



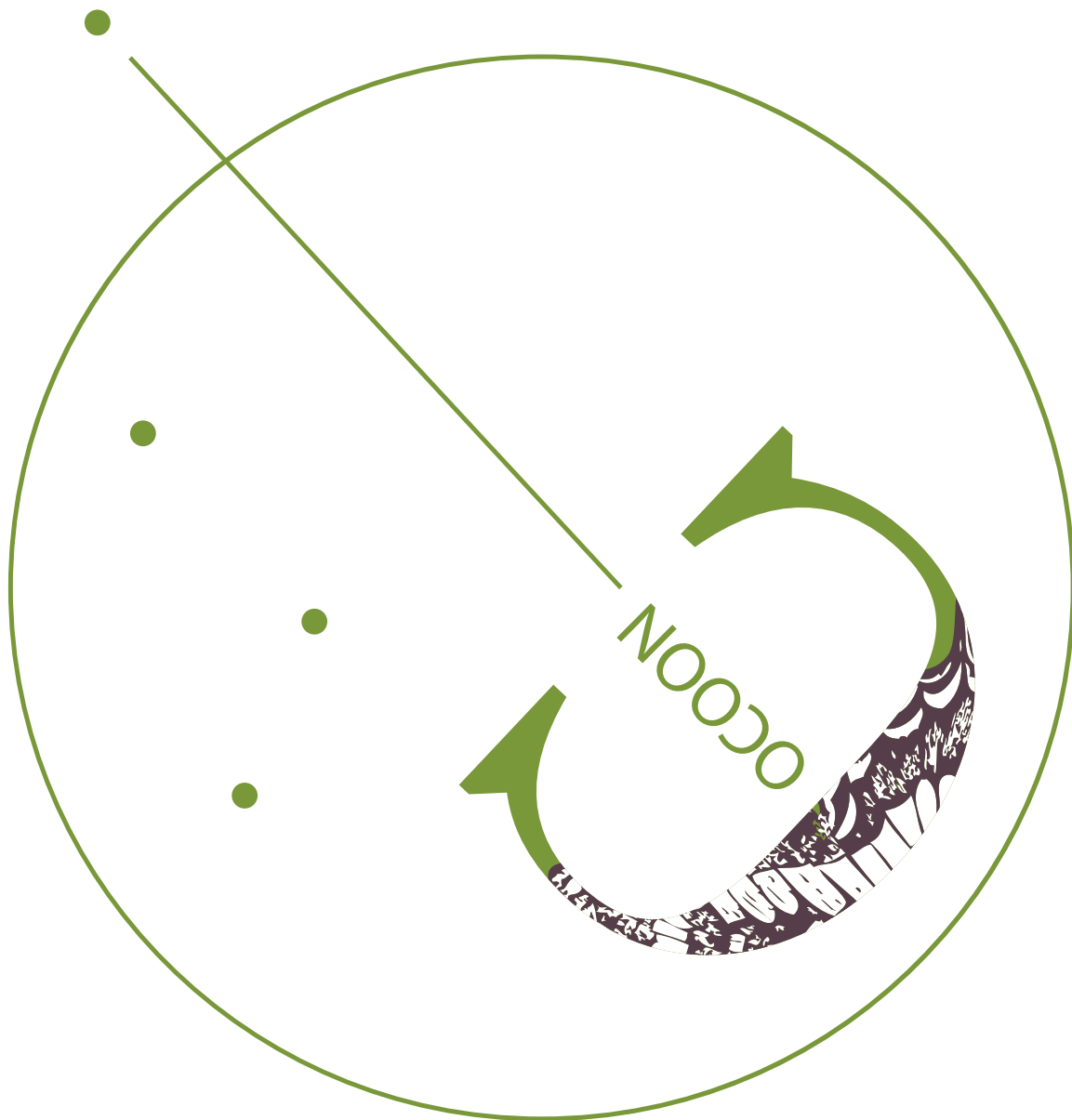
CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE  
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W POLSCE

R | S | E

**Guide  
des bonnes  
pratiques  
de la CCIFP**





100%  
RECYCLED FSC

Ekologicznie i z fantazją? Dlaczego nie!

Z ofertą papierów recyklingowych **Antalis Poland** dbasz o środowisko naturalne i wybierasz z szerokiej palety kolorów i faktur.

Sprawdź ofertę na [www.antalis.pl](http://www.antalis.pl)

antalis <sup>TEAM</sup>  
Just ask Antalis



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE  
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W POLSCE

© Copyright: Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne  
Varsovie 2014

Editeur: Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne

Composition: Designpartners, office@designpartners.pl

Concept graphique: Antoine Belot, Varsovie, antoine.belot@hotmail.fr

Impression: DB Print, Varsovie

Imprimé sur du papier 100 % recyclé: intérieur Cocoon Silk 135 g/m<sup>2</sup>, couverture Cocoon Silk 250 g/m<sup>2</sup>



# Sommaire

## RSE – DE LA COURSE À LA COOPÉRATION

Auteur: Paweł Oksanowicz, Radio PIN ..... 6

**DÉCLARATION DE RSE DE LA CCIFP** ..... 8

## COMMENT BÂTIR UNE STRATÉGIE RSE ET QUI EN A RÉELLEMENT BESOIN ?

Partie théorique | Auteur: Małgorzata Marek, PwC ..... 10

Partie pratique | Processus d'élaboration d'une stratégie RSE chez Orange Polska, 2013-2015 | Auteur: Marcelina Pytlarczyk, Orange Polska ..... 13

Partie pratique | KARMAR - Notre démarche RSE : un élément essentiel de notre stratégie globale | Auteur: Joanna Gerber, Karmar Polska ..... 14

## LE DIALOGUE SOCIAL – ÉLÉMENT DE LA POLITIQUE RSE DE L'ENTREPRISE

Partie théorique | Auteur: Aleksandra Turek, PwC ..... 16

Partie pratique | Dialogue avec les parties prenantes Orange Polska | Auteur: Monika Kulik, Orange Polska ..... 19

## LA DIVERSITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Partie théorique | Auteur: Edyta Grzegory, Crido Taxand ..... 20

Partie pratique | Les bénéfices découlant de la diversité dans la Société ORBIS S.A. | Auteur: Orbis ..... 23

Partie pratique | Women At Accor Generation | Auteur: Orbis ..... 24

Partie pratique | Groupe EDF en Pologne : la diversité est un potentiel | Auteur: EDF Polska ..... 25

Partie pratique | Carrefour Polska : toutes les facettes de la diversité | Auteur: Carrefour Polska ..... 26



## LE REPORTING DES DÉMARCHES RSE ET LA PUBLICATION D'INFORMATIONS NON FINANCIÈRES RELATIVES AUX ENTREPRISES

Partie théorique   Auteur: Adam Grzymistawski, Crido Taxand .....	28
Partie pratique   La publication des informations sur le développement durable Auchan Polska   Auteur: Auchan Polska .....	31

## LES DÉMARCHES ENTREPRISES POUR PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

Partie théorique   Auteur: Grażyna Miller, Bureau Veritas .....	33
Partie théorique   Le papier dans la stratégie RSE   Auteur: Antalis Papier .....	35
Partie pratique   KPMG — actions en faveur de l'environnement   Auteur: KPMG w Polsce .....	36
Partie pratique PLAN ANTIGASPI – actions écologiques de Carrefour Polska   Auteur: Carrefour Polska .....	37
Partie pratique   Loi pour la protection de l'environnement : un jugement de la Cour Administrative Suprême (NSA) dans l'affaire SITA Polska basé sur la règle du précédent   Auteur: SITA Polska.....	38

## COMMENT COOPÉRER AVEC LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES ?

Partie théorique   Auteur: Elżbieta Żórawska, PwC .....	40
Partie pratique   Guide des bonnes pratiques RSE – Groupe Sanofi en Pologne   Auteur: Grupa Sanofi .....	43

## ÉTHIQUE DANS LE BUSINESS

Partie théorique   Auteur: Robert Sroka, Crido Taxand .....	44
Partie pratique   Règles et obligations éthiques de Pernod Ricard Polska   Auteur: Katarzyna Kozłowska, Pernod Ricard .....	47
Partie pratique Elaboration et mise en œuvre du code de l'éthique en business GEFCO Polska   Auteur: GEFCO Polska .....	48

# RSE – de la course à la coopération

Auteur: Paweł Oksanowicz,

Animateur du programme consacré à la RSE  
„BIZON-Biznes Odpowiedzialny i Nowoczesny”  
Sur l'antenne de Radio PiN.

Pour une société moderne la RSE, responsabilité sociétale des entreprises, constitue l'un des éléments de gestion. La taille de l'entreprise n'a pas d'importance. La macro et la micro-économie n'ont jamais été aussi proches qu'aujourd'hui l'une de l'autre dans l'histoire du capitalisme. Ce vaste sujet a pris diverses formes dans les différentes parties du monde, sur les différents continents, dont l'Europe. C'est la raison pour laquelle la RSE pourra être comprise différemment en Pologne qu'en France ou en Norvège. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de socle commun : celui de rendre le monde meilleur grâce à des actions du milieu des affaires.

Il est important de rappeler aussi souvent que possible ce que la RSE a été à ses débuts et ce qu'elle devient dans le cadre des processus qui se déroulent chez nous au quotidien. La RSE est en train d'être redéfinie depuis la dernière crise. Tous ceux qui s'intéressaient à cette idée à ses origines, c'est à dire vers la fin des années 70 en Occident et au début du XXIème siècle en Pologne, sentent bien que cela est indispensable pour que la RSE devienne un outil efficace de construction de la stratégie d'entreprise, et non pas une incapacité à gérer cachée derrière le masque philanthrope, pas un marketing archaïque ni des paradoxes utilisés là où nous avons besoin de concrets.

Responsabilité sociétale des entreprises ? Malheureusement notre histoire récente a été remplie de mesures économiques dénuées de sens, dont les travaux dits sociaux (travaux non-rémunérés plus ou moins imposés). Ceux-ci n'avaient pas grand-chose à voir avec le bénévolat. L'activiste social était généralement perçu comme quelque chose d'importun, lié au pouvoir impopulaire et réclamant du temps et des forces afin de réaliser des objectifs assez obs-

cur de notre patrie socialiste commune. En un mot, le mot « social » était devenu en République Populaire de Pologne synonyme de „faux”.

Rien d'étonnant donc que dans la nouvelle économie polonaise l'expression „responsabilité sociétale des entreprises” étant un calque de l'expression anglaise (corporate social responsibility) ait apporté un malentendu fondamental à la compréhension du terme RSE. On pensait que le milieu des affaires faussait ses engagements à l'égard de son entourage en se cachant derrière une phraséologie bien usée. Quant à ceux qui percevaient malgré tout quelques valeurs derrière la RSE, ils se trompaient également quant à la théorie et à la pratique de la RSE, responsabilité sociétale des entreprises de leur environnement. Est-ce mieux ainsi ?

A son commencement, lorsque les groupes internationaux ont été créés, les effets de leurs activités étaient souvent extrêmement nocifs pour les personnes et l'environnement dans des pays difficiles d'accès depuis l'Europe ou les Etats-Unis, ce qui a quelque part obligé à réfléchir à la responsabilité de production. Dans le cas des petites entreprises, une telle réflexion semblait inutile. Pour être saines, les relations du milieu des affaires local avec son entourage devaient demeurer les meilleures possibles.

Dans le cas contraire, la société locale perdait rapidement son soutien local et en quelque sorte l'autorisation de son activité. Dans le milieu des grandes entreprises, la notion des parties prenantes est devenue clé pour la RSE – il s'agit de partenaires d'entreprise et notamment sur l'environnement. Cette notion a été généralisée par l'économiste américain Edward Freeman. Les sous-traitants, les fonctionnaires accordant des autorisations, la logistique – de manière générale toutes les personnes impliquées dans la production – sont devenues des parties prenantes de l'entreprise, sans mentionner les clients sans lesquels aucune société n'aurait même pas l'occasion de se prévaloir de sa RSE. Néanmoins, dans une tradition RSE ainsi constituée, la manière de percevoir les relations de l'entreprise avec son entourage était déterminée par le modèle „entreprise – institutions – clients”.

Le flux d'information dominant passait des entreprises à travers des institutions telles que les partenaires en affaires, les institutions gouvernementales, les organisations de consommateurs, jusqu'aux clients. Les clients constituaient un groupe anonyme éparpillé et il était facile de

gérer les relations tous ensemble. Il suffisait de louer les services d'une agence de relations publiques pour créer des communiqués sur l'engagement sociétal de l'entreprise, ou coopérer adroitement avec les organisations de consommateurs, les fondations et associations, en dédiant une partie des bénéfices à des fins sociales. Dans un tel modèle philanthropique, il ne pouvait être question d'un contact réel de l'entreprise avec son entourage. Le jeu des intérêts dominait et nuisait à la responsabilité des entreprises. Des actions ponctuelles, même très nobles, sous forme de soutien aux orphelinats ou de festins consacrés à la sécurité routière, ne faisaient que renforcer des fondements erronés – le caractère ponctuel et festif des relations avec le milieu des affaires apodictique, alors que l'approche des clients au business au quotidien se caractérisait par la méfiance. Le business s'est mis quant à lui à suivre la piste du « qui donnera plus », se lançant dans la course à la générosité et en formant des attitudes revendicatives parmi les destinataires de la pseudo-RSE et de la philanthropie peu ambitieuse.

La redéfinition de la RSE a commencé au moment où le dialogue social est devenu un élément de la gestion des entreprises. Il s'agit actuellement de l'un des outils les plus puissants de la RSE qui, s'il est bien piloté, offre de nouvelles opportunités de marché. En parallèle au progrès au niveau de la modernisation de la production pour satisfaire les attentes des consommateurs, le développement d'internet 2.0 oblige les comités de direction à adopter une approche moins stricte dans les relations avec le client de réseau exigeant (et peut-être même plus capricieux qu'exigeant ?). A titre d'exemple, si après l'achat d'un t-shirt en coton on se connectant sur le site du fabricant on peut suivre sa route

du champ jusqu'au produit fini, cela offre d'énormes opportunités de contact avec les clients et de formation de leurs goûts, tout en répondant à leur curiosité – qu'est-ce que j'ai acheté au juste ? Suis-je responsable sur le plan social et environnemental en soutenant une marque donnée ?

C'est le marché lui-même qui oblige les entreprises à rechercher un avantage compétitif au niveau de nouveaux modèles d'affaires, dans le cadre desquels le client actif obtient une prestation ou un produit correspondant à ses attentes. Les vêtements bio et équitables précités ou encore du matériel électroménager réutilisable en production. Ce type de tendances de consommation, obligeant les entreprises à créer des produits sans sentiment de „culpabilité environnementale” chez les destinataires, des prestations profilées avec précision, telles que les produits alimentaires bio livrés au pas de la porte grâce au GPS, sont des produits représentant la nouvelle économie. La RSE se crée également à travers l'exploitation commerciale d'une pénurie sociale d'un produit ou d'une prestation. Tel que par exemple des emprunts bancaires destinés aux personnes n'ayant pas de contrat de travail permanent, avec possibilité de suspendre temporairement le remboursement. Plus nous sommes près du client, mieux c'est pour la nouvelle économie, qui est basée sur le sentiment de responsabilité, sur les réseaux, sur les relations mutuelles, sur l'écoute de l'autre. Les micros, petites et moyennes entreprises ont tant d'opportunités sur ce plan, qu'il aurait été bien dommage de perdre la possibilité de percer dans l'espace économique juste à cause de l'absence évidente d'un produit ou d'une prestation dans les environs. Il suffit de l'apprendre et d'en profiter en affaires. Donc, à vous de jouer !



BIZON – Business Responsable et Moderne

L'unique émission cyclique dans les médias consacrée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises – RSE- et au Développement Durable.

L'émission montre, en s'appuyant sur des exemples concrets, les avantages en affaires résultant de la mise en œuvre de bonnes pratiques au sein des entreprises. Commentaires d'experts indépendants.

Nous vous invitons tous les samedis à 14 h sur les ondes de Radio PIN.

**Bożena Breczko** – auteur et producteur de l'émission

**Paweł Oksanowicz** – animateur

Contact: [bizon@radiopin.pl](mailto:bizon@radiopin.pl), tél: 504 664 640

# Déclaration de RSE de la CCIFP

Le développement responsable à long terme constitue l'objectif des entreprises associées au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne. Nous souhaitons qu'il apporte non seulement des avantages en affaires, mais qu'il ait également un impact durable et positif sur l'environnement dans lequel nous évoluons et en conséquence sur l'économie polonaise dans son ensemble.

## DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL SOCIAL

Communication avec la population locale, soutien actif aux initiatives et au développement de la région, en collaboration avec les autorités et organisations locales.

## DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Démarches visant à bâtir la confiance et le respect du personnel et des coopérants en permettant une communication bilatérale durable et fiable. Soutien à leur développement grâce à l'accès aux formations et aux connaissances. Lutte contre toutes les manifestations de discrimination et d'intolérance parmi les salariés et coopérants.

## DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Respect du droit et de l'éthique en affaires à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise, dans le cadre de ses activités internes et externes, en collaboration avec des entreprises dont la gestion respecte les principes d'éthique.

## PROTECTION DES RESSOURCES NATURELLES

Toutes les activités de l'entreprise sont réalisées dans le plus grand respect possible de l'environnement naturel. Multiplication d'actions dans le domaine de la protection de l'environnement parmi les salariés, coopérants et partenaires en affaires.

## PROMOTION DES BONNES PRATIQUES RSE

Partage d'expériences et de solutions avec d'autres entrepreneurs, partenaires en affaires et autorités locales, formation et information du grand public en matière d'activités RSE.

Nous nous engageons à mettre en œuvre au sein de l'entreprise les points de la déclaration ci-dessus en déployant des actions et en mettant en œuvre des solutions concrètes, en ligne avec la politique de responsabilité sociétale des entreprises.



