre d'exemples des engagements des entreprises françaises sur les voies de la RSE dans leurs rapports de Développement durable, mais aussi sur un site web comme celui de l'association Alliances. Ces pratiques sont largement encouragées et soutenues, non seulement par les lois et les réglementations européennes ou par les normes ISO (comme la norme ISO 14001), mais aussi par de multiples incitations internationales comme celles de l'Organisation International du Travail ou l'engagement volontaire du Pacte Mondial de l'ONU. Les enjeux, en effet, sont bien au-delà de l'image et de la communication d'entreprises. Ils concernent la planète. ●

*Bernard Bougon s.j.*



Toute action humaine doit répondre à une exigence de vie pour l'homme...

A. Leprieux/Le Figaro

REGARD SPIRITUEL

## Nourrir l'homme...

**La Responsabilité Sociale et environnementale de l'Entreprise (RSE). Nombre d'articles et de livres paraissent à ce sujet. Est-ce un effet de mode ? Et même si cela était, n'y a-t-il pas là quelque chose qui se dit de l'humanité et de son devenir ? Auquel cas, c'est une question où l'expression de notre foi chrétienne est en jeu.**

Cette question touche des problèmes anthropologiques de fond et nous savons bien que la spiritualité chrétienne n'est pas séparée de la vie quotidienne. Notre foi et donc notre spiritualité ne peut être étrangère au monde, elle doit s'y incarner et ce dans l'ensemble de la vie humaine. Avec cette question, nous sommes bien dans l'histoire du salut. Une histoire qui prend racine dans la création et qui se déploie dans l'histoire humaine pour autant qu'elle est expression de l'histoire de Dieu avec l'homme.

Deux citations tirées du récit de la Création au Livre de la Genèse peuvent éclairer notre propos : « remplissez la terre et soumettez-la » et « Dieu vit que cela était bon ». Deux phrases qui prennent toute leur saveur si elles ne sont pas prises de façon isolée mais mises en relation dynamique. L'humanité est établie intendance de la création, c'est là qu'elle va trouver ses ressources vitales. Mais cette intendance ne peut être vécue que dans le lien original qui l'unit à Dieu. Ce lien prendra plus tard le nom d'Alliance. Cette intendance doit être vécue selon la logique d'amour de Dieu. Toute action humaine doit répondre à une exigence de vie pour l'homme et cela se vérifie par un écho qui dit « Dieu vit que cela était bon ».

### Au service de l'humain

Cette première approche nous rappelle s'il en est besoin que la création est entièrement relative à l'homme. L'univers et ce que nous en faisons doit être au service de l'humain dans l'homme. Ce même récit de la création nous rappelle que c'est cet humain qui est image de Dieu. La création est un geste de Dieu dans l'homme et c'est ce geste que nous avons à reprendre à notre compte. Cela nous dit une confiance fondamentale de Dieu à l'égard de l'homme, pour nous, cela doit se traduire par une action de grâce et une fidélité au projet créateur de Dieu.

Nous ne pouvons oublier que le récit de la création conjugue ensemble le rapport à la nature et le rapport à autrui. S'il est vrai que par le travail l'homme tire de la nature ses ressources vitales, il est tout aussi vrai que le travail est un lieu de socialisation. Il peut être considéré comme un lieu où se construit l'humanité selon ce double rapport, un lieu au service de l'humain, de l'humanité, un lieu où se construit l'homme. Nous touchons là la responsabilité sociale de l'entreprise qui s'exerce sur ce qui caractérise l'être social de l'homme.

### Des décisions à prendre

Toujours en se référant au récit de la création, ce qui est en jeu est de l'ordre de la communion. La construction de l'humanité est

*Cette intendance  
(de la création) doit être  
vécue selon la logique  
d'amour de Dieu.*

une image de Dieu offerte au monde. Ce que la foi chrétienne exprimera dans le dogme de la Trinité : Dieu est communion, une communion qui rejaillit jusqu'à nous et dont nous sommes constitués témoins.

L'intendance de la création nous introduit dans un cycle de production pour permettre la vie de l'homme. Aujourd'hui, cela se vit dans des rapports économiques. La question qui se pose à nous est alors : comment nourrir l'homme dans toutes ses dimensions ? De la dimension matérielle à la dimension spirituelle en passant par la dimension sociale, rien ne peut être occulté. Cela soulève un bon nombre de questions qui doivent trouver des éléments de réponse aussi bien au plus près de nous dans notre environnement immédiat, qu'au niveau national et international. Il y a des décisions à prendre, qui engagent des notions concrètes, mais à chaque fois devra se manifester quelque chose de la grandeur de l'homme. C'est là le témoignage que nous avons à rendre à Dieu et que nous devons au monde.