## Signataires:

Déclaration

ACCACE SP. Z O.O.	EUROPEAN SECURITY TRADING POLSKA
ADECCO POLAND SP. Z O.O.	EVERAL PIOTR DUTKIEWICZ
AIR FRANCE & KLM S.A.	FAURECIA AUTOMOTIVE POLSKA S.A.
ALCATEL-LUCENT POLSKA SP. Z O.O.	GEFCO POLSKA SP. Z O.O.
ALSTOM W POLSCE SP. Z O.O.	GEODIS CALBERSON POLSKA SP. Z O.O.
ANDRZEJ LULKA KANCELARIA RADCY PRAWNEGO	GRAPHOLOGY SOLUTIONS GROUP
ANTALIS POLAND SP. Z O.O.	GRUPA SANOFI W POLSCE
APAX CONSULTING GROUP SP. Z O.O.	KANCELARIA ADWOKACKA KRASIMIRA KARKOSZKI
ARKEMA SP. Z O.O.	KARMAR S.A.
ARTELIA SP. Z O.O.	KPMG SP. Z O.O.
ATOS IT SERVICES SP. Z O.O.	LABORATOIRES EXPANSCIENCE POLSKA
AXA PTE S.A.	LAFARGE CEMENT S.A.
AXA ŻYCIE TU S.A.	LOMANIA POLSKO-FRANCUSKA SP. Z O.O.
BALAJCZA SPECIALIZED TRANSLATIONS	MAZARS POLSKA SP. Z O.O.
BILANS CONSULTING DEVELOPMENT	MEETINGPOINT - PERSONNEL SEARCH & SELECTION
BIRETA PROFESSIONAL TRANSLATIONS KEMPIŃSKA & WOŹNIAKOWSKA S.C.	MICHELIN POLSKA S.A.
BRICOMAN POLSKA SP. Z O.O.	ORANGE POLSKA
BUREAU VERITAS POLSKA SP. Z O.O.	OTWARTY RYNEK ELEKTRONICZNY S.A. MARKETPLANET
CAREFLEET S.A.	PERNOD RICARD POLSKA
CARREFOUR POLSKA SP. Z O.O.	PIASECKA & ŹYLEWICZ
CEC GOVERNMENT RELATIONS	PwC
CHANDNEY SOFTWARE	QUO VADIS POLONIA SP. Z O.O.
CREDIT AGRICOLE BANK POLSKA S.A.	RD BUD SP. Z O.O.
CYCLAD SP. Z O.O.	SANOFI PASTEUR SP. Z O.O.
EDENRED POLSKA SP. Z O.O.	SODEXO BENEFITS AND REWARDS SERVICES POLSKA SP. Z O.O.
EDF POLSKA	SOMFY SP. Z O.O.
EFICOM S.A.	SUEMPOL SP. Z O.O.
ETAM POLAND SP. Z O.O.	



Partie  
théorique

# Comment bâtir une stratégie RSE et qui en a réellement besoin ?

Auteur: Małgorzata Marek,

Corporate Responsibility Manager,  
PwC





### Qu'est-ce qu'une stratégie RSE ?

La stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un plan dans lequel l'organisation indique les problématiques liées à la communauté locale, au marché, au personnel ou à l'environnement qui sont particulièrement importantes pour elle dans le cadre de l'activité qu'elle exerce. Dans sa stratégie RSE, la société définit sa mission dans le domaine de la Responsabilité Sociétale, les axes et objectifs prioritaires, ainsi que les actions qu'elle compte mettre en œuvre pour les atteindre. Les actions RSE devront être cohérentes et résulter de la stratégie globale de l'entreprise.

### Quelles sont les principales mesures à prendre pour la préparer ?

L'élaboration d'une stratégie RSE est un processus complet qui requiert l'implication active de l'organisation dans son ensemble, avant tout au niveau du Directoire. Ce processus et son succès consistent dans une grande mesure à poser les bonnes questions et à chercher les meilleures réponses, constituant ensemble le cadre d'une gestion et d'actions cohérentes.

Conformément à la norme ISO 260001, l'activité responsable d'une entreprise devrait couvrir sept domaines clés :



<sup>1</sup>ISO 26000 norme systématisant la connaissance de la responsabilité sociétale des entreprises au sens large. Cette norme constitue un guide pratique du concept de l'entreprise responsable, définit son cadre, montre ses valeurs et idées. Elle comprend des éléments pouvant être incorporés dans les systèmes de gestion déjà existants. Elle n'a pas de vocation liée à la certification ni à l'application à des fins de régulation.. Plus d'informations sur: [www.pkn.pl/iso-26000](http://www.pkn.pl/iso-26000)

**1) Etablissons pourquoi nous souhaitons au juste avoir une stratégie RSE et quelle en est l'importance pour nous ?**

A cette étape, nous devons nous intéresser aux défis auxquels est confrontée notre entreprise, aux risques liés au développement durable, ainsi qu'aux attentes formulées à l'égard de notre société et aux opportunités qui verront le jour grâce à la stratégie.

**2) Comment devrions-nous réagir ?**

Disposant d'une carte des défis, risques et attentes, la démarche suivante à prendre est l'analyse de nos possibilités d'y faire face. Le choix de zones dans lesquelles nous aurons le plus d'impact en tant qu'organisation et qui pourront assurer la plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise est crucial.

**3) Où voulons-nous nous trouver d'ici 5 ans ?**

La stratégie, sont les choix et les plans à long terme : Quels objectifs voulons-nous atteindre ? (Innovation, évolution ou révolution dans nos actions ?). Sur quoi devrions-nous nous concentrer pour atteindre nos objectifs ?

**4) Comment aller là où l'on le souhaite ?**

Lorsque nous répondrons déjà à notre question relative à notre vision de l'avenir, il s'agira d'établir ce qu'il faudra faire pour la mettre en œuvre. De quelle manière devrions-nous nous y prendre ? De quels moyens avons-nous besoin pour cela ?

**5) Comment saurons-nous si nous avons atteint notre objectif ?**

A l'étape finale, il est important de définir la manière dont nous voulons mesurer l'impact de la stratégie du business responsable sur notre marque, nos revenus ou la valeur pour les actionnaires. Il s'agit donc d'élaborer des méthodes de mesure des succès et de créer un ensemble d'indicateurs clés.

**6) Comment le raconter ?**

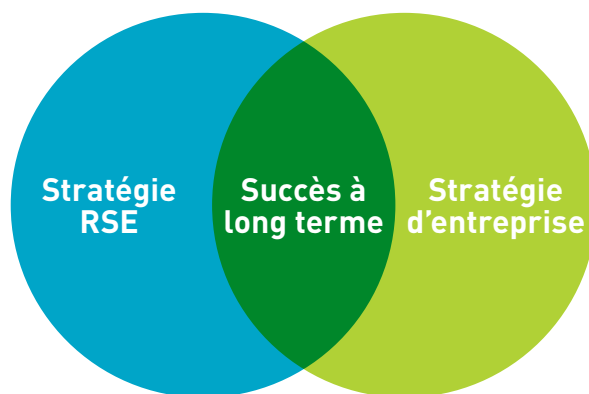
Il est important de parler de notre stratégie RSE et des actions que nous réalisons en conséquence. Pour qu'il ne s'agisse cependant pas uniquement « d'histoires » que l'on raconte, la communication devra être bien réfléchie et corroborée à l'aide de documents. Il est important de décider de ce que nous voulons communiquer, à qui et sous quelle forme. Le reporting des activités sociales et environnementales, c'est à dire les données dites non-financières, prend de plus en plus d'importance.

**Avantages résultant de l'existence d'une stratégie**

Le fait de posséder une stratégie RSE facilite avant tout l'adaptation des entreprises et permet de faire face aux défis sociaux, environnementaux et économiques. Une stratégie bien préparée détermine l'organisation de l'entreprise, met en place un système crédible de suivi, permet de mieux gérer les risques et d'agir de manière plus efficace. Elle a en outre un impact positif sur l'avantage compétitif et la réputation de l'organisation. Elle constitue un élément important de développement de relations avec l'ensemble des parties prenantes importantes pour l'entreprise. Les sociétés adoptant une approche stratégique à l'égard de la RSE déclarent une capacité accrue de recrutement et de fidélisation du personnel, qui travaille de manière plus impliquée et efficace.

**Toutes les entreprises réalisant des actions RSE devraient-elles posséder une stratégie ?**

Mener des actions du domaine de la RSE sans stratégie ressemble un peu à un voyage sans but et sans plan précis. Il a certes du charme, de la spontanéité, il pourra apporter des surprises, parfois même très surprenantes. Cependant, lorsque nous partons en voyage, nous savons d'habitude où et comment nous voulons y aller. Nous connaissons le but de notre voyage, nos compagnons, nous essayons d'adapter le coût aux ressources disponibles. Les préparatifs durent plus longtemps, mais nous avons une garantie bien plus grande de succès. Il est évidemment possible de mener des actions RSE sans stratégie, c'est-à-dire sans plan. L'efficacité ou par exemple l'exploitation optimale de nos ressources demeurent cependant incertaines. Nous ne savons pas, non plus, si nos actions ont réellement un impact aussi positif que nous l'aurions souhaité et que nous aurions pu exercer.





# Processus d'élaboration d'une stratégie RSE chez Orange Polska, 2013-2015

Auteur: Marcelina Pytlarczyk,

Experte RSE, Orange Polska



Partie pratique

Chez Orange Polska, nous implémentons depuis quelques années la politique de responsabilité sociétale des entreprises dans tous les domaines d'activité de notre société. La RSE est notre pratique quotidienne, mais ce sont également nos plans d'avenir, nous ne pouvons donc ne pas manquer d'un outil qui tient compte des attentes des parties prenantes, ainsi que des défis sociaux auxquels est confrontée notre entreprise et notre secteur. La stratégie de la responsabilité sociétale des entreprises constitue pour nous un tel outil.

La première stratégie de responsabilité sociétale des entreprises d'Orange Polska pour les années 2010-2012 couvrait des domaines d'activité importants pour notre entreprise, tels que la contribution active à la construction d'une société d'information, les questions liées à des prestations et au service haut de gamme pour nos clients, ainsi qu'à la sécurité, la réduction de notre impact négatif sur l'environnement, le soin pris du personnel, ou encore la réalisation de programmes d'engagement sociétal de l'entreprise. Afin d'atteindre les objectifs précités, nous avons attaché une grande importance au renforcement du mécanisme de dialogue avec les parties prenantes, que nous avons démarré en 2010 et dont les conclusions sont devenues un élément important de la stratégie 2013-2015.

Nous avons démarré les travaux sur la création d'une stratégie RSE 2013-2015 en 2012. Dans un premier temps, avec les membres du Comité de Pilotage RSE, nous avons identifié nos attentes. Nous avons établi que la stratégie devait constituer une continuation logique de la stratégie RSE 2010-2012, s'appuyer sur la connaissance actuelle des tendances au niveau social et sur les activités des autres entreprises, soutenir la mise en œuvre des projets initiés par le Comité de Pilotage RSE (entre autres à travers la création de groupes de travail). La stratégie RSE devrait également être un élément de la stratégie d'affaires de l'entreprise. L'une des hypothèses importantes était la prise en compte des conclusions résultant du dialogue avec les parties prenantes et une réponse à long terme aux attentes que celles-ci avaient formulées. Nous nous sommes fixés pour défi une implication accrue du personnel dans le processus de développement d'une stratégie, nous avons également souhaité la rendre mesurable, ce qui correspondait en pratique à la définition d'indicateurs concrets et à l'affectation des responsabilités de leur mise en œuvre à des départements précis de l'entreprise.

L'étape suivante consistait à passer en revue les projets et plans d'action des différents départements de l'entreprise.

Nous avons tenu à construire une base de connaissances / une base de projets tenant compte de l'aspect RSE, ainsi que de ceux qui devraient tenir compte de cet aspect à l'étape des plans. Cette mission a pu être réalisée grâce au réseau des coordonnateurs RSE. Nous avons ensuite analysé les tendances sociales et les activités des concurrents, ainsi que des entreprises du secteur TIC sur le marché européen.

Les conclusions provenant du dialogue avec l'environnement constituaient un élément clé de l'élaboration d'une stratégie RSE. Nous avons soumis au débat avec les parties prenantes notre stratégie de l'époque, nous leur avons posé la question si nos axes d'activité étaient selon elles corrects, que devrions-nous améliorer, quels étaient les défis qui nous attendaient. Les conclusions de ce dialogue ont confirmé les axes de nos activités, les parties prenantes ont également indiqué des attentes bien concrètes qui devraient selon elles figurer dans la stratégie RSE et être considérées comme étant prioritaires. Ces attentes, après une analyse interne préalable, ont été prises en compte dans le cadre de la stratégie RSE 2013-2015.

En élaborant le processus de construction d'une stratégie sociale, on ne pourrait oublier la détermination des risques externes et internes, pouvant impacter négativement la réalisation des objectifs que la société s'est fixés. Il est important d'identifier de tels risques et de bien les gérer.

La priorisation des actions et l'adoption d'indicateurs de réalisation des différents objectifs a été un point important dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie RSE pour les années 2013-2015 et un grand défi interne. Nous avons impliqué dans ce processus les membres du Comité de Pilotage RSE, ainsi que les coordonnateurs RSE. Nous avons regroupé l'ensemble de nos actions en 9 priorités opérationnelles. Par la suite, des KPI (Key Performance Indicators) ont été rattachés aux priorités, accompagnés des valeurs à atteindre au cours des années suivantes. Les représentants/ leaders des départements de l'entreprise ont pris la responsabilité de leur mise en œuvre, alors que l'équipe RSE s'est vue confier le rôle de soutien, de suivi des progrès des travaux, le Comité de Pilotage RSE gardant son status quo. Lors de l'élaboration de la stratégie RSE, nous avons également collaboré avec le département de la stratégie d'affaires afin de prendre en compte les objectifs affaires de l'entreprise et mieux inscrire nos actions dans leur réalisation. C'est la raison pour laquelle la stratégie RSE 2013-2015 constitue un élément de la stratégie business de notre entreprise.



Partie  
pratique

# KARMAR - Notre démarche RSE : un élément essentiel de notre stratégie globale

Auteur: Joanna Gerber,

Karmar Polska

Karmar S.A, l'une des entreprises clés du secteur du bâtiment polonais depuis plus de vingt ans, s'est engagée il y a déjà plusieurs années à répondre aux défis du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises. La contribution à une vie meilleure des communautés locales constitue non seulement notre ambition, mais également notre devoir. Nous tâchons de faire en sorte que nos projets soient efficaces, innovants et écologiques en répondant aux attentes de toutes les parties intéressées – clients et partenaires, salariés, autorités locales et habitants.

En tant qu'entreprise responsable dont l'activité impacte directement l'environnement naturel et la qualité de vie, nous développons les partenariats durables avec nos sous-traitants et fournisseurs, afin d'élaborer tous ensemble les meilleures solutions technologiques pour l'écosystème.

Nous considérons également que les membres de la société civile qui ne peuvent pas faire face aux difficultés du monde exigeant d'aujourd'hui ne doivent pas être marginalisés. Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, n'a le droit de rester indifférente à la souffrance ou la pauvreté humaine.

Comprenant les obligations sociales qui nous incombent et disposant de tout le soutien du Directoire de l'entreprise, nous avons créé des conditions propices à l'élaboration d'une stratégie RSE. Dans un premier temps, il a été nécessaire de regrouper et de systématiser les actions réalisées jusqu'à date dans ce domaine. En effet, avant même d'intégrer le Groupe Bouygues, notre entreprise soutenait déjà diverses organisations sur le plan financier et matériel. En 2007, date du rachat par le Groupe Bouygues, nous avons décidé de poursuivre notre coopération dans le cadre des projets existants, tout en déployant de nouvelles démarches en profitant du soutien et de l'expérience du Groupe.

La mise en œuvre d'une stratégie plus large et cohérente d'actions RSE n'était alors plus qu'une question de temps. Nous avons par exemple entrepris l'année dernière des actions concrètes visant à conférer un cadre à la collaboration avec les partenaires actuels. Il a été crucial de définir avant tout les objectifs à atteindre, les outils indispensables à cette fin et la méthodologie d'action la plus efficace, tout en maintenant les actions déjà entamées.

Notre stratégie RSE doit être à l'image de notre activité et repose sur quatre piliers :

- L'implication dans le soutien à la communauté locale
- Le respect des droits du personnel et de son développement
- Le respect du milieu naturel.
- L'établissement de relation forte avec nos clients et partenaires privilégiant la construction durable

Dans ce cadre, des catégories d'activités et de missions ont été établies, permettant d'atteindre le résultat attendu grâce à une exécution et à un suivi au jour le jour.

Qui plus est, la possibilité de profiter de cofinancement des projets les plus prometteurs grâce à la contribution de la Fondation du Groupe Bouygues constitue pour nous un réel atout.

Beaucoup de travail reste cependant à réaliser. L'un des objectifs pour cette année est de constituer un Comité RSE, ce qui nous permettra d'impliquer un plus grand nombre de nos collaborateurs et de partager ces valeurs à l'échelle de l'entreprise. Nous avons pour ambition de préparer notre premier rapport RSE dès 2015, et de mesurer la performance de notre implication dans ce domaine.

Cette démarche nous permet de systématiser la façon d'appréhender toutes les questions liées à la responsabilité sociétale de l'entreprise et de placer la démarche RSE au cœur de notre stratégie globale.





Le village Orange avec le certificat vert Breeam Excellent. Construit par Karmar S.A.





Partie  
théorique

# Le dialogue social – élément de la politique RSE de l'entreprise

Auteur: Aleksandra Turek,

Coordinateur business responsable,  
PWC



## Qu'est-ce que le dialogue?

Le dialogue avec les parties prenantes est « un processus permettant d'inclure des groupes importants de parties prenantes pour atteindre les résultats escomptés. Il s'agit d'un mécanisme très simple de responsabilisation, car il oblige les parties prenantes à s'impliquer afin d'identifier, comprendre et répondre aux défis du développement durable »<sup>1</sup>. Il permet:

- une communication dans les deux sens entre l'entreprise et les parties prenantes
- d'élaborer des solutions communes favorables aux deux parties
- une collaboration systématique et pérenne
- la recherche de réponses durables et possibles à des questions concrètes
- le développement de la confiance mutuelle

Le dialogue est particulièrement prisé lors de la planification et du développement des sujets liés à la responsabilité sociétale des entreprises. Cela permet de tenir compte d'un contexte social plus large lorsque l'entreprise planifie et met en œuvre ses actions stratégiques.

## Comment mener le dialogue et sous quelle forme?

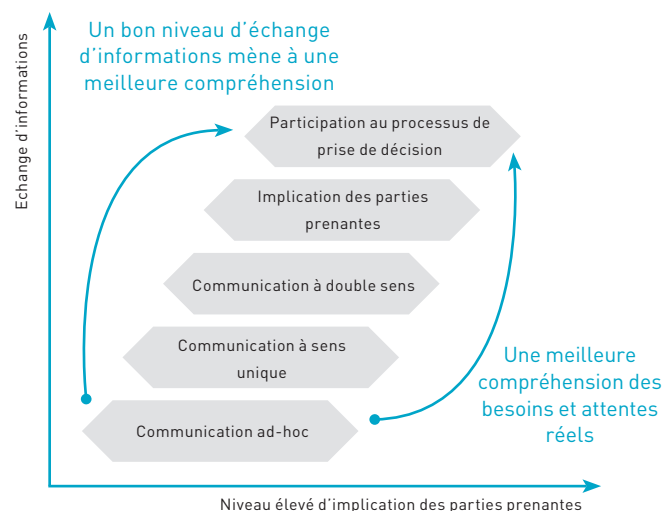
En démarrant le processus de dialogue, il est important de se rendre compte de l'identité des parties prenantes de l'entreprise.

Une partie prenante est une personne ou une organisation impactée par l'activité de l'entreprise ou impactant elle-même l'entreprise. Il peut s'agir par exemple de bureaux de l'administration publique, des concurrents, des médias, fournisseurs, clients, salariés, communautés locales. Afin d'identifier les parties prenantes, on pourra procéder à l'élaboration d'une carte de tous les groupes possibles ayant des liens avec l'entreprise. Grâce à cela, en analysant des objectifs concrets à atteindre, la société pourra sélectionner les parties prenantes qui pourront l'aider au mieux à élaborer des solutions dans des cas concrets. L'implication de ces groupes dans le cadre du dialogue pourra contribuer à une meilleure compréhension des besoins de changement au niveau des marchés et du développement de l'entreprise.

Les différents groupes de parties prenantes pourront s'impliquer dans le cadre du processus de dialogue de manière variable. Dans le cas de la majorité des groupes, les formes de dialogue suffisantes pourront être :

- communication à travers les réseaux sociaux,
- campagnes d'information avec possibilité de retour d'information vers l'entreprise (par exemple grâce à un formulaire sur le site w w w),
- analyse des opinions des consommateurs,
- expression de l'opinion à travers une enquête (en ligne, au point service client, au magasin),

- création de comités d'entreprise ou de comités de clients qui conseillent et donnent leurs opinions sur les nouvelles idées,
- consultations sociales par écrit. Cet outil est utilisé principalement par l'administration publique, qui invite à s'exprimer par exemple sur les évolutions des réglementations, sur des investissements d'infrastructure prévus. Les projets faisant l'objet de la consultation sont communiqués aux parties prenantes après la prise en compte des modifications.
- consultations sociales sous formes de discussions directes avec les parties prenantes. Des réunions sont organisées avec des représentants des collectivités territoriales, de la direction des routes, des communautés locales, afin de discuter par exemple des investissements prévus. Cela permet notamment de découvrir les attentes des différents groupes et de minimiser le risque d'opposition éventuelle.
- invitation des représentants des différents groupes de parties prenantes locales pour effectuer des échanges directs. Lors des rencontres, les parties prenantes discutent ensemble des questions importantes pour les individus, la région et l'entreprise. Des idées sont proposées au cours des discussions; l'entreprise les analyse et sélectionne pour implémentation celles ayant le plus de valeur. L'entreprise transmet également aux parties prenantes le retour d'information sur les résultats du dialogue et les engagements pour l'avenir.



Source: Communication and stakeholder involvement guidebook for cement facilities, WBCSD, 2002

<sup>1</sup> Vision du développement durable du business polonais 2050 [http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura\\_wizja\\_2050\\_pl\\_innowacje\\_spoleczne\\_podsumowanie.pdf](http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf), accès: avril 2014

## QUESTIONS IMPORTANTES LORS DES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU DIALOGUE SOCIAL AVEC LES PARTIES PRENANTES

### 1. PLANNING

- Définition des objectifs et du périmètre du dialogue.
- Identification des formes de dialogue et d'implication des parties prenantes utilisées jusqu'à date.
- Définition du mandat du projet, du gérant, du mode de gestion du projet et manière d'exploiter les résultats du projet.

### 2. PRÉPARATION

- Identification et implication des personnes adéquates au sein de l'entreprise.
- Identification des parties prenantes adéquates.
- Détermination du mode et du cadre d'implication des différents groupes et du degré jusqu'auquel les informations sont rendues publiques.
- Identification des risques et préparation du plan de réaction
- Définition des indicateurs mesurables de succès.

### 3. MISE EN ŒUVRE

- Invitation des parties prenantes et communication de l'objet du projet.
- Implication des parties prenantes
- Collecte des opinions des parties prenantes et leur rédaction sous forme de documents
- Récapitulation du projet et communication de ses résultats aux parties prenantes.

### 4. ACTION, ÉVALUATION

- Implémentation des effets du dialogue social au niveau des actions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise.
- Elaboration d'une évaluation du projet et planning des évolutions futures éventuelles

Source: étude interne sur base de:

1. A A1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>

2. Dialog z interesariuszami, Forum odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog\\_z\\_interesariuszami.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf)

De nombreuses entreprises essaient de mener le dialogue selon le standard AA1000 SES2. Ce standard indique comment impliquer les parties prenantes pour que ce processus soit complet et efficace. On y distingue 4 étapes selon lesquelles il est recommandé de mener le dialogue (voir tableau ci-dessus).

Ce mode d'animation du dialogue pourra être utilisé aussi bien par les petites que par les grandes entreprises.

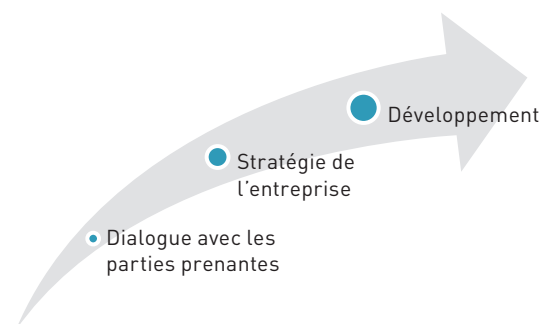
### Quels sont les avantages résultant du dialogue?

Du fait des évolutions sociales et économiques, l'entreprise devra en permanence s'adapter aux nouvelles conditions du marché. L'implication ponctuelle des parties prenantes pourra fournir l'information nécessaire pour que l'entreprise puisse prendre une décision concrète. L'entreprise obtient par contre des avantages réels en incorporant le dialogue aux outils de gestion stratégique de l'entreprise à long terme. Cela pourra apporter des bénéfices tels que par exemple :

- la découverte de nouvelles manières innovantes de trouver des solutions aux problèmes et défis auxquels est confrontée l'entreprise,
- l'intégration des actions des différents services de l'entreprise afin d'exercer un dialogue,
- la découverte des besoins et objectifs des parties prenantes,
- l'incorporation de la perspective des parties prenantes aux décisions prises par l'entreprise,

- le soutien au développement des différents groupes de parties prenantes,
- une meilleure gestion des risques
- une plus grande transparence des actions
- le développement de la confiance entre les parties prenantes et l'entreprise,
- le soutien au développement économique et social,
- le développement de l'entreprise.

Les contacts réguliers avec les parties prenantes permettent de développer le processus de dialogue, de l'adapter mieux aux besoins de l'entreprise, de l'incorporer aux différents processus soutenant le développement de l'entreprise. Le fait de tenir compte des effets du dialogue social lors de l'élaboration des plans de développement de l'entreprise pourrait devenir source d'un avantage compétitif durable.



<sup>2</sup> <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>, accès: avril 2014

# Dialogue avec les parties prenantes

## Orange Polska

Auteur: Monika Kulik,

Experte RSE,  
Orange Polska



Nous avons placé le „Renforcement du mécanisme de dialogue formel avec les parties prenantes”, c’est à dire une meilleure connaissance de nos parties prenantes, un esprit d’ouverture et les réponses à leurs attentes ou besoins, parmi les objectifs visant à apporter un soutien à la mise en œuvre de la stratégie RSE d’Orange Polska 2010-2012. C’est la raison pour laquelle nous avons décidé en 2011 de mettre en place les procédures de dialogue avec les parties prenantes selon le standard AA 1000. Les défis sociaux clés pour effectuer une vérification de la stratégie RSE actuelle et pour construire une nouvelle stratégie 2013-2015 sont devenus le fondement du dialogue. Le dialogue avec les parties prenantes est une manière de faire de cette stratégie un objet du débat public, et donc d’en effectuer la validation sociale.

Notre objectif était de nous joindre à un canal de communication existant qui avait déjà fait ses preuves, d’élargir le périmètre des enquêtes clients et collaborateurs, de participer à des réunions cycliques avec des organisations de consommateurs, de coopérer avec les équipes du Porte-parole des Clients. Pour cela, il a fallu mettre en place de nouveaux outils – organiser des discussions dédiées à des thèmes précis, préparer un cycle de rencontres individuelles du Président du Directoire avec les représentants des institutions et organismes publics jouant un rôle clé pour le fonctionnement de l’entreprise, des débats avec des experts ou encore des panels regroupant les parties prenantes.

Nous avons démarré le processus en 2010 en analysant les formes de dialogue utilisées jusqu’à date au sein de l’entreprise, les outils et les canaux de communication ; nous avons également découvert les bonnes pratiques des autres entreprises. Nous avons par la suite identifié les parties prenantes clés de l’entreprise, avons établi leur niveau d’importance et d’influence, ainsi que leurs relations avec l’entreprise jusqu’à aujourd’hui. Nous avons impliqué dans ce processus le Comité de Pilotage RSE composé de managers responsables des domaines de fonctionnement les plus importants de l’entreprise, ainsi que les coordonnateurs RSE. De cette manière, nous avons construit une cartographie des parties prenantes d’Orange Polska, nous en avons effectué la priorisation, puis leur avons rattaché des formes de communication données.

Le dialogue avec les parties prenantes comprenait les études de clients, une enquête destinée au personnel,

la participation à des rencontres avec des organisations de clients et les porte-paroles des clients; la participation à une réunion avec les organisations syndicales, des enquêtes destinées aux partenaires en affaires, fournisseurs, agents de vente, des analyses des bénéficiaires de la Fondation Orange, des rencontres individuelles du Président et des managers avec des représentants de l’administration publique, des organismes d’affaires et des leaders d’opinions, 3 séances de dialogue à Gdańsk, Wrocław et à Varsovie.

Grâce à ce processus, nous avons obtenu de la part de nos parties prenantes 200 sujets que nous avons ensuite analysés au sein de l’entreprise après leur avoir attribué des niveaux de priorité. Nous avons transmis notre réponse aux parties prenantes sous forme de 3 séances de réponses (Gdańsk, Wrocław et Varsovie) et du Rapport Social d’Orange Polska 2011, dont la composition résultait de la forme du dialogue.

L’étape suivante du processus de dialogue consistait à nous concentrer sur des sujets ou groupes de parties prenantes qui lors de l’analyse des processus internes (conclusions de la récapitulation des premières étapes du dialogue, études, audit) et externes (défis du marché) ont été identifiés comme jouant un rôle clé. Il s’agissait notamment de personnes âgées ou souffrantes d’un déficit, de la sécurité des enfants sur Internet, de la gestion de la diversité au sein de l’entreprise ou des questions liées aux craintes relatives aux ondes électromagnétiques. Ces sujets ont été approfondis grâce à des études et audits, afin de fournir à l’entreprise les informations nécessaires pour effectuer les changements. Parmi les effets de ces travaux, on trouve entre autres la collaboration avec la Fondation Widzialni dans le domaine de la disponibilité de notre site web pour les personnes souffrant d’un déficit; le processus de dialogue participatif lié à l’adaptation de nos services aux besoins de personnes souffrant d’un déficit a également été élaboré.

Le dialogue avec les parties prenantes est pour nous un processus nous permettant de mieux répondre aux attentes de nos clients, partenaires en affaires, fournisseurs, investisseurs, employés ou de notre environnement social.





Partie  
théorique

# La diversité au sein de l'entreprise

Auteur: Edyta Grzegory,

Consultant, Crido Taxand





La lutte contre la discrimination sur le marché de l'emploi n'est-elle qu'une idée utopique, protégée par les réglementations, ou existe-t-il une chance réelle que les entrepreneurs changent leur façon de penser et se tournent vers le potentiel caché de la diversité ?

La discrimination est un problème social, concernant non seulement ceux qui sont discriminés mais toute la société. D'une part, elle impacte le fonctionnement psychique et social des personnes concernées. D'autre part, cette question devrait être examinée en termes de coûts causés par la négligence des ressources dont disposent ces personnes. Dans ce contexte, il faut se référer à la conception même de la diversité qui est une réponse au phénomène de l'exclusion et de la discrimination sur le marché de l'emploi. La définition de la diversité est fondée sur le respect des différences qui caractérisent chaque homme<sup>1</sup>. La catégorie des différences la plus discutée concerne les différences sociales, dont l'âge, le sexe, la nationalité et l'ethnie, la race, la religion et l'invalidité. Ces catégories sont plus nombreuses et comprennent, entre autres, les différences des valeurs et des idéologies, du savoir et des capacités ainsi que les différences de personnalité.

En 2012, la Commission Européenne a publié une analyse d'Eurobaromètre sur l'attitude des Européens à l'égard de la discrimination. Selon les répondants polonais, la discrimination des candidats à l'embauche a lieu principalement à cause de l'âge (50% de réponses<sup>2</sup>) et de l'invalidité (39% de réponses). Ceci est particulièrement inquiétant, compte tenu des pronostics démographiques et du nombre de plus en plus croissant de personnes handicapées, titulaires de diplômes d'études supérieures.

Le développement favorisant l'intégration sociale constitue l'une des priorités de la Stratégie « Europe 2020 ». En Pologne, le document principal concernant le traitement égal dans l'emploi est le Code du travail (chapitre II a). Les employeurs devraient pourtant savoir que les pratiques discriminatoires sont contraires non seulement aux règles de droit, mais aussi à leurs propres objectifs stratégiques de business – surtout compte tenu des difficultés qu'ils rencontrent de plus en plus souvent pour recruter les cadres hautement qualifiés. La norme internationale ISO 26000 stipule que « L'Organisation peut adopter une approche positive et constructive de la diversité des personnes avec lesquelles elle est en relation. Elle peut tenir compte non seulement des aspects concernant les droits de l'homme, mais aussi des bénéfices pour sa propre ac-

tivité, sous forme de la valeur ajoutée, issue de la pleine diversité des ressources humaines et des relations<sup>3</sup> ».

L'aspiration à obtenir les bénéfices cités s'apparente à une série d'actions multidimensionnelles ayant pour but de créer la culture organisationnelle, favorisant la diversité. La gestion de la diversité implique le développement conscient des stratégies, des politiques, des programmes créant le climat de respect et des bénéfices tirés des différences entre les hommes dans l'organisation (et hors celle-ci). Il convient de souligner la complexité des conceptions de gestion de la différence, comprenant, entre autres, celle de l'âge ou du handicap. La politique de la diversité devrait s'inscrire dans la stratégie de l'organisation, ne la limitant pas aux actions ponctuelles. Dans certaines sociétés, la diversité est l'une des priorités globales de RH.

Le pilier sur lequel il faut appuyer la politique de la diversité est constitué des valeurs définies en commun dans le code éthique de l'organisation. Il faut souligner que la diversité concerne aussi bien le processus de recrutement, que l'apprentissage et le développement professionnel, comprenant, entre autres, l'analyse de la structure de l'emploi, l'égalité d'accès aux rémunérations, les avantages accordés au personnel, la possibilité de développement, de formations et de promotion. De plus, les employeurs devraient également prendre en compte les besoins individuels des salariés, l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la maternité ou la religion<sup>4</sup>. En gérant la diversité, les employeurs peuvent recourir aux solutions disponibles, relatives à l'emploi des personnes discriminées sur le marché ouvert de l'emploi. L'une d'elles est le modèle basé sur la conception de l'emploi assisté, où la fonction cruciale est jouée par le prestataire d'emploi assisté. Son rôle est de fournir une assistance complexe aussi bien à l'employé qu'à l'employeur<sup>5</sup>.

La communication promouvant la politique de la diversité est importante – aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation. On peut l'assurer, en organisant, par exemple des ateliers dont l'objet est d'analyser les stéréotypes les plus courants ou la procédure de rapporter les irrégularités. Les entreprises communiquent leurs actions sur la diversité, entre autres, dans les rapports RSE. Conformément au standard international du reporting extra-financier, à la quatrième génération des Lignes directrices de Global Reporting Initiative (GRI G4), l'un des aspects de gestion de la responsabilité sociétale de l'or-

ganisation<sup>6</sup> est la diversité et l'égalité des chances. Les Lignes directrices indiquent l'indice de la mesure quantitative de la diversification au sein de l'organisation. La publication des données extra financières gagne en importance, surtout dans la perspective des nouvelles réglementations communautaires, prévoyant d'obliger les sociétés cotées à la bourse et les entreprises choisies, de présenter le reporting de gestion de la diversité.