● **Conforme au projet de Dieu**

Dans ces quelques lignes, nous venons de repérer des liens entre le récit de la création et la Responsabilité Sociale et environnementale de l'Entreprise. On pourrait également faire un parcours à partir du message et de la personne de Jésus-Christ. S'il est venu partager notre condition humaine, c'est bien pour nous rappeler qu'elle s'intègre dans le projet de Dieu, et cela dans toutes ses dimensions. L'histoire nous apprend aussi que le péché est venu, du côté de l'homme, ternir ce projet, mais le Christ au cœur même de cette réalité ouvre un chemin d'espérance... En lui ce chemin prend le visage du service de l'homme. C'est ce même service que nous avons à vivre en nous référant à sa Parole ●

*Christian Mazars*

## Vie d'équipe : Une responsabilité à partager

**1<sup>er</sup> temps** Chacun est invité à réfléchir aux questions suivantes puis à les partager, en se référant à des situations vécues dans le cadre de son travail ou de toute autre activité engageante.

→ **La création, l'économie réelle et la création de richesses virtuelles**

Nous vivons dans un monde de ressources limitées. Nous sommes amenés à les épuiser.

Et parallèlement à inventer la création de richesses virtuelles (flux financiers sans limites).

Quelle est la part de notre action professionnelle dans ces processus ? Est-ce que je fais le tri entre richesses réelles et virtuelles ? Entre création et assèchement, dans ce que je fais ?...

→ **L'humanité intendance de la création**

Par mon travail, je participe à la création, à l'œuvre universelle. De quoi suis-je responsable ?

Qu'est-ce que mon travail engendre autour de moi ?

Quel est l'impact pour les parties prenantes :

l'environnement, les autres, la société... ?

La création est toute relative à ce que je fais.

Est-ce que je peux évaluer les conséquences globales de ce que je fais (suis-je à l'écoute de mon action ?)

**2<sup>ème</sup> temps** Propositions pour méditer la Parole : **Genèse 1 v.26-28 ; Deutéronome chap.8 (partic. verset 18) ; Deutéronome chap.10 v.12-22.**

**3<sup>ème</sup> temps** **Nourrir l'homme dans toutes ses dimensions**

Quel est mon projet et celui de mon entreprise pour faire grandir l'homme ? Quel sens je peux donner à mon travail et à l'activité de mon entreprise au regard du respect de la Création qui nous est confiée ? Est-ce une question d'organisation, de « valeurs » affichées, et/ou de décisions concrètes ? En quoi je grandis par mon travail ?

En quoi je peux influencer en faveur de l'environnement futur ?

*Lauric Tertrais*

Dans des locaux volontairement laïcs, ACI, EDC et MCC ont rassemblé 60 personnes.



AVEC D'AUTRES MOUVEMENTS

## Une action commune

➤ En Savoie, le MCC s'est associé à l'ACI<sup>1</sup> et aux EDC<sup>2</sup> pour une table ronde sur « Foi et comportement professionnel » qui a réuni 160 personnes le 19 octobre 2007 dans les locaux de l'École supérieure de commerce locale.

Nos deux derniers Congrès nous ont clairement invités à nous ouvrir sur l'extérieur. Pour répondre à cet appel dont on comprend bien l'intérêt, nous avons tout d'abord rencontré l'ACI et les EDC. Ces deux mouvements chrétiens sont en effet les plus proches de notre sensibilité et de notre « cœur de cible ». Ils s'adressent, comme le MCC, à ceux qui sont en responsabilité dans le monde économique. Ensemble, nous avons décidé d'organiser une opération commune qui donnerait aux acteurs du monde économique une visibilité de nos mouvements et, à travers eux, de l'Église.

Cette expérience a permis une découverte concrète de nos Mouvements « frères » que nous n'avions pas l'habitude de côtoyer. Nous avons pu constater une grande proximité sur l'essentiel, une approche chrétienne de la vie économique, un fonctionnement en équipes mais des différences de sensibilité qui ne sont pas que locales. L'appropriation réciproque a pris un peu de temps ; il a enrichi notre projet tant au niveau de son objectif qu'à ceux des thèmes et des intervenants choisis pour y parvenir.

### Faire connaître

L'objectif principal de cette table ronde a été de nous montrer. Non pas gratuitement et narcissiquement, mais pour faire connaître au monde professionnel, et plus largement à tous publics, l'existence de nos mouvements et de leur réflexion sur la conciliation entre vie professionnelle et convictions personnelles. Cela a permis de témoigner comment notre foi chrétienne modifie notre regard professionnel et personnel sur nos interlocuteurs. Cela a permis enfin de montrer un autre visage de l'Église. Nous avons donc tout naturellement choisi



Odile et François Vivant, Responsables de secteur Savoie.

pour thème : « En quoi notre foi chrétienne modifie-t-elle notre comportement professionnel ? » ou, plus en profondeur, « Rendre compte de l'Espérance qui nous habite dans le monde économique ». Les trois intervenants principaux ont enrichi de leurs exposés la réflexion commune.

### Écoutes et débats

Patrick Gallet, Directeur Groupe Industriel à Crédit Agricole SA a noté combien la doctrine sociale de l'Église est remarquable pour un manager en rappelant que « La personne représente le but ultime de la société », ce qui n'est pas contradictoire avec la recherche du profit nécessaire pour la pérennité et le développement de l'entreprise. Le savoyard André Denis Piot, administrateur du groupe de transport Géodis s'est dit très heureux d'être catholique. Évoquant un licenciement difficile, une opération de restructuration, une action menée vers la satisfaction des clients et des collaborateurs, il a noté qu'une parole efficace est une parole vraie, ce qui signifie dire la réalité telle qu'elle est, sans détour, au bon moment. Remi de Mairville, directeur de Christus et ancien aumônier national du MCC, exprima comment la foi chrétienne à travers l'Évangile et la pensée sociale de l'Église peuvent contribuer à inventer des comportements professionnels et surtout une cohérence de vie et d'action.