L'organisation peut faire un pas important sur la voie vers la gestion de la diversité par la mise en œuvre de la norme universelle, certifiée SA8000, stipulant que les entreprises devraient mener une politique antidiscriminatoire. Elles devraient également élaborer un plan actif antidiscriminatoire, fixant les objectifs à atteindre pour enrichir la diversité des personnes recrutées. La norme SA8000 interdit la discrimination, même si celle-ci est indirecte, non-intentionnelle ou acceptée par le secteur donné ou culturellement argumentée. Selon ce standard, les pratiques passives peuvent également mener à la discrimination<sup>7</sup>.

La gestion de la diversité, quoique pas facile, fait accroître la prédominance concurrentielle de l'entreprise, entre autres, elle génère l'innovation et les solutions originales, renforce l'identification des employés avec l'organisation, attire les candidats aux compétences plus élevées, construit l'image positive de l'entreprise, permet de mieux définir les besoins de différents clients, augmente les capacités d'adaptation de l'organisation et contribue à la meilleure compréhension des phénomènes qui interviennent à l'intérieur de celle-ci<sup>8</sup>.

En 2013, dans le cadre du projet « Diversity Index », les résultats de la première analyse polonaise des entreprises et des institutions selon l'Index de la diversité ont été publiés. La valeur moyenne de l'Index est de 46%, ce qui constitue moins que la moitié de points (100%). Les résultats montrent que la politique de la diversité est le mieux

réalisée dans le domaine du développement professionnel et de la structure de l'emploi et moins bien réalisée en ce qui concerne le recrutement et la culture organisationnelle<sup>9</sup>.

En Pologne, l'initiative internationale est appréciée- la Charte de la diversité - qui oblige l'organisation à lutter contre la discrimination sur le lieu de travail et à entreprendre des actions pour créer et promouvoir la diversité<sup>10</sup>.

En résumé, la lutte contre la discrimination sur le marché de l'emploi est un défi. Elle touche aussi bien le changement des attitudes des employeurs et des employés, que la mise en place de nouvelles solutions stratégiques dans l'organisation. Les réglementations et les effets négatifs de la discrimination favorisent les initiatives en faveur de la diversité. Le potentiel recélé par la diversité devrait être un stimulant majeur pour les entrepreneurs. La gestion de la diversité, basée sur les recommandations internationales des normes et communiquée de façon efficace, bâtit la prédominance concurrentielle de l'entreprise.

<sup>1</sup> Entreprise = diversité (cahier 2) Forum odpowiedzialnego biznesu, Varsovie, 2009, p.8 [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf)

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_fact\\_pl\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_pl_pl.pdf).p.3

<sup>3</sup> PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Polski Komitet Normalizacyjny, Varsovie 2012, p.42

<sup>4</sup> Entreprise=diversité (cahier 2), op.cit. p. 15-21. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf)

<sup>5</sup> PFON. Union européenne de l'emploi assisté. Broszura informacyjna i standardy jakości. Varsovie, 2013.

<sup>6</sup> <https://globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG-Part2-Implementation-Manual.pdf>.p.162,163.

<sup>7</sup> Polskie wydanie normy 8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. Pracodawcy RP. Varsovie, 2013.

<sup>8</sup> [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3C3%B3C5%BCnorodno%C5%9BCi%C4%85\\_IX2013.pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3C3%B3C5%BCnorodno%C5%9BCi%C4%85_IX2013.pdf).p.12, 13.

<sup>9</sup> [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI\\_Barometr\\_Roznorodnosc\\_i\\_raport%284%29.pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosc_i_raport%284%29.pdf).p.64-66.

<sup>10</sup> <http://kartaroznorodnoscil.pl/karta-w-polsce/o-projekcie.html>



Partie pratique

# Les bénéfices découlant de la diversité dans la Société ORBIS S.A.

Pour le Groupe hôtelier Orbis S.A. et son investisseur stratégique, le Groupe Accor, l'engagement à promouvoir la diversité est un aspect important du management. Le respect des différences entre les hommes est l'une des valeurs principales dans les relations avec les employés, les fournisseurs et les clients et forme l'un des 7 piliers du programme du développement durable Planet 21, réalisé par le Groupe Accor dans 92 pays du monde.

La diversité est un facteur de la prédominance concurrentielle et une base de l'activité quotidienne de la société, dans le cadre de la Responsabilité sociétale de l'entreprise, et consiste à fournir aux employés les chances du développement et de la formation professionnelle, en adoptant comme seul critère, leurs compétences. Dans l'entreprise où règne la culture du respect, la diversité prend également un aspect commercial. L'ouverture se traduit par une meilleure compréhension de nos clients et par la mise en place des solutions répondant à leurs besoins. La politique basée sur l'égalité de traitement et sur la gestion de la diversité favorise l'innovation et le développement de l'organisation, et apporte des profits tangibles aussi bien dans ses différents services qu'à l'échelle de toute la société.

En juin 2011, Orbis a publié la version polonaise de la « Charte internationale de la diversité Accor » qui détermine quatre priorités pour les cinq prochaines années - la diversité des origines, l'égalité professionnelle femme/homme, le handicap et la diversité des âges.

La société est munie d'un système de reporting pour mieux définir les besoins, assurer le monitoring du changement, réaliser les attentes des employés dans 4 espaces : l'égalité femme/homme, le développement professionnel, la mobilité et la diversité des générations.

Dans le Groupe Orbis, 41% de directeurs des hôtels sont des femmes ; c'est le plus élevé et le meilleur indice dans toute la communauté mondiale Accor.

En réalisant la politique de gestion de la diversité des âges, la société Orbis a publié un manuel, élaboré sur l'initiative du Groupe Accor (partenaire stratégique d'Orbis), « Favorisons la diversité des générations ». Destiné à environ 3 000 employés en Pologne, le manuel présente, de façon légère quoique univoque, les différences entre les générations et contribue à bâtir de meilleures relations entre les collaborateurs.

Orbis organise des programmes de formation, dont au moins 20% de participants sont les personnes de plus de 50 ans.

Orbis évalue les employés jeunes et talentueux, en organisant le concours « Accor Professional Challenge Awards ». Ce concours Professionnel est organisé chaque année par l'équipe chargée de la gestion des ressources humaines Accor et encourage les jeunes employés du Groupe Orbis, tant ceux qui ont déjà trouvé un emploi au sein du Groupe, que ceux qui sont en stage, à rivaliser dans deux catégories d'âge : 18-22 ans et 23-26 ans. Après les épreuves éliminatoires, au niveau de la région puis du pays, les vainqueurs sont sélectionnés par un jury composé de directeurs d'hôtels et de managers. Ces Concours professionnels sont organisés dans 4 catégories qui touchent les principaux domaines de l'activité hôtelière: réception, cuisine, bar et restauration.

Orbis a investi dans le programme ambitieux du développement professionnel et éducatif « Top Talent Hotel Management Program », élaboré par le Groupe hôtelier Orbis, en coopération avec l'Université de Łódź, qui chaque année permet aux jeunes membres du management de différents pays d'élargir leurs horizons professionnels.

Orbis s'engage dans des projets pionniers et innovants du domaine de la Responsabilité sociétale de l'entreprise, soutenant la diversité dans son contexte social :

- «Spółdzielnia MaM» (coopérative des mamans) - projet initié par les employés du Novotel Varsovie Centre dans le but de faire sortir de l'exclusion 15 jeunes mères solitaires qui vivent en marge de la société. Les bénéficiaires du projet ont acquis de nouvelles compétences, permettant leur intégration sociale et leur retour sur le marché de l'emploi. Les jeunes femmes s'occupent de la production et de la vente des produits faits à la main, inspirés par le folklore polonais. La Fondation Accor a soutenu ce projet d'un montant de 41 000 euros.

- « Accordéon de l'autonomie » est un projet social, initié par les employés du Groupe Orbis et la Fondation Accor et réalisé par la Fondation Dzieci Niczyje. Son objectif est de permettre l'entrée sur le marché de l'emploi et l'indépendance des jeunes personnes se trouvant dans une situation de crise. Actuellement, la deuxième édition du projet est en cours de réalisation. Les jeunes participent au programme spécial de développement personnel, aux pratiques et stages professionnels. La Fondation Accor a contribué à ce projet à hauteur de 38 000 euros.



Partie  
pratique

# Women At Accor Generation

Auteur: Orbis

Le réseau Women At Accor Generation (WAAG) réunit les femmes du groupe Orbis et Accor en Pologne et dans le monde. Dans le Groupe Orbis, 41% de directeurs d'hôtels sont des femmes – c'est le plus haut indice dans toute la communauté globale du groupe Accor. - L'objectif du réseau WAAG est d'accroître les compétences de leader, d'assurer un meilleur confort de travail et une inspiration mutuelle, explique Katarzyna Nowak, leader de WAAG Polska et chef de la communication corporative du Groupe hôtelier Orbis. La proposition des ateliers pour les femmes employées dans Orbis a été basée sur ces objectifs.

Les réunions ont lieu à Gdansk, Varsovie, Poznań et Cracovie. Le programme est planifié jusqu'à la fin de l'année 2014. - Nous offrons aux femmes des outils qui leur permettront de mieux gérer leurs carrières et d'aspirer aux plus hautes fonctions, dit Katarzyna Nowak. - Nous soulignons combien sont importantes notre marque professionnelle et la prise de conscience. Nous mettons en garde contre les pièges du perfectionnisme et nous approfondissons les styles modernes de gestion, en théorie et en pratique, en échangeant les bonnes expériences.

En janvier, février, mars et avril de cette année, ont eu lieu les ateliers consacrés à la thématique de gestion de la marque professionnelle et de la carrière. Les femmes qui ont participé aux réunions ont pris connaissance des éléments créant l'identité et la communication de la marque, en apprenant de quelle façon la marque peut soutenir efficacement leur carrière professionnelle.

- Les ateliers organisés par le réseau WAAG représentent une injection d'énergie positive et de motivation pour faire un travail sur soi, souligne, après le cours, Luiza Chtopecka, qui représente l'hôtel Mercure Warszawa Centrum. - Le programme du développement professionnel des femmes a été élaboré de façon à pouvoir y associer des méthodes et outils novateurs, efficaces et confirmés, appliqués dans le management mondial. Se considérer comme une marque dans l'arène du business et la gérer en toute conscience, de façon crédible et authentique, favorise notre succès et accélère la réalisation des objectifs ambitieux, constate-t-elle.

Le cycle suivant des cours portera sur les divers styles de gestion. Dans le second semestre de l'année, auront lieu des réunions sur la productivité et la construction de l'assurance de soi.

## WAAG en Pologne:

- Regroupe presque une centaine de femmes travaillant dans le Groupe Hôtelier Orbis sur le territoire polonais.
- Environ 42 heures d'ateliers en Pologne
- WAAG Empowerment – programme dédié à 20 femmes qui occupent déjà des postes de directeur d'hôtel ou de directeur au sein du siège social. L'objectif de ce programme est d'accroître les compétences de leader des femmes, d'assurer un meilleur confort de travail et d'inspiration réciproque. Le programme se compose de trois ateliers consacrés au nouveau modèle de leadership des femmes.
- WAAG coopère de près avec Vital Voices et Global Professional Women Network.



*43% des clients des hôtels Accor et Orbis sont des femmes. Seule une société irresponsable négligera ce fait, explique Katarzyna Nowak, chef de la communication corporative et RSA dans le Groupe Orbis.*

# Groupe EDF en Pologne : la diversité est un potentiel

Auteur: EDF Polska

Partie  
pratique

La diversité est une valeur fondamentale de la société moderne. Nos organisations sont normatives, c'est-à-dire qu'elles fonctionnent selon un certain nombre de règles. L'aspiration à l'efficacité, indispensable à la raison d'être de notre activité, peut conduire à la standardisation de nos processus, de nos façons de vivre et de penser. Quelqu'un qui est différent, se sent souvent exclu du groupe. Pour subsister, il doit se créer une autre façon d'être et de penser, sa propre vérité. Et là, la confrontation avec la diversité peut être particulièrement enrichissante, car elle permet de percevoir divers styles de vie et de penser, souvent différentes de celles auxquelles nous sommes habitués, elle nous fait réfléchir et saisir d'autres réalités. Notre propre façon de penser s'enrichit. Ce processus nous permet également de comprendre que nous sommes nous-mêmes, une source de diversité et en exploitant nos différents atouts, nous pouvons modifier notre façon de penser qui sera plus riche, mieux adaptée et plus équilibrée.

## Comment nous comprenons la diversité au sein du Groupe EDF en Pologne?

Dans le contexte de la responsabilité d'une entreprise, la diversité se réfère avant tout à tous les aspects possibles des différences et des ressemblances des salariés. Pour chaque manager, gérer la diversité et les enjeux, signifie mettre à profit le potentiel diversifié de tous les employés de l'organisation, de créer une équipe soudée, en puisant dans ses différences et d'égaliser les chances dans le lieu de travail. Pour y arriver, il faut saisir les différences entre les hommes et développer des stratégies, des politiques et des programmes, de façon à créer le climat favorable à la diversité. L'environnement bienveillant dans un lieu de travail crée le bien-être de l'employé et stimule son engagement et son efficacité, en apportant des bénéfices concrets pour toute l'organisation.

Dans ce contexte, il est particulièrement important de créer une atmosphère et une culture organisationnelle favorisant la diversité, conformément à l'Accord de la responsabilité sociétale, en vigueur dans le Groupe EDF. « Le Groupe EDF s'engage à lutter contre toutes les formes de discrimination et déclare la volonté de respecter la diversité et de promouvoir le principe de l'égalité des chances ».

Conformément à cet engagement, EDF mène une politique d'égalité de traitement et de gestion de la diversité, avec l'accent mis plus particulièrement sur le recrutement, l'accès aux formations et aux promotions, les rémunérations, l'équilibre vie privée/vie professionnelle ou la protection contre le « mobbing ».

## La diversité comme source d'innovation et de progrès

La diversité a plusieurs dimensions : humaine, culturelle, géographique, économique ou technologique. Elle permet de confronter différentes expériences aussi bien professionnelles que vitales, des femmes et des hommes, des jeunes et des seniors, des personnes aux idéologies diverses. L'échange du savoir et d'opinions apporte à l'organisation d'autres points de vue, de la créativité et de l'innovation. Cela se traduit, entre autres, en valeurs que représente le Centre de recherche et de développement EDF Polska, au sein duquel, les employés aux potentiels divers recherchent ensemble des solutions optimales et innovantes pour leur organisation. Ceci permet de toucher un plus large groupe des consommateurs et d'élaborer des solutions innovantes en produits et en services, mieux adaptées à leurs besoins. La diversité au sein de l'organisation se traduit en bénéfices concrets : l'amélioration des résultats financiers, l'entrée sur les nouveaux marchés ou le développement de l'organisation. Mais la véritable diversité n'est pas que la philosophie de fonctionnement de la société, mais elle se manifeste dans le catalogue des comportements concrets qu'EDF applique et promeut.







# Carrefour Polska : toutes les facettes de la diversité

Auteur: Carrefour

Carrefour Polska est le leader de la grande distribution, ayant une grande expérience dans le commerce en détail. La société doit sa primauté concurrentielle sur le marché de l'emploi notamment à la politique de gestion de la diversité qu'elle applique. Elle était la première, parmi les réseaux commerciaux présents en Pologne, à avoir signé, en 2013, la charte internationale de la diversité, confirmant ainsi son engagement en faveur de l'égalité, du dialogue entre les générations et de l'intégration des salariés handicapés sur le marché du travail.

## La diversité commerciale, culturelle et professionnelle

Le Groupe Carrefour est présent dans 34 pays dans le monde, avec presque 400 000 collaborateurs. En Pologne, le Groupe intègre plus de 600 magasins sous enseigne Carrefour, qu'il exploite sous différents formats : hypermarchés, supermarchés, magasins franchisés et centres commerciaux.

Chaque site propose une offre commerciale profilée et adaptée aux besoins du marché local, et a un groupe de spécialistes dans sa structure. Celui-ci réunit — à part les artisans traditionnels, tels que boulanger, pâtissier ou boucher — des professionnels dans différents domaines : commerce, marketing, logistique, finances, biens immobiliers, RH, droit, relations publiques.

Carrefour Polska voit dans la diversité culturelle de ses collaborateurs une valeur qui lui permet de mieux comprendre le consommateur moderne. Les changements qui se produisent sur le marché du travail, la migration et l'immigration, l'expansion de grands groupes d'entreprises étrangers qui s'implantent en Pologne sont des éléments qui contribuent à une plus grande diversité culturelle de la population. En conséquence, les consommateurs ont des attentes plus précises et plus variées, qu'il s'agisse des denrées alimentaires ou des produits industriels. Fort de son équipe internationale, Carrefour Polska est en mesure de proposer une offre commerciale qui répond parfaitement au contexte du marché et garantit au Groupe la position de leader.

Le caractère international de l'entreprise est un avantage qui facilite aux salariés la montée en compétences professionnelles grâce au partage du savoir-faire. Le marché français qui est plus mûr que le marché polonais, sert souvent d'exemple et devient une source d'inspiration.

## La gestion de la diversité, l'égalité, le dialogue, l'insertion professionnelle des salariés handicapés

La politique de gestion de la diversité chez Carrefour Polska se fonde sur des actions renforçant l'égalité, le dialogue entre

les générations et l'insertion professionnelle des salariés handicapés sur le marché du travail.

En se référant aux dispositions de la charte internationale de la diversité, l'entreprise réalise activement sa politique d'égalité qui garantit aux hommes et aux femmes un traitement identique dans le lieu de travail et les mêmes opportunités de l'évolution professionnelle. Actuellement, 60% des postes de management et à responsabilité sont occupés par des femmes. L'égalité de traitement se traduit aussi par un recrutement basé sur des critères dépourvus de toute forme de discrimination. La variété des points de vente dont dispose l'entreprise fait que les candidats peuvent présenter des niveaux d'expérience et de formation très variés. L'entreprise apprécie le potentiel d'évolution aussi bien des salariés de longue date que des jeunes qui sont sur le point de commencer leur carrière.

A cet égard, Carrefour s'engage fortement dans le dialogue entre les générations, en y voyant un potentiel de développement pour l'ensemble de l'entreprise. Le dialogue est aussi un moyen de lutte contre les stéréotypés et un outil pour construire des équipes plus efficaces. Former les mentors internes, qui partagent leurs expériences et deviennent des guides pour les jeunes salariés, est un autre objectif auquel aspire l'entreprise.

L'entreprise s'engage aussi dans le dialogue avec les partenaires sociaux en donnant son soutien aux initiatives caritatives régionales et nationales.

Carrefour Polska est le pionnier de l'intégration des salariés handicapés. Actuellement, plus de 800 personnes souffrant d'un handicap occupent différents postes au sein de l'entreprise.

Un grand engagement et la loyauté manifestée par les salariés handicapés en font des travailleurs très appréciés tant par leurs collègues que par les clients. Leur emploi par Carrefour Polska prouve que l'entreprise peut aboutir à des avantages tangibles grâce à la diversité — en termes d'image et de business.

Ainsi, la gestion de la diversité chez Carrefour Polska est comprise au sens large et dépasse largement la définition de base que l'on adopte traditionnellement à ce terme. Société internationale, Carrefour apprécie les bénéfices tangibles que lui apporte la diversité de ses collaborateurs, tout en cherchant à faire développer leurs compétences professionnelles et personnelles. Cette approche fut reconnue et récompensée par un prix prestigieux : Carrefour Polska a été reconnu comme « Employeur solide de 2013 » au niveau national. Ce prix est accordé aux employeurs qui se distinguent par des actions pratiques menées en termes de management des ressources humaines et de création d'une culture d'entreprise favorable à la bonne ambiance dans le lieu de travail.







Partie  
théorique

# Le reporting des démarches RSE et la publication d'informations non financières relatives aux entreprises

Auteur: Adam Grzymiński,

Consultant, CridoTaxand





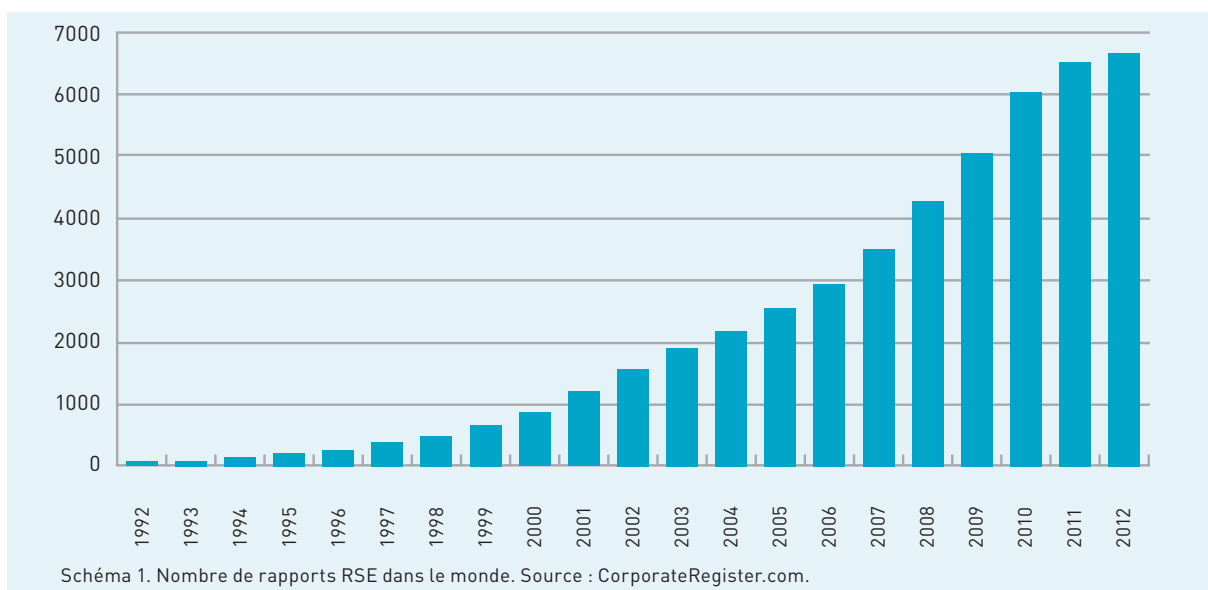
La situation sur le marché met les entreprises face à de nouveaux défis business. Parmi ces défis il y a une attente formulée par les parties prenantes et par les régulateurs qui aspirent à une plus grande transparence des données se référant aux différents aspects du fonctionnement de l'entreprise, dont ceux liés à la responsabilité sociétale. Pour répondre à cette attente, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à publier des rapports RSE.

Le nombre total de rapports RSE publiés dans le monde augmente d'une année à l'autre, et a dépassé 6500 en 2012 (cf. schéma). Ce nombre va d'ailleurs s'envoler très bientôt car la publication d'informations non financières deviendra prochainement une obligation légale dans toute l'Union européenne. Le Parlement Européen a adopté, le 15 avril 2014, une nouvelle Directive comptable européenne 2013/34/UE. Le nouveau texte prévoit un élargissement des exigences en matière d'informations, auxquelles seront soumises les entreprises cotées et certaines autres entreprises qui sont des entités d'intérêt public et qui emploient plus de 500 salariés, aux questions environnementales, sociales, de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et à la politique de diversité appliquée. Les entreprises concernées incluent dans le rapport de gestion ou dans le rapport RSE des informations importantes, telles que la description de la politique appliquée au niveau de l'entreprise, les résultats de ces politiques, les principaux risques liés à ces questions, et la manière dont l'entreprise gère ces

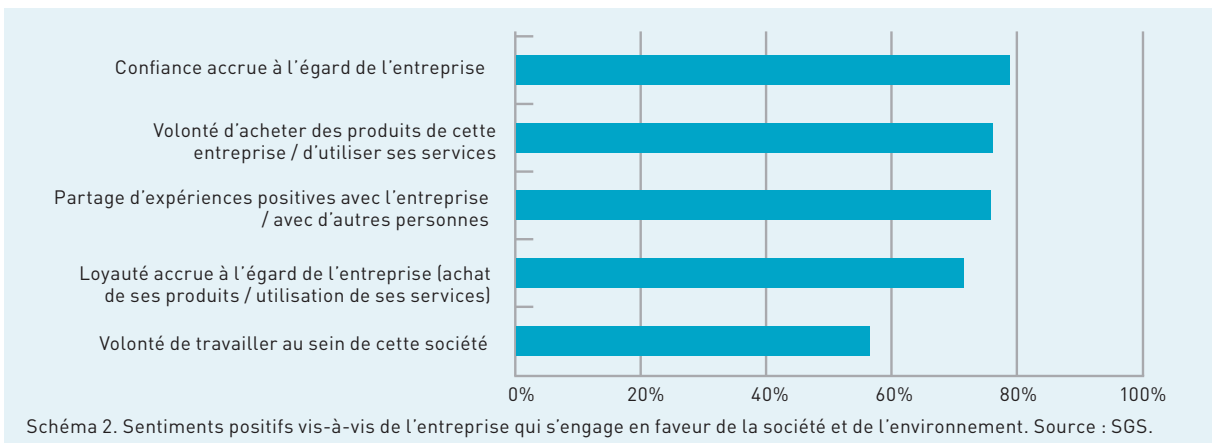
risques. En ce qui concerne les entreprises qui exercent leur activité en Pologne, elles ne seront soumises à l'obligation de présenter les états financiers élargis qu'à partir de l'exercice qui commencera le 1er janvier 2017, à moins que le ministère des finances n'impose une transposition anticipée de la nouvelle directive.

Derrière la mise en place de la nouvelle exigence se cache aussi un objectif indirect : il s'agit d'inciter les entreprises à s'occuper de la problématique RSE de façon systématique. Si on veut aboutir à des effets tangibles, la publication d'un rapport répondant aux attentes des parties prenantes ne suffit pas ; il faut mettre en place un processus pour améliorer systématiquement la gestion des questions environnementales et sociales. L'obligation qui découle à mesurer les indicateurs contribue à la structuration des processus internes et à l'évaluation des résultats des actions engagées. Ainsi, la publication du rapport apporte des bénéfices aux différentes parties prenantes.

L'analyse des tendances qui caractérisent la publication des informations sur les actions RSE, réalisée auprès des organismes qui élaborent des rapports, montrent que les premiers destinataires de ceux-ci sont les salariés. Grâce aux rapports, ils comprennent mieux quelles sont les valeurs appréciées au sein de l'entreprise, saisissent les liens entre leurs comportements et rendement d'une part et les résultats atteints par la société d'autre part. Grâce aux rap-



<sup>1</sup> CorporateRegister.com, CR Perspectives Global CR Reporting Trends and Stakeholder Views, 2013



ports, le fonctionnement de chaque unité devient plus clair. De plus, l'élaboration même d'un rapport, qui nécessite une collecte de données issues de différentes unités, augmente la synergie entre celles-ci, incite à l'innovation et à une connaissance approfondie de l'entreprise par l'équipe chargée de l'élaboration du rapport. Ce dernier peut d'ailleurs être très utile lors du recrutement de salariés extrêmement doués pour qui l'ambiance dans les lieux de travail et les valeurs respectées par l'entreprise sont des critères importants de choix de l'employeur.

Les actionnaires, les investisseurs et les analystes sont d'autres destinataires importants des rapports RSE qui doivent donc comporter des éléments dont ces personnes ont besoin pour évaluer dans quelle mesure l'entreprise entreprend des actions efficaces pour réaliser la stratégie du business responsable. Pour répondre aux attentes de ce groupe, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à publier des rapports qui incluent aussi bien des informations financières que non financières, et montrent comment, en respectant le principe de développement durable, elles génèrent de la valeur et la maintiennent à long terme. Ainsi, les données présentées peuvent aider les investisseurs à décider de placer ou non leurs capitaux. Différentes analyses effectuées dans le monde entier démontrent qu'une transparence renforcée fait diminuer les coûts des capitaux (entreprises), et les risques d'investissement (investisseurs).

Nombre d'entreprises publient des rapports RSE pour créer des relations durables avec leurs clients. L'opinion exprimée par des consommateurs polonais confirme le bien-fondé de cette démarche : conformément aux résultats de l'enquête Baromètre RSE, 62% des consommateurs polonais éprouvent un sentiment positif à l'égard des entreprises qui s'engagent en faveur de la société et de l'environnement (pour voir des sentiments concrets, cf. schéma 2.).

Dans le contexte B2B, la transparence des normes de conduite conformes aux principes RSE devient un facteur important de choix d'un partenaire. Les entreprises internationales qui commencent à appliquer la stratégie RSE, attendent de leurs fournisseurs des actions similaires, et elles donnent souvent la priorité à ceux qui peuvent prouver qu'ils

disposent d'un système efficace de gestion des éléments non financiers.

Néanmoins, la valeur du rapport dépend des normes appliquées pour son élaboration : seules comptent les normes internationales reconnues. La norme la plus répandue est l'initiative Global Reporting Initiative (GRI). La GRI crée un cadre de présentation de rapports et permet d'établir des rapports basés sur des données quantifiables et comparables. Les lignes directrices de la GRI incluent des règles et des indicateurs utilisés pour mesurer et présenter dans le rapport la façon dont l'entreprise gère son impact économique, environnemental et social. La version actuelle des lignes directrices (G4), en vigueur depuis le mois de mai 2013, est consultable sur le site [globalreporting.org](http://globalreporting.org), de même que la base de tous les rapports jusqu'ici publiés qui respectent les lignes directrices GRI. Le Principe de Pertinence, selon lequel le rapport inclue les « Aspects » pertinents qui reflètent les impacts substantiels économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation, ou influent de manière importante sur les évaluations et décisions des parties prenantes, est au cœur des G4. A chaque Aspect prévu par les lignes directrices GRI sont attachés des indicateurs qui aident les organisations à mesurer leur impact et à définir leurs objectifs pour les nouvelles périodes de reporting, conformément au principe de perfectionnement permanent.

Selon la définition incluse dans la norme ISO 26000, qui détermine les lignes directrices de la RSE, la responsabilité sociétale est une « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent ». Ainsi, les démarches RSE ne se limitent pas à la publication d'un rapport ; c'est tout un processus qui permet à l'organisation de mesurer, et en conséquence de gérer correctement l'impact, et de créer des relations durables avec les principales parties prenantes.

<sup>2</sup> SGS; Barometr CSR; 2013.

# La publication des informations sur le développement durable Auchan Polska

Auteur: Auchan Polska



En mettant en place la politique RSE adoptée par le Groupe, Auchan Polska a lancé, en 2006, des travaux pour élaborer une stratégie de développement durable. Des ateliers ont été organisés, suivis d'une analyse des priorités ; ces travaux ont abouti à l'identification des principales parties prenantes et de quatre domaines majeurs où Auchan exerce une influence. Ces domaines sont devenus des axes de la stratégie du développement durable d'Auchan Polska. Il s'agit notamment des éléments suivants : 1- lieu de travail, 2- marché, 3- société, et 4- environnement. Puis, des objectifs précis et mesurables ainsi que des actions visant leur réalisation ont été définis. Des démarches intensives de communication et de formation ont suivi (2006-2008), axées sur la sensibilisation des salariés au développement durable et incitant l'équipe à réaliser cette stratégie au sein d'Auchan. Les premiers rapports faisant le point sur les démarches prises dans le domaine du développement durable, ont vu le jour au cours de la même période ; ils s'inscrivaient dans la communication interne et s'adressaient aux salariés.

Le premier rapport extérieur relatif au développement durable fut publié en 2011. Il décrivait les démarches entreprises par Auchan pour réaliser la stratégie et comportait les indicateurs de base rattachés à chacun des quatre domaines clés.

Auchan Polska élabore les informations sur les questions sociales une fois par an ; conformément à la politique de la communication d'Auchan, chaque nouveau projet et chaque nouvelle démarche fait d'abord l'objet d'une communication interne. La structure du rapport correspond aux domaines de la stratégie du développement durable. Le rapport inclut entre autres : les bonnes pratiques et les démarches prises pour réaliser la stratégie, ainsi que certains indicateurs (le rapport sur le développement durable de 2013 comprend les indicateurs GRI G4). D'autres éléments figurant dans les rapports sont les informations sur l'étendue de la stratégie de l'entreprise, l'approche vis-à-vis de la gestion, le profil de l'organisation et des parties prenantes, et la présentation du Programme éthique d'Auchan et d'autres éléments de la gouvernance d'entreprise. Auchan publie ses rapports sur le développement durable sur le site [www.auchan.pl](http://www.auchan.pl).

L'élaboration d'un rapport sur le développement durable se déroule en plusieurs étapes. Il faut d'abord déterminer les aspects et les démarches importantes pour les parties prenantes à faire figurer dans le rapport. Ensuite, conformément au principe de Pertinence, le contenu final du rapport

est défini, et le plan détaillé de ce dernier est créé. L'étape suivante consiste à déterminer les indicateurs et les données qui doivent être publiés et à désigner les personnes chargées de leur collecte. La troisième étape concerne le calendrier du projet. Celui-ci englobe toutes les étapes, en commençant par la détermination du contenu jusqu'à la remise du rapport aux parties prenantes d'Auchan, par le biais de différents canaux pour avoir la certitude que le rapport est parvenu à toutes les parties prenantes : externes et internes.

Courant 2011, Auchan Polska a adhéré à l'initiative mondiale pour le business responsable – Global Compact (GC), a déclaré son appui aux 10 principes du business responsable et s'est engagé à publier chaque année les progrès réalisés sous forme de rapport Communication on Progress (CoP). Les rapports CoP Auchan sont rédigés conformément aux lignes directrices de Global Compact et de Transparency International pour ce qui concerne le 10ème principe : la lutte contre la corruption.

Pour créer des rapports sur le développement durable, Auchan Polska fait appel à un expert RSE externe.