Dans ces locaux volontairement laïcs, le débat qui suivit les interventions a été vif, en particulier sur l'affectation du profit au plan éthique comme au plan réel dans des entreprises soumises à des pressions financières souvent bien lourdes. Mais le pot de fin de réunion a réuni les participants dans une ambiance cordiale et propice aux longues discussions. ●

<sup>1</sup> ACI : Action Catholique des milieux Indépendants.

<sup>2</sup> EDC : Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.

RENCONTRE AVEC MARC ET COLETTE BOBRIE À MALO-LES-BAINS

## Quand on arrive en ville...

➤ **Aujourd'hui, la mobilité professionnelle est devenue pour beaucoup la règle. Les membres du MCC n'y échappent pas et se trouvent souvent confrontés, en parallèle à la nécessaire adaptation à un nouvel environnement, à la difficulté de trouver et de s'intégrer à une nouvelle équipe qui leur convienne. Un couple installé dans le nord de la France a bien voulu répondre aux questions de *Responsables*.**

*Propos recueillis par Solange de Coussemaker.*

**Que faites-vous, quelles sont vos activités professionnelles ou associatives ?**

**Marc :** Je travaille dans la sidérurgie, j'ai occupé différentes fonctions techniques ou de responsabilités plus managériales en Lorraine (Nancy et Metz), puis dans le centre de la France. Au gré des mutations et des promotions, il m'a été proposé un poste comme responsable d'exploitation dans une usine du groupe dans le département du Nord.

**Colette :** Je suis femme dite au foyer ; depuis la naissance de notre premier enfant. J'ai toujours fait du bénévolat dans l'Église. Chaque déménagement c'est un nouveau départ. Il ne faut pas trop se précipiter avant de prendre des engagements. Ici, après une traversée du désert volontaire, j'ai pris la présidence des AVF<sup>1</sup> de Dunkerque.

**Membre du MCC depuis 1981, vous arrivez à Dunkerque en 2005, comment vous êtes-vous intégrés ?**

**Colette :** Nous avons beaucoup reçu du MCC : dans nos diverses équipes de base, car essayer d'être chrétien là où le monde se fait, quotidiennement, n'est pas si simple ; dans les rencontres régionales et dans les congrès, qui sont des temps forts qui permettent de repartir dans son équipe de base tonifiés ; dans nos responsabilités de secteur, à Nancy puis à Metz, où le travail en région permet une perception du Mouvement dans son ensemble ; mais aussi dans une équipe de relecture où nous avons eu la chance de lire les compte rendus des équipes, de les retravailler et même parfois, de faire part de nos réactions et de nos questionnements pour approfondir certains sujets. Que ce fut riche et passionnant ! Nous voulions donc continuer... En arrivant ici, les responsables locaux de



Dunkerque nous ont proposé d'entrer dans leur équipe mais ils sont tous retraités et Marc souhaitait être avec des gens encore en activité. Il y a aussi une équipe de jeunes professionnels, pas de notre âge, d'autres avec des personnes avec qui Marc avait des relations professionnelles. Nous devons donc construire une nouvelle équipe !

**Marc :** Nous avons rencontré un ancien vicaire épiscopal en retraite dans notre paroisse, qui passe son temps à aller pêcher les hommes. Il nous a mis en contact avec son confrère d'ici qui nous a indiqué des couples à contacter... On s'est rencontré peu avant l'été et à la rentrée, on a démarré les réunions. Les membres, qui ne viennent pas forcément en couple, sont dans des domaines d'activités très différents. C'est très enrichissant. Au fur et à mesure que nous nous connaissons mieux, nous avons le sentiment de creuser plus notre réflexion. Une terre fertile après un temps de pause... ●

Chaque déménagement est un nouveau départ et chaque nouvelle équipe, une aventure humaine. ●

<sup>1</sup> Accueil villes de France.

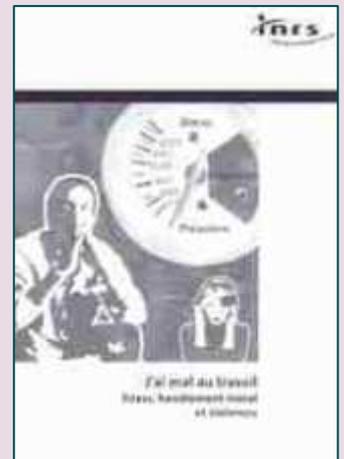
## Ça suffit !