Partie  
théorique

# Les démarches entreprises pour protéger l'environnement





# La RSE et l'environnement : quelles démarches RSE favorisent la protection de l'environnement

Auteur: Grażyna Miller,

Bureau Veritas

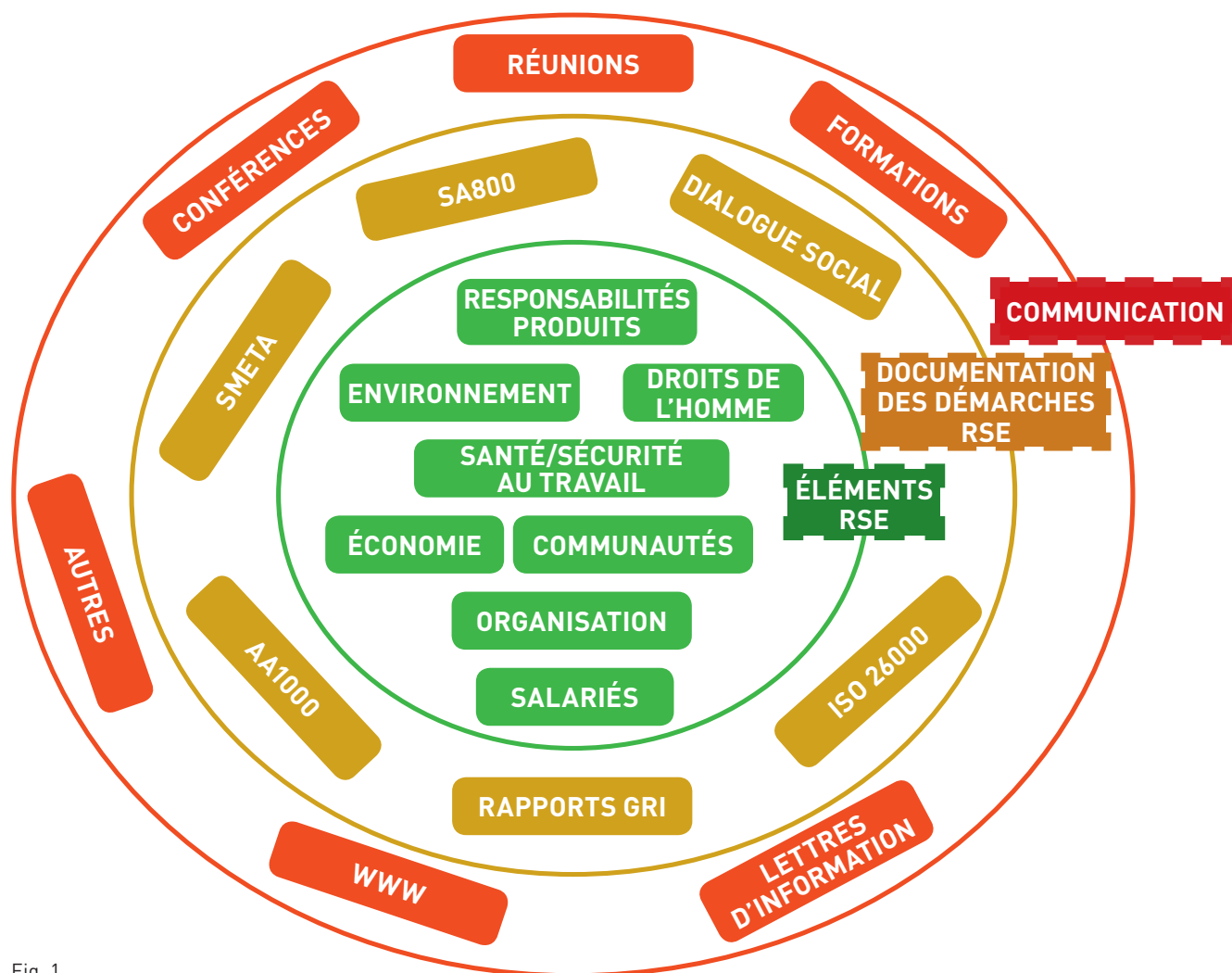


Fig. 1

La responsabilité sociétale de l'entreprise devient, depuis quelques années, un défi particulièrement important et un élément de stratégie de nombreuses entreprises. Un engagement croissant dans la RSE, la mise au point de méthodes de gestion et les attentes toujours plus grandes en termes de transparence prouvent que le développement durable et responsable a trouvé sa place dans l'ordre du jour des directeurs et est désormais une préoccupation permanente des cadres supérieures au niveau global.

La mise en application de nouvelles dispositions et l'intégration volontaire de différentes normes prouve que les entreprises agissent de façon responsable et cherchent à le prou-

ver. Les entreprises dont la responsabilité est reconnue, réaffirment leur engagement dans les questions sociales et font accroître leur prédominance concurrentielle. En conséquence, la confiance de la part des clients, des investisseurs, de la population et indirectement de la part des consommateurs, est en hausse.

Les soins apportés à l'environnement sont l'un des éléments de la responsabilité sociétale de l'entreprise, appelée la RSE (cf. fig. 1). La prise en considération de démarches écologiques dans la stratégie RSE est initiée, entre autres, par le Livre vert de la Commission Européenne selon lequel le concept de RSE désigne « l'intégration volontaire, par les en-

treprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Comment marier les soins apportés à l'environnement avec la responsabilité sociétale des entreprises ? Nous présentons ci-dessous les réponses à quelques questions fondamentales et particulièrement importantes.

### **Toutes les sociétés sont-elles obligées d'entreprendre des actions favorables à l'environnement ?**

Conformément à la loi environnementale polonaise, tous les participants à la vie économique sont tenus de respecter les exigences en vigueur. La réglementation en la matière varie en fonction du profil de l'activité et de la portée de l'impact environnemental. Ainsi, le respect de la loi équivaut la réalisation des mesures environnementales au niveau minimal. Néanmoins, les entreprises sont libres, voire encouragées, de fixer des objectifs plus ambitieux. Il est à noter qu'un engagement plus fort dans les démarches pro-environnementales est souvent attendu par les entreprises globales qui les imposent à leurs fournisseurs et à leurs parties contractantes.

### **Quelles démarches prendre pour protéger l'environnement ?**

Les démarches dépendent notamment de la stratégie environnementale adoptée par l'entreprise. Elles peuvent être axées sur la réduction du volume de déchets envoyés à la décharge (angl. zero waste to landfill), ce qui est une stratégie corporative typique. Il est également possible de réduire la consommation d'énergie et d'eau. Cela permet d'affaiblir la charge pour l'environnement et de réduire les coûts y associés. Une pratique fréquente consiste à réduire les émissions des gaz à effet de serre ; il suffit de moderniser la flotte de véhicules ou d'appliquer des technologies avancées permettant d'économiser l'énergie. Une autre démarche qui gagne en popularité auprès des grandes entreprises, appelée « Empreinte carbone », consiste à calculer la contribution aux émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne d'approvisionnement, en commençant par la collecte de matières premières et d'emballages, à travers la production, la distribution et la valorisation des produits. Une autre méthode supplémentaire, elle aussi assez répandue, consiste à mettre en place et à certifier les systèmes de management de l'énergie favorables à l'environnement (ISO 14001, ISO 50001), à certifier les produits selon les critères du développement durable (FSC®) ou à assurer une vérification indépendante des résultats atteints (EMAS).

### **Comment planifier et mettre en œuvre les solutions écologiques dans l'entreprise ?**

La planification est plus facile si nous avons recours à une approche systémique, telle que la norme ISO 14001 qui exige de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs relatifs aux aspects environnementaux. Différents facteurs sont à prendre en compte pour déterminer les objectifs, tels que l'impact environnemental majeur, coûts associés, signaux émis par les parties prenantes, exigences légales et capacités financières (l'organisation ne dispose pas toujours de fonds nécessaires pour appliquer les meilleures technologies). Il est recommandé de communiquer toutes les démarches pro-écologiques aux salariés et de les encourager à s'y engager. Il est également possible d'envisager une coopération avec les communautés locales avec lesquelles on peut fixer des objectifs environnementaux (par ex. nettoyage de la planète, concours photo de la nature, plantation d'arbres ou programme « bureau vert »).

### **Quels sont les outils écologiques dont peut se servir une entreprise (certifications) ?**

La RSE donne aux organisations la possibilité de choisir parmi toute une panoplie de méthodes pour informer sur leurs réalisations écologiques. Parmi celles les plus utilisées nous trouvons: les rapports RSE élaborés conformément aux lignes directrices de Global Reporting Initiative qui énumère toute une série d'indicateurs environnementaux ; l'enregistrement dans le système communautaire EMAS qui oblige à effectuer régulièrement un audit environnemental et à faire une déclaration environnementale (les informations y figurant sont donc contrôlées par un vérificateur EMAS agréé) ; la publication de rapports écologiques (par ex. dans le secteur chimique dans le cadre du programme Responsible Care). Or, l'outil le plus souvent utilisé pour communiquer la politique environnementale et pour se lancer dans des démarches pro-environnementales est la certification de conformité ISO 14001 ou ISO 50001. Les outils étant nombreux, chaque organisation doit définir ses objectifs à l'égard de l'environnement et la façon dont elle souhaite les réaliser pour choisir, en toute conscience, les méthodes de communication, de vérification et de certification les plus appropriées.

Les actions RSE liées à la protection de l'environnement ne nécessitent pas toujours de grands fonds, de technologies avancées ou de certifications. Chaque organisation, même toute petite, est capable de définir ses propres objectifs qu'elle réalisera par la suite. L'essentiel, est d'être conséquent dans ses actions.



# Le papier dans la stratégie RSE

L'utilisation des papiers écologiques dans la communication du marketing est un élément important du business responsable socialement (RSE). L'entreprise crée ainsi sa carte de visite, elle se définit comme membre responsable des démarches promouvant l'environnement naturel et la qualité de la vie.

De plus en plus souvent, les entreprises plus ou moins grandes, aux nombreuses spécialités, se décident d'imprimer leurs documents sur des supports écologiques, par exemple en utilisant le papier de ce type pour l'impression des rapports de société informant, entre autres, de leur stratégie RSE. Le message ainsi passé est cohérent et le contenu du rapport est valorisé par sa forme. Bien souvent, le papier écologique est utilisé par les entreprises dont le profil est particulièrement invasif pour l'environnement et qui tiennent à faire modifier l'appréciation sociale défavorable.

## Les clients conscients

Les sociétés du Groupe Lafarge, fonctionnant sur le marché de l'industrie du bâtiment en Pologne, souhaitent diminuer leur impact négatif sur l'environnement et éduquer à cet égard aussi bien les salariés que les clients, d'où l'idée d'imprimer les brochures publicitaires, les rapports annuels, les dossiers et les tracts sur du papier répondant aux plus hauts standards écologiques, adoptés par les grandes organisations mondiales soucieuses du développement durable. Le logo de Forest Stewardship Council (FSC), institution promouvant l'économie forestière durable dans le monde entier, imprimé sur le papier à lettre de l'entreprise, souligne la crédibilité de cette dernière.

L'année dernière, l'entreprise Bureau Veritas, chargée de l'audit et des certifications, délivrant, entre autres, les certificats ISO, a utilisé du papier recyclé pour imprimer les dépliants et les dossiers de l'entreprise, et PKN Orlen a fait la même chose pour l'impression du rapport annuel RSE, l'action qui s'inscrit dans la stratégie globale de la société. En 2012, PKN Orlen a reçu, pour l'activité en faveur de la protection de l'environnement, le certificat « Entreprise amicale à l'environnement », et le Programme réalisé Responsable Care a été reconnu comme bonne pratique de la RSE, recevant à ce titre le Laurier de la responsabilité dans le cadre du projet « Promotion des Standards de la Responsabilité sociétale dans les entreprises ».

Les grands consommateurs de papier sont les éditeurs de presse et de livres. Malgré les progrès d'internet, leurs

besoins en papier sont toujours élevés. Il est donc important dans cette branche de faire un choix approprié de ce matériau et de bien l'utiliser. Axel Springer Polska, l'un des plus grands éditeurs de presse en Pologne, réalise depuis longtemps des analyses du marché de la presse, sous l'angle des problèmes écologiques auxquels appartient l'origine, la production et le transport du papier, l'efficacité de la distribution des produits sur le territoire du pays et avant tout les retours des invendus. Le volume de ces derniers est notre souci principal, car la surproduction signifie toujours eau, bois et énergie gaspillés. La maison d'édition a effectué l'année dernière une campagne interne promouvant une approche écologique du papier.

## Marchandise provenant du recyclage

Dans l'offre d'Antalis Polska, il y a, entre autres, le papier Cyclus Offset (non couché) et Cyclus Print (couché), fabriqués conformément aux normes les plus strictes de la protection de l'environnement et la nouveauté – le papier Cocoon imprégné et offset. Il s'agit de papiers fabriqués à 100% de la masse recyclée, blanchis sans usage de chlore (ECF).

L'utilisation des déchets et rebuts de papier en lieu et place de la pâte de bois, dans la production de la masse papier et du papier brut, permet de diminuer la consommation d'énergie de 80%. L'énergie pour la production du papier Cyclus est obtenue de la biomasse (copeaux de bois), brûlée dans des chaudières et transformée en vapeur et énergie électrique. Le surplus de chaleur est ensuite utilisé pour le chauffage de 5 milles foyers, situés à proximité de l'usine de production du papier.

Le papier écologique, présent dans de nombreuses actions de l'entreprise, à côté de beaucoup d'autres formes de la RSE, démontre la gestion de l'entreprise. Le Forum du Business Responsable et Goodbrand CEE, sous le patronage du ministre de l'Économie, a effectué l'année dernière une étude « La RSE en Pologne – les managers 500/Leader RSE ». Il en résulte que le principal motif d'engagement des sociétés en RSE est le besoin de construire la marque et l'image, mais également la conviction quant à la rentabilité à long terme du business responsable. Les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux questions éthiques liées aux produits qu'ils achètent et utilisent. Le papier est un produit dont ils se servent au quotidien (source Antalis Poland).



Partie  
pratique

# KPMG — actions en faveur de l'environnement

Auteur : KPMG en Pologne

L'impression de documents est un acte quotidien, qui s'inscrit dans la pratique journalière, qu'il s'agisse de grandes entreprises ou du secteur des services professionnels. Or, chez KPMG, dans tous les bureaux de la société, la totalité des documents dont nous avons besoin en interne sont imprimés sur du papier écologique (recyclé et non blanchi), les imprimantes sont par défaut configurées en mode recto/verso. Les cuisines pour le personnel sont équipées en vaisselle de céramique plutôt qu'en plastique comme cela était précédemment le cas. Dans les bureaux de Varsovie, se trouvent des paniers pour faire le tri : papier, verre, film et plastique. Nous encourageons les salariés à trier les déchets et rebuts de papier pour des raisons écologiques. Une partie des fonds ainsi collectés est transférée à une école maternelle située dans le quartier de Mokotów, dans un bâtiment historique.

En 2014, notre société a organisé un recyclage du matériel d'écriture, bien que le matériel de bureau soit mis à disposition de tous les salariés sans limitation. Nous avons lancé un slogan « Aérez votre bureau » incitant à ranger le bureau et à partager le matériel d'écriture avec ses collègues. Une autre action que nous avons lancée a pour but d'encourager les salariés à éteindre la lumière et les ordinateurs, et plus généralement à économiser l'énergie.

Nous utilisons du papier écologique pour publier les matériels KPMG. Nous avons lancé une campagne « No printing Day » pour sensibiliser nos salariés, nos clients et nos sous-traitants à la question de l'impression rationnelle. L'objectif de cette campagne est d'inciter autant que possible les salariés et les entreprises, partout dans le monde, à renoncer à l'impression de documents pendant une journée symbolique (le premier vendredi d'octobre). « No printing Day » a pour mission de démontrer que chacun de nous peut contribuer, à travers des gestes quotidiens simples, à faire l'abattage des arbres et avoir un impact sur la nature. Un geste simple, que nous pouvons tous faire et qui ne demande pas d'effort, peut donc être favorable à l'environnement. La participation à la campagne est gratuite, on peut s'y inscrire sur le site NoPrintingDay.pl (entreprises et institutions) ou sur le portail Facebook (personnes individuelles). Nous plantons aussi des arbres pour renforcer encore plus l'impact de cette initiative sur l'environnement.





# PLAN ANTIGASPI – actions écologiques de Carrefour Polska

Auteur : Carrefour Polska

Partie  
pratique

La protection de l'environnement est un élément très important du business socialement responsable chez Carrefour. Dans le monde entier, le groupe Carrefour entreprend une série d'actions écologiques et pro-sociales, lesquelles, dans la mesure du possible, sont transposées et adaptées aux conditions locales de chaque marché qui accueille les magasins Carrefour. Depuis 2013, Carrefour Polska réalise une initiative internationale Plan Antigaspi, dont l'objectif est de lutter contre le gaspillage à chaque échelon de la société ainsi que de promouvoir cette action auprès des fournisseurs et des clients de Carrefour. Le programme constitue également une réponse de la société Carrefour à la crise économique globale et a déjà apporté des bénéfices tangibles et des solutions innovantes au cours de la première année de fonctionnement.

Les initiatives entreprises dans le cadre du Plan Antigaspi, sont avant tout des actions opérationnelles ayant pour but la réduction des coûts et la mise en place de solutions innovantes, qui décident de la primauté concurrentielle de la société. Le Plan Antigaspi est aussi une action éducative adressée aux collaborateurs, aux consommateurs et aux fournisseurs du réseau. Le programme comprend 7 actions principales :

- éduquer les employés et promouvoir les éco-gestes dans les bureaux et les magasins Carrefour,
- éduquer les clients dans le domaine de lutte contre le gaspillage,
- optimiser le circuit des marchandises,
- lutter contre le gaspillage avec nos fournisseurs,
- réduire le gaspillage lié aux emballages,
- optimiser le transport et la logistique,
- rationaliser les consommations énergétiques.

Les actions entreprises dans le cadre du Plan Antigaspi apportent des avantages à l'environnement naturel et font diminuer les coûts. Dans le cadre de cette initiative, les actions suivantes, entre autres, ont été entreprises :

- création du programme éducatif pour les consommateurs « Responsibly Everyday »,
- mise en place du programme pour les salariés « Jestem EKO » [Je suis ECO],
- introduction de solutions innovantes écologiques dans les magasins Free Cooling System (réfrigération avec usage de CO2 comme élément refroidissant, utilisation des basses températures des eaux souterraines pour baisser la température de l'air, réduction de la consommation d'énergie et d'eau),
- introduction de solutions innovantes écologiques dans

la logistique (application Transport Management Système et mise en place d'un projet d'élimination des retours à vide Backhouling&Fronthouling),

- mise à disposition des fournisseurs de marques propres de la possibilité d'autoévaluation dans le cadre du développement durable, grâce à l'outil Autodiagnostic.