**S**tress, harcèlement moral, violence même... La souffrance au travail revêt des formes multiples qu'il convient de dénoncer pour pouvoir les combattre. Ce DVD de Jean-Michel Carré, commandité par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) constitue un formidable outil, tant d'information générale que de travail pour les acteurs spécialisés (médecins et infirmiers du travail, délégués du personnel, syndicalistes, cadres, DRH et toutes personnes en responsabilité d'équipe...). Construit en

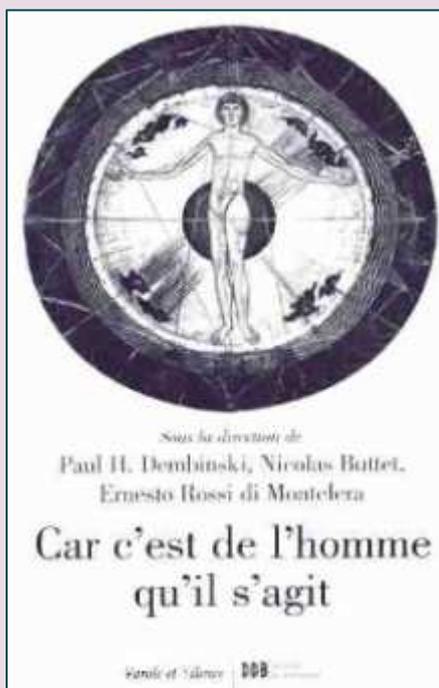
trois modules, chacun traitant un aspect particulier de la souffrance (stress, harcèlement, violence), le DVD propose des témoignages de « victimes » analysés ensuite par des psychologues et psychanalystes. Il met ainsi en exergue, une organisation du travail parfois défailante qui conduit souvent à une surcharge de travail menant directement à un stress ingérable pour le salarié. Ce film dénonce aussi avec force et acuité, les techniques managériales de certains groupes, basées très consciemment sur un

processus de harcèlement, où la peur est utilisée comme un outil courant. Conséquences : un simple malaise devient très vite beaucoup plus grave, ulcères, dépressions... voir même suicides. Sans compter les dégâts sur le tissu familial et social des intéressés... et la perte économique qui en résulte. En bref, un DVD fort utile pour entamer ou poursuivre une réflexion sur les moyens de guérir des maux du travail ! (voir le dossier du n° 381 de *Responsables* : Mal-être au travail, en sortir !).

*Marie-Caroline Durier*



**DVD : J'ai mal au travail**  
Stress, harcèlement moral et violences  
Jean-Michel Carré  
Films Grain de Sable  
INRS, 50 €



Il s'agit d'un livre écrit par un groupe d'intellectuels européens, dont le but est de faire connaître la doctrine sociale chrétienne, et de

## Faire le point et agir

dialoguer avec les réalités sociales, économiques et politiques. Pour nous, il est bien bon de pouvoir, de temps en temps, s'élever au-dessus de nos préoccupations quotidiennes pour se ressourcer à la pensée d'intellectuels qui, chacun dans sa spécialité, évoquent les grands défis anthropologiques auxquels nous sommes confrontés. Nous découvrons ou nous voyons rappeler des défis essentiels qui se posent à l'humanité. Je signalerai plus particulièrement concernant la vocation de la personne à la liberté : les conséquences de l'image chrétienne de l'homme pour l'enseignement social. Une deuxième partie du livre est consacrée à l'exercice de la liberté, notamment à des réflexions sur la complexité de la personne humaine, sur Dieu et le mal, la personne aux

prises avec les structures de péché ou la réconciliation. Enfin toute la dernière partie est consacrée aux défis anthropologiques contemporains, développement durable, perfectibilité de l'homme, relation entre l'homme et le travail, financiarisation ou droits et devoirs... Et pour finir, 7 clés pour l'action et une réflexion sur la valeur de l'homme par Sœur Emmanuelle. Si vous lisez un peu pendant vos moments libres, alors voici une possibilité d'enrichissement de votre pensée.

*Bernard Chatelet in*

### **Car c'est de l'homme qu'il s'agit**

Défis anthropologiques et enseignement social chrétien  
Sous la direction de Paul Dembinski,  
Nicolas Buttet,  
Ernesto Rossi di Montelera  
Éditions DDB, 328 pages, 29 €

## Un langage pour la Parole

L'auteur, ancien membre du MCC, a été Directeur adjoint de la Communication à EDF et GDF, ainsi que délégué général de la CGC dans ces deux entreprises. Dans ce livre, il tente de croiser les aspects de la communication et la Parole de Dieu. Si ce livre nous permet de mieux communiquer notre foi, il aura atteint son objectif. . . Définir l'émetteur (nous et Dieu au nom de qui nous parlons), le message (la Parole), la cible, le codage (langage adapté à la

cible), le media (support de l'information), puis lancer et valider le fonctionnement du message, il n'est sans doute pas inutile de réfléchir à notre façon de partager notre foi au regard de ces techniques de communication. Après cette relecture de la Parole et de divers témoignages bibliques d'Église et de témoins d'aujourd'hui, il semble que Jean Sola s'éloigne de son projet initial en tournant son regard vers le fonctionnement des hommes et de la société

d'aujourd'hui, puis sur les conditions d'un changement-conversion menant à un engagement vers un être nouveau par de nouveaux comportements. Et pourtant les réflexions peuvent éclairer nombre d'entre nous : économie, finance, écologie, facteur social... pouvoir dans et de l'Église... Sur chacun de ces points toute réflexion peut nous faire avancer. Et puis quand il s'agit de nous convertir et nous reconstruire dans l'Amour de Dieu, voici aussi des



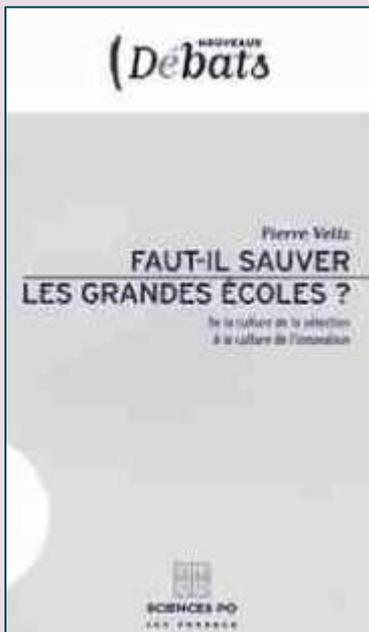
tâches qui ne seront jamais achevées et pour lesquelles le livre de Jean Sola peut nous aider.

*Bernard Chatelain*

### **La Parole de Dieu au risque de la Communication**

Jean Sola  
Éditions Jouve  
316 pages, 18 €

## Des grandes trop petites...



Pierre Veltz a été directeur de l'école des Ponts et Chaussées et président de Paris Tech (regroupement de dix écoles d'ingénieurs). Son opinion est donc fondée sur une connaissance des problèmes hexagonaux mais aussi internationaux. Pour lui, les *French engineers* ont d'immenses atouts dans la mondialisation actuelle : forte présence dans la recherche appliquée, ouverture sur l'étranger et l'entreprise, et surtout adaptabilité par une formation à spectre large, avec une particulière aisance en mathématiques. Par contre, il peut leur être reproché corrélativement un manque de créativité et d'adaptabilité à un monde chaque jour plus complexe, avec des voies d'accès au savoir et au succès de plus en plus diversifiées.

Faut-il alors, comme le préconisent certains, fondre les écoles dans l'université et en finir avec l'élitisme ? Ce n'est pas la solution retenue par Pierre Veltz. Pour lui, il ne faut pas perdre, par dogmatisme, les avantages des ingénieurs français,

mais les internationaliser, les ouvrir sur la diversité sociologique et culturelle, les mettre au cœur de l'économie nouvelle d'innovation. Pour cela, il est urgent de constituer des ensembles de masse critique suffisante qui attireront les meilleurs au niveau international, permettront de développer de nouvelles branches du savoir et de créer des pôles de recherche et de rencontre avec l'industrie et les entrepreneurs. Finalement, pour lutter contre l'hégémonie anglo-saxonne, écoles et universités doivent cesser leur ambiguïté vis à vis de la professionnalisation des études. Elles ont à inventer ensemble, en complémentarité, des formes modernes d'enseignement supérieur.

*Bernard Chatelain*

### **Faut-il sauver les grandes écoles ?**

De la culture de la sélection à la culture de l'innovation

Pierre Veltz  
Sciences Po, les Presses,  
156 pages, 10 €



➤ **Actualités et agenda** *Laure Deléry* ➤ **Des données chiffrées...** *Laure Deléry* ➤ **Zoom, L'Église et le monde** *Olivier Vasseur*

ÉDITO

Au cœur d'une économie mondialisée, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) prend tout son sens et l'Organisation Internationale du Travail par ses nombreuses études et manifestations nous invite à garder un regard attentif sur la réalité du travail à travers le monde.

## DES DONNÉES CHIFFRÉES QUI NOUS QUESTIONNENT

Sur son site web, la société Novethic (<http://www.novethic.fr>) propose une analyse en terme de RSE de six différents secteurs qui forment le tissu industriel et économique de nos sociétés : agroalimentaire, armement, automobile, sport, technologies de l'information et de la communication (TIC) et tourisme. L'agroalimentaire, première industrie européenne, représentait 13,6% du PNB en 2005, (836 milliard d'euros de CA). Ce secteur offre 3,8 millions d'emplois (60 % dans des

PME). Un poids qui confère d'énormes responsabilités notamment vis à vis de la grande distribution et de l'agriculture. Avec un poids économique très important (marché mondial estimé en 2005 à 1 200 milliards de dollars, environ 2% du PIB mondial, la moitié sont des dépenses des États-Unis), le secteur de l'armement est très controversé dès la naissance de l'investissement responsable. L'analyse des performances du secteur en termes de performance globale n'est pas aboutie.

Part très importante dans l'économie des pays développés, l'industrie automobile représente 3% du PIB en Europe, 5% des exportations et 10 millions d'emplois directs et indirects. Ses responsabilités sociales et environnementales sont aussi importantes que son poids économique. Sécurité routière, émissions de gaz à effet de serre, relations avec les fournisseurs, gestion des ressources humaines... des questions qui placent la RSE au cœur de la problématique du secteur.

Dans *Le Monde* du 4/01/08 (F Lemaître, *L'entreprise entre profit et bien commun*), nous apprenons que 3 600 entreprises de 120 pays (429 françaises) adhèrent au pacte mondial de l'ONU en 2000 pour « embrasser, promouvoir et faire respecter » des valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et d'environnement auxquels s'est rajoutée en 2004 la lutte contre la corruption. Supercherie ou vertu ? À approfondir...