Le déploiement du Plan Antigaspi a apporté des bénéfices aussi bien à Carrefour Polska qu'à ses clients, fournisseurs et employés, mais avant tout à l'environnement naturel qui est un bien commun. En réalisant le programme, nous avons pu réduire les coûts financiers de la société, renforcer l'image de Carrefour comme entreprise socialement responsable, éduquer les employés à l'écologie et entreprendre des actions favorables à l'environnement naturel. Les principaux bénéfices suite à la mise en place du programme sont la réduction de la consommation d'énergie, la réduction des émissions du CO2, la mise en place de solutions innovantes pro-écologiques et la réduction du gaspillage des produits alimentaires et ainsi la pollution de l'environnement. Cela apporte également d'autres avantages supplémentaires comme l'éducation des consommateurs sur le plan antigaspi des produits alimentaires et sur les sources supplémentaires d'économies ainsi que l'éducation écologique des salariés et des fournisseurs. Dans le cadre des actions éducatives, le programme adressé aux salariés « Jestem EKO » a été créé prouvant que même de petits changements de comportement permettent de réduire le gaspillage. En ce qui concerne les fournisseurs, nous leur avons proposé l'application « Autodiagnostic », qui est un outil pour procéder à l'auto-évaluation de l'entreprise dans le cadre du développement durable. En revanche les clients peuvent bénéficier d'un programme éducatif « Responsibly Everyday » : une base des données en ligne, comportant des conseils sur l'anti-gaspillage des aliments et des ressources naturelles et sur la gestion responsable des déchets domestiques. Le succès du Plan Antigaspi fait que Carrefour Polska a décidé de le continuer en 2014.



Partie  
pratique

# Loi pour la protection de l'environnement: un jugement de la Cour Administrative Suprême (NSA) dans l'affaire SITA Polska basé sur la règle du précédent

Auteur: SITA Polska

L'une des principales missions du Groupe SITA est de développer et de renforcer la responsabilité pour l'environnement. Nous engageons des actions visant à assurer la gestion des déchets, à minimiser l'impact négatif des sociétés sur l'environnement, et nous essayons de contribuer activement à la création d'un cadre juridique favorable à l'activité économique exercée.

A cet égard, début 2007, nous avons entrepris des démarches pour faire évoluer en premier lieu les pratiques puis la réglementation relative à l'obligation de garder des copies des factures imprimées. Les coûts d'impression, de stockage et de conservation pendant cinq ans de millions de copies de factures émises par le Groupe n'était pas notre unique motivation. Il est impossible d'évaluer les pertes générées chaque année par la coupe de centaines d'hectares de forêts et par la production et la consommation toujours croissante du papier à l'échelle globale.

Selon la pratique courante imposée par les organes fiscaux, les factures devaient être imprimées en deux exemplaires minimum (« l'original » et « la copie »). Le fisc ne prenait pas en compte le fait qu'une grande majorité d'entités utilisaient, à des fins comptables et fiscales, des solutions informatiques dont les fonctionnalités rendent l'impression et la conservation des copies des factures sur papier complètement inutile. Les démarches que nous avons entreprises ont abouti, le 3 novembre 2009, à un jugement de la Cour Administrative Suprême (NSA) basé sur la règle du précédent (symbole I FSK 1169/08). La Cour a constaté dans ses motifs que l'obligation de conserver les copies de factures « sur papier » n'avait pas d'appui dans la réglementation nationale, qu'elle représentait une charge trop importante dans la réalisation des objectifs prévus par l'art. 246 de la Directive 2006/112/CE et qu'elle portait atteinte au principe de proportionnalité inscrit dans l'art. 5 alinéa 3 du Traité sur l'Union européenne. En conséquence, la Cour Administrative Suprême a accepté les arguments soulevés par la société SITA Polska, jugeant injustifiée l'objection d'une interprétation erronée de l'ordonnance

Une autre évolution date du 1er janvier 2011, lorsque le ministre des finances a introduit, par le biais d'un règlement d'application relatif à la loi sur la TVA, des dispositions autorisant explicitement l'envoi et le stockage de factures sous forme électronique. A ce jour, il n'existe pas de réglementation spécifique. Ainsi, les droits et les obligations des contribuables utilisant les factures sur papier et ceux qui utilisent les factures électroniques ont été unifiés.

La réglementation donnant aux contribuables le droit d'envoyer et de stocker les factures sous forme électronique sans qu'il soit nécessaire de répondre aux conditions précitées, correspondait en principe à l'implémentation des thèses retenues dans le jugement de la Cour Administrative Suprême rendu dans l'affaire SITA Polska. Il faut pourtant avouer que le mérite lié à cette évolution de la loi, est très importante pour toutes les entités exerçant leur activité en Pologne. Cela a été possible notamment grâce aux médias et à d'autres entités qui ont fait des efforts pour obtenir une interprétation avantageuse et qui ont utilisé comme argument le jugement rendu dans l'affaire SITA Polska. Le changement de la réglementation a mis fin à la masse importante de papiers qui étaient stockés dans les entrepôts.





L'évolution de la réglementation rend la vie des entreprises plus facile, et contribue à la protection des forêts coupées pour les besoins de l'industrie du papier.





Partie  
théorique

# Comment coopérer avec les organisations non gouvernementales ?

Auteur: Elżbieta Żórawska,

Coordinatrice RSE et Fondation PwC



## Coopération avec les ONG, par quoi faut-il commencer?

Avec le développement du concept du Business socialement responsable, un nombre croissant d'entreprises envisagent la coopération avec les organisations non gouvernementales. Nouer des relations avec une fondation ou une association, c'est souvent le premier pas de l'engagement social de l'entreprise. En Pologne, 60 mille organisations non gouvernementales actives sont enregistrées. Cette quantité peut causer le vertige. Par quoi faut-il commencer pour coopérer avec elles ?

La stratégie RSE peut servir de cadre pour construire la coopération. Elles sont également utiles dans les résultats du dialogue mené avec les parties intéressées. Il est recommandable cependant que chaque société, sans égard à son avancement dans les actions du domaine de la RSE, se pose, avant de commencer, quelques questions importantes pour orienter les choix en la matière :

- Quelles sont nos valeurs ?
- Qu'est-ce qui est important pour nous ?
- Quel est le problème que nous voulons résoudre ?
- Quelle sera la valeur de ces actions pour notre entreprise ?

Les réponses permettent à l'entreprise d'identifier les problèmes qui la concernent directement. Cela implique des enjeux sociaux bien concrets. Il est important par exemple pour notre organisation de disposer de personnel aux qualifications requises. En même temps, on note qu'il est de plus en plus difficile de recruter de personnes avec ce profil, car le système d'éducation ne forme pas de compétences concrètes exigées par notre business. Nous pouvons donc commencer notre coopération avec les ONG à vocation éducative qui contribuent à améliorer les compétences des jeunes. Un problème, bien défini, important sur le plan social, offre la possibilité de projeter des solutions spécifiques, en partenariat avec une organisation non gouvernementale et s'inscrit dans l'engagement social de l'entreprise.

A cette étape, l'entreprise devrait également analyser les ressources qu'elle veut destiner à la réalisation des actions futures. Si, outre le soutien financier à l'ONG, nous voulons introduire le bénévolat de nos employés, il convient de consulter avec eux vers quoi ils veulent s'engager. La résultante de nos valeurs corporatives, de défis stratégiques posés devant l'entreprise et de l'avis du personnel nous indiquera la voie à suivre, le choix du domaine de coopération vers les organisations bien ciblées, vouées à la thématique qui nous intéresse.

## Comment choisir notre partenaire?

Le thème choisi restreint le groupe d'organisations potentielles aptes à la coopération. On peut les trouver, par exemple, sur le site <http://bazy.ngo.pl/>, en actionnant la recherche selon le critère géographique ou thématique. Par ailleurs, les ONG s'adressent souvent elles-mêmes aux entreprises.

Il est important de vérifier quelle est la crédibilité financière de l'organisation, en examinant le rapport financier à trouver sur le site internet de l'organisation. On peut aussi demander de nous faire parvenir le document en question. L'information sur la gestion financière de l'organisation permet de minimiser certains risques de la future coopération.

De plus, il faut prendre en considération le potentiel global de l'organisation, à savoir :

- son image,
- ses projets réalisés,
- ses partenaires et donateurs institutionnels, actuels et passés,
- sa capacité à utiliser effectivement les ressources, c'est-à-dire dans quelle mesure l'organisation arrive à réaliser un réel changement.

## Comment mener des actions en commun?

Les actions devraient être basées sur les règles de coopération bien définies. Elles devraient concerner les deux parties et avoir pour but de créer des valeurs communes pour tous les partenaires engagés. Parmi ces règles, il faut citer en premier lieu : la construction d'une relation de partenariat, de transparence, d'ouverture et de dialogue.

Au début, il faut commencer la coopération à une petite échelle, p. ex. sous forme de pilotage. Cela permettra de vérifier si notre choix est juste, si les deux parties ont la volonté de continuer et si nous obtenons des résultats concrets. Les exemples de coopération qui peuvent servir de source d'inspiration sont à trouver dans les publications concernant la RSE, l'engagement social et dans les rapports sociaux des entreprises.

Quelle forme de coopération adopter ? Les possibilités sont nombreuses. Les modèles les plus fréquents sont les suivants :

- soutien financier et/ou matériel [p. ex. les donations],
- soutien de fond [p. ex. partage du savoir, formations],
- programme d'engagement social impliquant de nombreuses organisations s'occupant de la thématique donnée [ par exemple concours de bourses ],
- programme social commun avec un seul partenaire stratégique.

La proposition ci-dessus n'élimine pas d'autres possibilités. Elle introduit cependant un certain partage, au vu du degré d'engagement des ressources de l'entreprise. Le soutien le plus simple, et en même temps, le plus recherché par les ONG, est le transfert de fonds. Une autre possibilité est le partage du savoir des salariés de l'entreprise. Ces deux formes de coopération peuvent intervenir simultanément. La formule du concours de bourses permet de bien gérer le transfert de fonds, de faciliter la communication avec un nombre plus important d'intéressés (bénéficiaire des bourses) et en même temps permet d'attirer l'attention d'un cercle plus large de destinataires sur le problème donné, qui est un axe directeur du programme de bourse (par

exemple la nutrition des enfants). Dans le dernier des cas cités, l'entreprise et l'organisation créent conjointement le programme de l'engagement social. La spécificité de cette forme permet une coopération étroite, une bonne reconnaissance des besoins et des ressources de deux partenaires et une souplesse relativement grande dans le cas de modification des programmes.

En entreprenant la coopération avec une organisation non gouvernementale, il faut toujours tenir compte du bénévolat des salariés. Dans pareil cas, il faut veiller que le travail, effectué par les bénévoles :

- soit important et utile pour la communauté ou organisation concernée,
- soit bien programmé dans le temps (volume de travail à effectuer par rapport au nombre de bénévoles),
- soit adapté aux compétences et possibilités des employés,
- soit conforme aux règles de la sécurité de travail.

### Les entreprises sociales: que sont-elles et comment coopérer avec elles?

Les entreprises sociales mènent une activité économique pour réaliser des objectifs à caractère social. Les bénéfices obtenus sont destinés à lutter contre l'exclusion sociale et à créer de la valeur ajoutée pour toute la société. En assurant une activité et un emploi aux personnes handicapées, aux personnes sans domicile fixe, aux chômeurs de longue date, elles leur donnent la chance d'apprendre un métier, d'avoir un emploi, de mener une vie plus harmonieuse et d'intégrer le système économique et social.

### Pourquoi faut-il coopérer avec les entreprises sociales?

La coopération avec les entreprises sociales permet de jeter un regard neuf sur les groupes de bénéficiaires non encore exploités, pouvant être une source d'innovation et de demande de nouveaux services/produits ou d'amélioration de ceux déjà existants, Elle peut créer de nouvelles formes de distribution où augmenter l'efficacité des chaînes de livraisons. Parmi d'autres avantages de coopération, il faut citer l'impact sur l'image de l'entreprise ou sur l'engagement des employés. Dans certains cas, il est possible de faire diminuer les cotisations au PFRON /Fond national de réhabilitation des personnes handicapées/.

Comment coopérer avec les opérateurs de l'économie sociale ? Quelques exemples pratiques :

- achats ponctuels de circonstance (cartes postales, céramique, etc.),
- commandes continues, comme élément du service d'achats (polygraphie, etc.)
- outsourcing (services de traiteur, services d'entretien des espaces verts, services de vente sur internet),
- actions de bénévolat des compétences (tutorat, conseil, formations).

Baucoup d'exemples réussis et inspirants de coopération sont à trouver sur le site [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl) et dans la publication de la Fondation des initiatives socio-économiques « Fait du business – comment coopérer avec les opérateurs de l'économie sociale ».

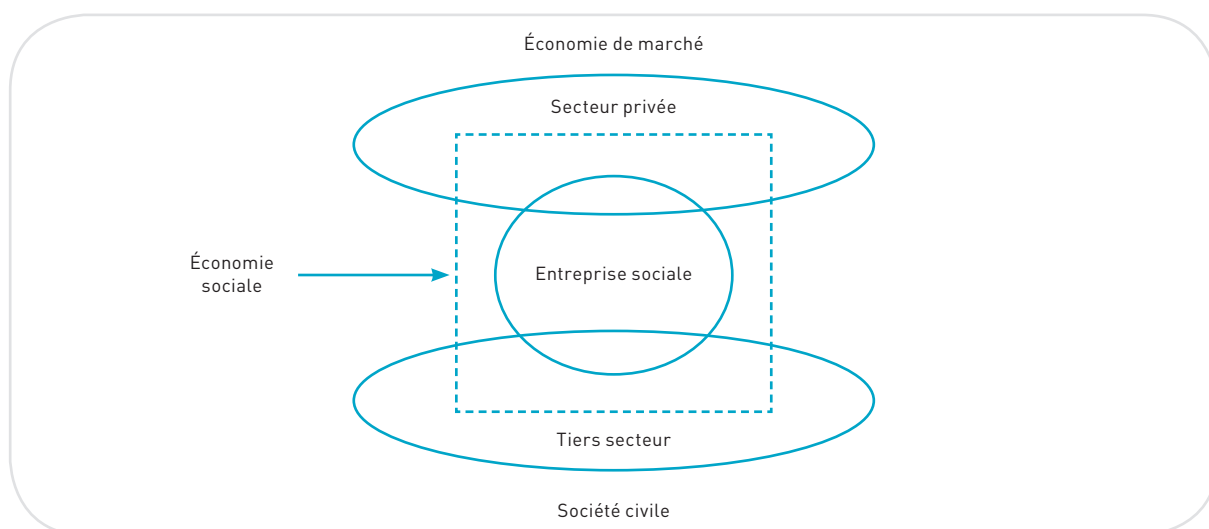


Fig. 1. Le dispositif systémique d'une entreprise sociale

Source : *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Dudzik, J. Hausner, H. Izdebski, T. Kucharski, Cracovie, 2008.

<sup>1</sup> Ile jest w Polsce organizacji i czym się one zajmują ? Jadwiga Przewłocka, Jan Herbst, [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

<sup>2</sup> Une publication peut être utile : „Drogowskaz dla NGO. Zasady przejrzystego zarządzania finansami”

<sup>3</sup> Le montant de l'allègement et son mécanisme est réglé par l'article 22 de la Loi du 27 août 1997 sur la réhabilitation professionnelle et sociale et sur l'emploi des personnes handicapées

# Guide des bonnes pratiques RSE – Groupe Sanofi en Pologne

Auteur : Groupe Sanofi

Partie  
pratique

Au cours des dernières années, l'éducation et la science sont un domaine important de l'activité RSE du Groupe Sanofi en Pologne. Les initiatives entreprises ont pour objectif de contribuer à la prise de conscience du public au sujet de la prophylaxie et du traitement de nombreuses maladies. Depuis plusieurs années, le Groupe Sanofi est organisateur ou partenaire des campagnes d'éducation, élargissant le savoir des patients au sujet de la santé.

En coopération avec la Fondation « Wygrajmy zdrowie » [Gagnons la santé], Sanofi a mené, depuis 2012, une campagne éducative nationale « Prostate na lata » [Prostate pour des années] dont l'objectif est d'informer le public au sujet du cancer de la prostate. La campagne avait également pour but de soutenir les patients atteints de troubles oncologiques dans leur lutte contre la maladie et de briser le tabou lié aux maladies de la prostate. La campagne a été initiée en réponse aux statistiques alarmantes concernant la morbidité et la mortalité provoquée par cette maladie. La campagne « Prostate na lata » a été soutenue par de nombreuses personnalités, la Représentation de la Pologne au football des hommes durant EURO 2012 et la Représentation des artistes polonais. L'initiative se déroula sous le patronage scientifique des sociétés scientifiques de l'oncologie polonaise – la Société polonaise de l'oncologie clinique, l'Union polonaise de l'oncologie et la Société polonaise d'urologie.

En 2013, le Groupe Sanofi a soutenu activement le Festival Explora, organisé par la Fondation des Technologies avancées. C'est un événement pour les élèves et les étudiants, passionnés par la science, offrant l'opportunité aux jeunes chercheurs de présenter leurs recherches et leurs projets exceptionnels, les meilleurs d'entre eux ayant ensuite la possibilité de participer aux prestigieux concours internationaux.

Dans le cadre du soutien de la clinique construite récemment « Le réveil », nous avons entrepris la coopération avec la Fondation d'Ewa Błaszczuk « AKOGO », en organisant une action caritative, avec participation active de nos collègues du bureau de Varsovie.

De plus, la société Genzyme, appartenant au Groupe Sanofi, s'engage dans plusieurs initiatives du domaine de l'éducation concernant la santé. L'une d'elle est la campagne « SM – walcz o siebie » [Sclérose en plaques – lutter pour sa vie], ayant pour but de modifier les attitudes à l'égard de cette maladie et de faire comprendre que le traitement adéquat

et la réhabilitation spécialisée, entrepris à l'étape précoce de la maladie, donnent des chances pour mener une vie normale. La campagne gagna le titre de Campagne sociale de l'année 2012.