*Laure Deléry*

## ZOOM Le travail « Décent »

La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités. Il peut être intéressant d'aborder ce concept sous l'angle concret des conditions de travail au niveau international et notamment sur la promotion du « Travail Décent ». En 1999, le nouveau directeur général de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) d'origine chilienne, Juan Somavia, dressait le constat que le travail n'est considéré que comme une variable d'ajustement. Il fallait trouver un terme avec un impact fort comme « développement durable » qui a mis 15 ans à s'imposer dans le voca-

bulaire international. L'expression choisie a été « travail décent ». « Travail » a ainsi été préféré à « emploi », parce qu'un minimum de respect des droits fondamentaux peuvent être exigés partout. De même, alors que la dignité est une donnée intrinsèque à la nature humaine, « décence » se réfère à la reconnaissance de valeurs partagées à un moment donné dans une culture donnée. Le « travail décent » se définit localement, dans le contexte économique, social, culturel du pays, même si le plancher de décence universelle est exprimé dans la *Déclaration des principes et droits fondamentaux de l'homme au travail* adoptée par l'OIT

en 1998 : quatre points, aussi importants par leurs exigences opérationnelles que par leur portée symbolique : la liberté d'association et de négociation collective ; l'élimination du travail forcé, (plus de 12 millions de personnes) ; du travail des enfants, (plus de 100 millions) et de toute discrimination au travail. Le Forum de l'OIT qui a eu lieu du 31 octobre 2007 au 2 novembre 2007, à Lisbonne au Portugal était centré sur l'analyse et la promotion du concept de travail décent et comment celui-ci contribue à instaurer une mondialisation équitable et sans exclus.

*Olivier Vasseur*

## L'ÉGLISE ET LE MONDE

Représentation  
et contribution  
de l'Église à l'OIT

**D**ominique Peccoud, jésuite, a travaillé au secrétariat permanent de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) où il officiait, depuis 1999, comme conseiller spécial du Directeur général du BIT pour les affaires socio-religieuses. Il est intéressant d'étudier la démarche inter-religieuse qu'a réalisée D. Peccoud. En effet, il a adressé l'agenda du travail décent de l'OIT à des représentants de diverses communautés (chrétiennes, juives, musulmanes, hindouistes, bouddhistes, confucéennes, bahais, marxistes, etc.). Il a choisi des gens à la fois sensibles aux questions relatives au travail et profondément ancrés dans une de ces traditions. Il leur a demandé d'écrire ce qu'ils pensaient de cet agenda, ce qu'ils souhaitaient y changer, quelle était l'importance du travail dans leur tradition. D. Peccoud a rédigé une synthèse de ces contributions qui présentait cinq points de convergence ainsi que des éclairages complémentaires susceptibles d'enrichir cet agenda du travail décent. Il a adressé cette synthèse aux différents contributeurs qu'il a ensuite invités à un séminaire de 4 jours. Toutes les séances ont commencé par 10 minutes de silence partagé, qui ont apporté à l'écoute et au dialogue une qualité exceptionnelle. Ce travail a fait l'objet d'un livre « Le travail décent, points de vue philosophiques et spirituels » (BIT, Genève 2004). D. Peccoud a également représenté l'OIT à la 9<sup>ème</sup> assemblée du Conseil œcuménique des églises en janvier 2006 à Porto-Allegre (Brésil) qui avait pour thème général « Transforme le monde, Dieu, dans ta grâce » et une assemblée plénière sur le thème « Justice économique – un monde sans pauvreté est possible ! ». On peut trouver un texte de D. Peccoud « Le travail décent : utopie ou stratégie réaliste ? » sur [www.eesc.europa.eu/organisation/president/tuesdaymeetings/18052006/documents/texte\\_de\\_L'intervention\\_fr.pdf](http://www.eesc.europa.eu/organisation/president/tuesdaymeetings/18052006/documents/texte_de_L'intervention_fr.pdf).

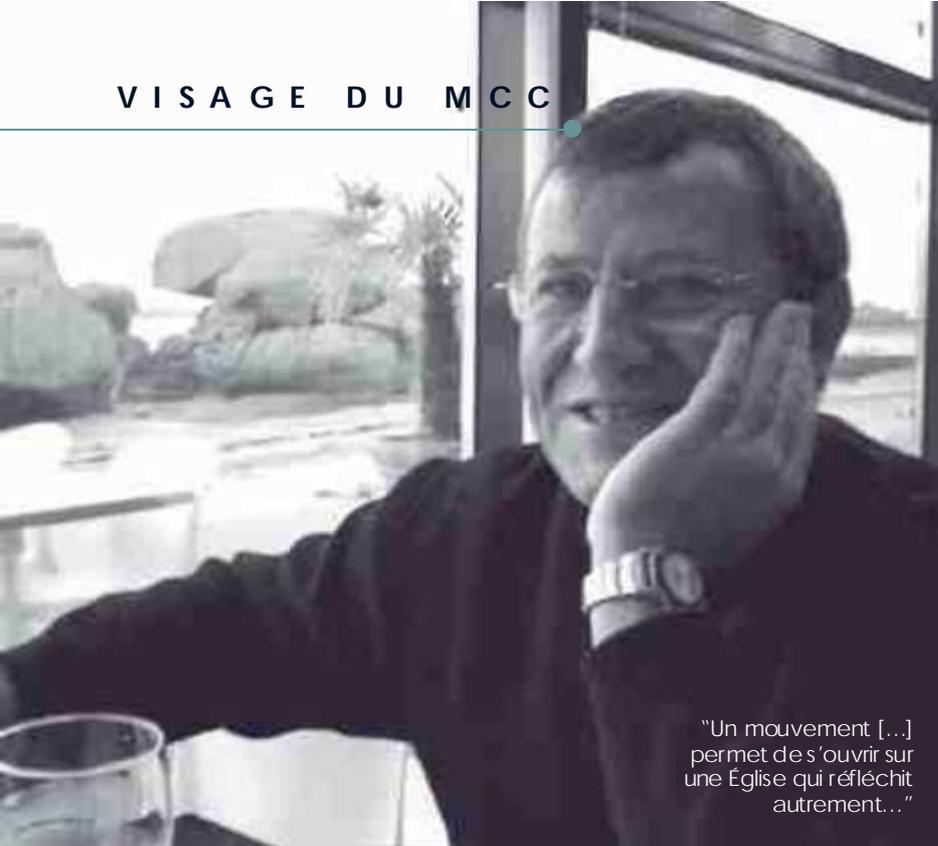
Olivier Vassour

## ACTUALITÉ

- Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, **la Chine s'est dotée d'un droit du travail** obligeant les entreprises à fournir un contrat écrit à leurs employés.
- **La loi de finances 2008 encourage l'épargne solidaire de partage** - placement financier dont une partie de la rémunération est reversée à une association ou ONG - en adoptant l'amendement « Finansol ». Ce dernier, qui prévoit un nouvel avantage spécifique (prélèvement libératoire à taux réduit : 5% à la place de 16%) s'appliquera dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008).
- **Aide au développement 2008-2011** : l'Association Internationale de Développement (AID) pourra dépenser un montant record de 28,8 milliards d'euros (12,2 de 2005 à 2008) au profit des pays dont le revenu annuel par habitant est inférieur à 737 euros ; pour la première fois la Chine fait partie des 45 donateurs.
- **Rapport sur le développement dans le monde 2008** : L'agriculture au service du développement (<http://www.banquemondiale.org>)
- **Bande dessinée : Paroles de sans papiers** ; Delcourt. 14,95 € ; un collectif de 9 dessinateurs travaillant avec les associations comme Migreurop ou la Cimade ont décidé d'illustrer la vie d'hommes et de femmes « sans papiers » qui racontent la galère de l'exil et les souffrances qui l'accompagnent...
- **Campagne : Droit à la santé et à l'éducation pour Tous** ; [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

## AGENDA

- **3 au 5 juin** : conférence sur la sécurité alimentaire mondiale et les défis des bioénergies et du changement climatique, siège de la FAO, Rome
- **5 juin** : journée mondiale de l'environnement (Wellington, Nouvelle Zélande) sur le thème « Changez vos habitudes, vers une économie peu consommatrice en carbone » (<http://www.unep.org/>)
- **17-19 juin** : Forum économique mondial pour le Moyen-Orient (Sharm El Sheikh, Égypte)
- **28-30 juin** : Forum International « Transport et Énergie : le défi du changement climatique » (OCDE)
- **29 Juin - 2 Juillet** : 18<sup>ème</sup> congrès mondial sur la sécurité et la santé au travail, Séoul, République de Corée. 2500 participants environ sont attendus ; organisateur : Organisation Internationale du Travail (OIT) (<http://www.safety2008korea.org>)



"Un mouvement [...] permet de s'ouvrir sur une Église qui réfléchit autrement..."

LE PÈRE ALBERT GAMBART

## L'aumônier qui venait du FRAT...

➤ Depuis octobre 2007, le père **Albert Gambart, 55 ans, curé de St-François d'Assise (Paris XIV)** remplace le père Luc de Saint-Basile comme aumônier de la région Paris. *Propos recueillis par Claire Collignon.*

**Claire Collignon :** *Que faisiez-vous avant de prendre cette nouvelle responsabilité ?*

**Albert Gambart :** En plus de ma responsabilité de curé de la paroisse Saint-François d'Assise, j'étais responsable du FRAT (NDLR : le FRAT est un rassemblement organisé pour les collégiens et lycéens des diocèses d'Île-de-France alternativement à Jambville et à Lourdes.). C'est une extraordinaire expérience que de se voir confier un objectif de cette taille. Rendez-vous compte, il s'agit, avec une équipe de plus de 100 personnes, de faire vivre, prier, chanter, rire... 12 000 jeunes pendant quatre jours qui se retrouvent à la fois pour des temps communs et dans ce qu'on appelle des villages. Lorsque l'on se retrouve à parler sur le podium devant tous ces jeunes, l'expérience peut être grisante. Il faut savoir garder la tête froide. La vie de paroisse aide à garder les pieds sur terre, et le sens du quotidien.

**C.C. :** *Depuis quand connaissiez-vous le MCC et qu'appréciez-vous dans le mouvement ?*

**A.B. :** Je connais le MCC depuis mon ordination en 1993. Et j'accompagne une équipe depuis cette date. C'est

d'ailleurs par cette équipe que j'ai appris à connaître le MCC, sans avoir plus de temps à consacrer en particulier à la vie de mouvement, du fait de mes responsabilités au FRAT.

Je trouve que le MCC a une approche particulièrement moderne en proposant de réfléchir autour de la cohérence entre le travail et la vie chrétienne. Je suis interpellé par ces jeunes qui cherchent un sens à leur vie de travail et qui la voit comme partie intégrante de leur vie chrétienne.

**C.C. :** *Comment voyez-vous l'articulation entre la vie de paroisse et la vie de mouvement ?*

**A.B. :** Pour des questions pratiques, cela peut sembler difficile d'assumer les deux. En paroisse, le prêtre vit dans la sollicitation permanente. La vie de paroisse est imprévisible et généralement chaque jour apporte son lot de surprises et de soucis à porter. Ce n'est pas toujours facile de trouver l'énergie pour rebondir sur une vie de mouvement, la plupart du temps en soirée. Cependant, un mouvement (il porte d'ailleurs bien son nom) est porteur d'une certaine dynamique. Il permet de sortir d'une

vision trop « paroissiale », de s'ouvrir sur une Église qui réfléchit autrement, de découvrir d'autres visages.

Et ces échanges enrichissent indéniablement la vie de paroisse.

**C.C. :** *Qu'est-ce qu'il vous tient le plus à cœur de réaliser au cours de votre mandat d'aumônier régional ?*

**A.B. :** Au FRAT, j'ai fait l'expérience de ce que l'enthousiasme et la joie peuvent susciter en efficacité et en rayonnement ! J'aimerais que ce soit cette joie qui anime l'équipe régionale : favoriser la dynamique d'équipe, faire en sorte que les uns et les autres viennent avec plaisir, en sachant qu'ils vont y vivre quelque chose d'intéressant. Je ne voudrais surtout pas que mon rôle ne soit que fonctionnel, car on a mieux à faire. Mon rôle est avant tout d'apporter une dimension spirituelle pour ressaisir les événements autour du mystère du Christ, qui est infiniment porteur d'espérance.

Pour les équipes sur Paris, j'aurais envie que les équipes et leurs membres se sentent du MCC et soient heureux de dire « Je suis du MCC », un peu comme les scouts sont fiers de dire « Je suis scout » ! ●



## Le journal du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants

Il fait le lien entre les six mille membres du MCC, des jeunes professionnels aux cadres chrétiens en retraite active. Il présente les nouvelles orientations dans la vie du mouvement. Il informe sur les grandes priorités du MCC, avant tout, celles qui placent l'homme au cœur de l'entreprise et de la société. Il est un soutien pour la foi et la réflexion. Il propose des thèmes et des schémas pour des réunions d'équipe. Il est une aide dans la recherche de cohérence, entre le sens que nous voulons donner à notre vie et le monde qui nous entoure. Il participe au débat sur les problématiques actuelles de notre société et sa rapide évolution.

**À travers des dossiers, des réflexions, des rencontres, des témoignages, des pages de vie spirituelle...**

# Responsables

## BULLETIN D'ABONNEMENT

À renvoyer accompagné du règlement à :  
**Rcresponsables** abonnements - MCC - 18, rue de Varenne - 75007 Paris  
 Tél. : 01 42 22 59 57. journal.responsables@mcc.asso.fr

**OUI, je souhaite m'abonner (ou me réabonner) à Responsables**

**OUI, j'offre un abonnement à :**

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

e-mail : .....

Membre du MCC  oui  non  Sympathisant

Autre : .....

42 € (1 an)  57 € (étranger par avion 1 an)

47 € (UE 1 an)  100 € (abonnement de soutien 1 an)

Prix au numéro : 5 € (6 € étranger) - **Paiement par chèque à l'ordre de l'USIC**

Conformément à la législation en vigueur vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des informations vous concernant (art. 34 de la loi Informatique et Liberté) enregistrées sur la base de données du MCC en vous adressant au secrétariat du MCC. Par notre intermédiaire vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés et organismes. Si vous ne le souhaitez pas, il vous suffit de cocher la case ci-contre.



Pouch



mouvement chrétien des cadres et dirigeants

# P R I È R E

Psaume 78 (77)

... Ce que nous avons entendu et connu,  
ce que nos pères nous ont transmis,  
nous ne le tairons pas à leurs descendants,  
mais nous transmettrons à la génération suivante  
les titres de gloire du Seigneur,  
sa puissance et les merveilles qu'il a faites.

Il a fixé une règle en Jacob,  
Établi une loi en Israël.  
Elle ordonnait à nos pères  
D'enseigner ces choses à leurs fils,  
Afin que la génération suivante les apprenne,  
Ces fils qui allaient naître :

Qu'ils se lèvent et transmettent à leurs fils ;  
Qu'ils mettent leur confiance en Dieu...