Organisée par l'Association des familles de la maladie de Fabry et le Forum national soutenant la thérapie des maladies rares, la campagne sociale « Où est Fabry », fut également soutenue par l'équipe de Genzyme. Les organisations des patients, les médecins et les patients eux-mêmes, essaient, par ce biais, de faire comprendre quelle est cette maladie rare, comment vivre avec elle et quels sont les problèmes que les malades doivent affronter.

Conjointement avec le Forum national soutenant la thérapie des maladies rares, Genzyme s'engage, chaque année, à la campagne sociale « L'espoir, nous l'avons dans les gènes », qui a pour but la prise de conscience des maladies génétiques rares.

Dans les années 2008 – 2013, la société Zentiva, appartenant au Groupe Sanofi, a mené le programme éducatif pour les patients « Zentiva – nous changeons nos habitudes ». Dans le cadre des « Journées de bonnes habitudes », des consultations médicales gratuites en cardiologie, urologie, gastrologie et troubles du métabolisme furent réalisées.

Ces dernières années, le Groupe Sanofi s'est engagé activement dans des événements à caractère social, popularisant le savoir et promouvant la science en Pologne, tels que le Festival de la Science, le Festival de la Science des mômes et le Pique-nique scientifique de la Radio Polonaise.







Partie  
théorique

# Éthique dans le business

Auteur : Robert Sroka,

Manager RSE, Crido Taxand





Dans un monde de relations compliquées du business, nous sommes souvent confrontés au dilemme du « comment agir ? Quelle décision sera la bonne, non seulement pour moi personnellement, mais aussi pour le futur du business ? »

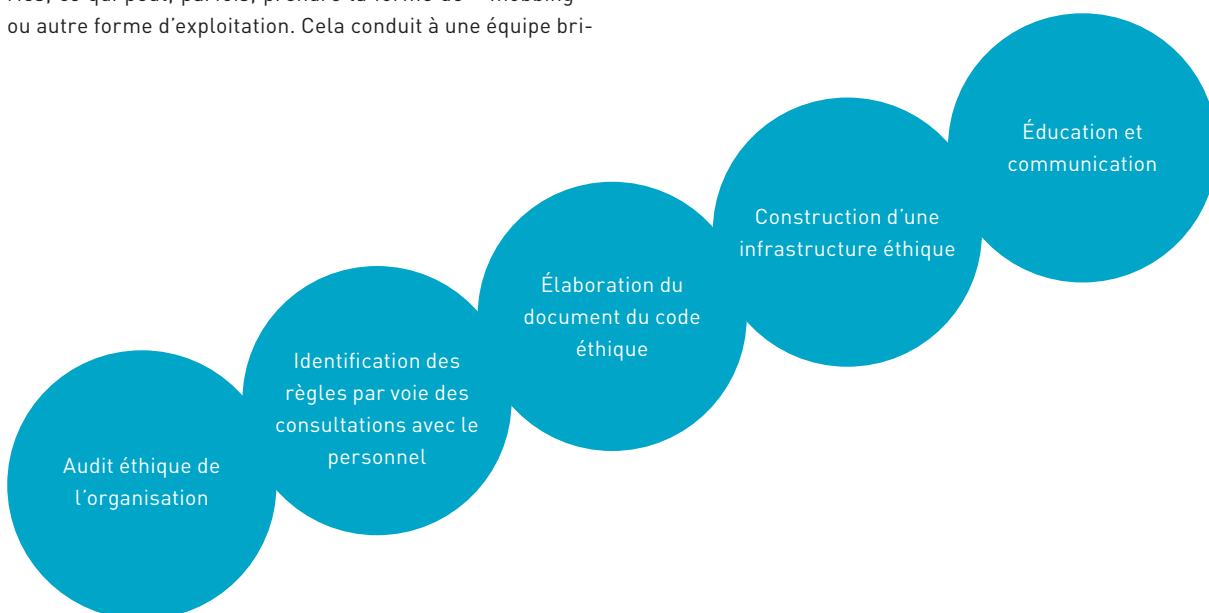
Dans la vie professionnelle, ce type de questions sont nombreuses et les salariés restent souvent seuls face au problème. Ne sachant pas comment agir de façon adéquate, ils font souvent de mauvais choix pouvant nuire à la société.

En ce qui concerne l'éthique du business, l'objectif est de ne pas laisser les salariés seuls face à des situations non évidentes. Il faut qu'ils sachent à qui s'adresser et qu'ils n'aient pas la crainte de poser des questions. Ceci est important au moins pour deux raisons. La première concerne les décisions éthiques difficiles à résoudre : est-ce que j'accepte un pot-de-vin ?, est-ce que je falsifie les documents de la société ? Cela n'est pas évident.. Les problèmes apparaissent souvent à travers les relations interpersonnelles au quotidien. Est-ce que j'empêche mon collègue qui, sous l'effet de l'alcool, veut conduire ? est-ce que je ne réagis pas, parce que cela ne concerne que lui ? est-ce que je cache au client le vice du produit qu'il n'a pas aperçu, ou je ne lui vends pas ce produit avarié ? Est-ce que je lance sur le marché une publicité, efficace, mais controversée, offensant un groupe social, ou je décide de ne pas le faire ? La deuxième raison concerne les comportements incorrects qui dépassent les limites. Parfois cela commence par tolérer des supérieurs hiérarchiques leur façon incorrecte de s'adresser aux salariés, ce qui peut, parfois, prendre la forme de « mobbing » ou autre forme d'exploitation. Cela conduit à une équipe bri-

sée et inefficace, à une affaire portée devant le Conseil des prud'hommes et à une mauvaise réputation de l'entreprise sur le marché.

Les cas où les salariés restent seuls devant des dilemmes éthiques sont nombreux. Il est impossible d'en inscrire toutes les variantes dans les codes éthiques. L'erreur la plus fréquente des organisations est de se limiter à concevoir un code d'éthique et de s'arrêter là. Le code devrait être le résultat d'un processus et pas le début et la fin de mesures entreprises par l'organisation en matière d'éthique.

Il est crucial de construire une culture éthique de toute l'organisation. Imposer le code éthique de façon arbitraire ne favorise pas la tâche. En construisant une culture éthique dans l'organisation dont le but sera d'identifier les règles importantes pour tous, et dont l'effet sera le changement des comportements du personnel à l'intérieur et à l'extérieur de la société, cinq démarches sont à mettre en place:



- **Audit éthique** – consiste en une analyse de la société sous l'angle éthique. Il faut répondre aux questions : Avons-nous des problèmes issus de comportements non éthiques du personnel ? Quels sont les côtés forts de l'organisation en la matière ? Est-ce que des documents de la société, des politiques, des procédures, des pratiques n'incitent pas à des comportements non éthiques ? Est-ce que le règlement du travail ne comporte pas de formulations peu claires, relatives aux sanctions à l'égard du personnel, ou est-ce que la stratégie de vente ne se base pas sur l'ignorance ou la naïveté des clients ? Une carte de problèmes ainsi conçue est un point de départ pour des travaux ultérieurs.
- **Identification des règles par voie de consultations avec le personnel** – cette étape est cruciale pour le succès de la tâche : Qu'elle est la construction de la culture éthique dans l'organisation ? L'objectif est l'identification des besoins réels de la société en matière d'éthique du business et la vérification que les salariés se considèrent comme co-auteurs du code d'éthique. S'y identifier permettra de construire une culture éthique globale. Les consultations peuvent être réalisées de différentes façons : ateliers, entretiens individuels, enquêtes, analyse de satisfaction, etc.
- **Elaboration du document du code éthique** – c'est la troisième mesure qui est basée sur les informations réunies à la première et à la seconde étape. Le code éthique doit comporter des informations essentielles, des règles fondamentales, mais avant tout indiquer une façon de penser et de se comporter dans des situations de conflits éthiques. Nous ne pouvons pas écrire toutes les situations dans le code éthique. Ce code n'est pas une loi ou un règlement parmi d'autres. En écrivant le code éthique, il faut éviter un style juridique et se concentrer sur sa clarté, sa transparence, sa sobriété, les messages essentiels et quelques exemples concrets.
- **Construction de la culture éthique** – l'infrastructure éthique est composée de toutes les actions qui font que le code éthique sera un document vivant et ses dispositions auront l'impact sur le fonctionnement de l'organisation. Parmi ce type d'actions, il faut envisager la signature de la déclaration du respect des règles du code par le personnel, les rapports périodiques des managers sur la réalisation des règles, l'insertion des éléments du code éthique à l'audit interne, l'élaboration des procédures de vérification de la conformité de nouvelles politiques et

procédures de la société avec les règles du code éthique, l'instauration du comité d'éthique, l'institution du porte-parole d'éthique, la mise à disposition au personnel de la possibilité de signaler les irrégularités de façon anonyme.

- **Éducation et communication** – il est très important de mener des actions d'éducation et de communication aussi bien pour les salariés que pour les partenaires du business. Il convient d'élaborer un plan d'actions, prévoir une formation dispensée à tous les nouveaux collaborateurs et ainsi qu'à ceux susceptibles d'évoluer, et à toute la société, sur un rythme de tous les deux ans, ce qui sera une excellente occasion pour vérifier si le code est actualisé, si il y a des propositions de modifications, si des solutions proposées fonctionnent ou pas. Il importe que la communication soit systématique, réalisée par le biais d'articles sur internet, du journal interne, de concours pour le personnel. Il faut également maintenir la communication avec les partenaires du business, surtout avec les fournisseurs. La maturité éthique de l'organisation se manifeste non seulement parce qu'elle applique les plus hauts standards, mais parce qu'elle exige leur application par les fournisseurs, peu importe leur provenance (Pologne, France, Russie, Allemagne ou pays asiatiques).

La clé du succès permettant de réaliser efficacement les actions pour relever la culture éthique dans l'organisation est la construction d'un système de gestion de l'éthique. L'expérience montre qu'il n'y a rien de pire que de mener des actions ponctuelles, en imposant par exemple le code éthique en amont, sans aucune activité de consultation ou d'éducation. La construction du système de gestion de l'éthique dans une société n'est pas une tâche facile, mais pas impossible. Ce conseil peut être trouvé dans la norme internationale ISO 8000 qui est devenue une inspiration pour des milliers de sociétés dans le monde. La norme ISO 8000 est une norme certifiée, qui permet aux sociétés titulaires de ces certificats, de relever leur crédibilité sur le marché, surtout à l'égard des clients potentiels du business et des clients individuels.

# Règles et obligations éthiques de Pernod Ricard Polska

Auteur: Katarzyna Kozłowska

CSR & Internal Communications,  
Pernod Ricard Polska



## Audit RSE auprès des fournisseurs de Pernod Ricard Polska

Nous avons effectué l'année dernière, le premier audit RSE auprès de nos principaux fournisseurs. Notre enquête traite, outre les questions environnementales, de toute une série de questions éthiques, telles que : égalité de traitement, conditions de travail, prévention de la corruption, marketing honnête et responsable. La plupart de nos anciens partenaires ont accepté de remplir l'enquête, devenue d'ailleurs obligatoire pour tous les nouveaux fournisseurs. L'outil est précieux car il permet de partager les connaissances et d'encourager nos partenaires à appliquer les plus hauts standards dans les affaires. Nous donnons aux personnes qui ont participé à l'enquête, un retour d'information détaillé, ainsi qu'une recommandation sur les domaines d'amélioration facilement réalisables. Il est à noter que le processus à caractère itératif, est refait chaque année, ce qui permet de vérifier que les recommandations ont été respectées et de communiquer les progrès atteints.

## Les engagements portant sur une consommation responsable de l'alcool

L'éthique joue un rôle clé dans notre activité qui consiste à produire et à commercialiser de l'alcool. Eu égard au caractère sensible de notre produit, notre rôle est d'un côté de fournir une marchandise de la plus haute qualité, et de l'autre d'informer comment consommer cette marchandise en toute responsabilité.

Le Groupe Pernod Ricard, de concert avec d'autres leaders du secteur des boissons alcoolisées, a déclaré auprès de l'Organisation Mondiale de la Santé les domaines qu'il trouve cruciaux pour promouvoir une consommation responsable de l'alcool. Cinq engagements majeurs portent sur les objectifs suivants : renforcer et élargir les codes de bonne conduite marketing, réduire la consommation d'alcool chez les mineurs, informer les consommateurs et développer des innovations produits responsables, lutter contre la conduite en état d'ivresse et obtenir le soutien des distributeurs pour réduire la consommation excessive ou inappropriée d'alcool.

## Les codes de bonnes conduites marketing Pernod Ricard

L'une des priorités est de réaliser une communication marketing responsable concernant notre portefeuille. Les principes sont inscrits dans les codes de bonnes conduites marketing de Pernod Ricard. Lorsqu'un projet éveille des doutes, il est soumis à un forum spécial au sein de Pernod Ricard

pour consultations. Nous coopérons avec d'autres producteurs du secteur pour développer des règles communes concernant la communication responsable au sujet de l'alcool.

Nous garantissons à nos consommateurs un produit de qualité supérieure. Nous veillons aussi à ce que les étiquettes contiennent toutes les informations nécessaires, nous y plaçons des avertissements adressés aux femmes enceintes et le label « Korzystaj z alkoholu odpowiedzialnie » [Consommez l'alcool de manière responsable] ainsi que la référence au site web consacré à la consommation responsable ([www.responsibledrinking.eu](http://www.responsibledrinking.eu)).

## Les applications éducatives

L'entreprise lutte activement contre la conduite en état d'ivresse et cherche à réduire la consommation d'alcool chez les mineurs. Nous avons développé des applications sur les smartphones, adressées aux jeunes adultes. L'application Alko-Fakty [Alco-faits] contient des informations sur l'alcool et son impact sur l'organisme, présentées de façon compréhensible et attrayante. Une autre action intitulée WISE DRINKING, lancée au mois de mai 2014, facilite la mise en application des règles de la consommation responsable, et permet à l'utilisateur de calculer le nombre d'unités d'alcool qu'il consomme en temps réel.

## Responsib'ALL Day

Un projet unique à l'échelle mondiale est le Responsib'ALL Day organisé dans toutes les sociétés du groupe Pernod Ricard. Ce jour-là, tous les 19 000 collaborateurs participent à la promotion de la consommation responsable d'alcool. Dans le cadre de cette campagne, nous avons pour l'instant lancé une action : « Piłem Nie Jadę » [J'ai bu. Je ne conduis pas] et une campagne éducative adressée aux jeunes adultes.





Partie  
pratique

# Elaboration et mise en œuvre du code de l'éthique en business GEFCO Polska

Auteur: GEFCO Polska

L'élaboration et la mise en œuvre du code de l'éthique en business GEFCO Polska est une nouvelle étape importante pour renforcer la culture éthique de notre société. Le Groupe GEFCO a, depuis des années, mené de façon systématique des actions visant à élaborer cette culture.

En 2006, le Groupe a adhéré à l'accord mondial sur la responsabilité sociale, formalisant ainsi, pour la première fois, son engagement à respecter certaines règles éthiques vis-à-vis des salariés du Groupe, des partenaires dans les affaires, de l'environnement et de la communauté locale, et a lancé, dans toutes ses filiales, des actions tangibles dans ce domaine.

Un projet de développement « GEFCO Project », lancé en 2010, a marqué un vrai tournant. Il avait pour mission de réaliser une stratégie du Groupe à long terme (à l'horizon 2020). A part la Mission et la Vision de l'entreprise (« qu'est-ce que nous voulons faire ? »), le Projet décrivait clairement le système de valeurs sur lesquelles le Groupe se fondait pour réaliser ses objectifs business (« comment nous voulons les réaliser ? »), telles que : engagement, solidarité, transparence, passion dans la réalisation des services et innovation. Le lancement du Projet a été accompagné d'une campagne de communication interne, d'une série de formations et d'ateliers dédiés aux salariés. C'est à cette étape-là que la nécessité d'élaborer un document distinct a été identifiée. Ce document regrouperait toutes les lignes de conduite se référant aux règles éthiques que le Groupe respecte et promeut.

Une décision a été prise obligeant chaque filiale à élaborer un code de l'éthique en business dans sa langue maternelle. A cet égard, GEFCO Polska a planifié et organisé des réunions de travail. Les premières réunions ont regroupé des managers de différents niveaux et des salariés de leurs divisions respectives. Leur tâche a été d'identifier les domaines d'activité qui génèrent ou peuvent générer des questions éthiques. Ces groupes de travail avaient aussi pour mission de réfléchir à comment le système des valeurs promues par le Groupe se traduisait dans leur travail quotidien et quelles règles de conduite en découlaient. A l'issue de ces réunions, 7 domaines majeurs qui pouvaient donner lieu à des interrogations de caractère moral ont été définis, à savoir : le client, le salarié, le fournisseur, l'environnement et la communauté locale, l'entreprise, l'information et la réglementation.

Le dialogue avec les salariés fut l'un des éléments clés des travaux. Il a permis d'identifier de nombreux domaines à risque, souvent non identifiable du point de vue des managers. Cependant, l'intérêt majeur de ce dialogue a été que les salariés GEFCO sont devenus des co-auteurs du code, ce qui contribuera à sa mise en application efficace et encouragera à respecter les règles élaborées conjointement.

La deuxième série d'ateliers a regroupé les membres du directoire, les cadres supérieurs et les représentants des unités fonctionnelles : juridique, personnel, communication, qualité et audit, achats, et IT. L'objectif de ces réunions a été de structurer les informations collectées avant, d'assurer une rédaction adéquate des lignes de conduite (description, exemples concrets), de déterminer une métapolitique de prise en compte des règles éthiques adoptées lors de la conception de nouveaux documents, d'adapter les documents existants, d'élaborer un plan de mise en place du code et de sa communication, de prévoir des sanctions pour le non-respect et de mettre en place un système de signalisation des irrégularités (whistle-blowing).

Les travaux sur le code ont duré plus d'un an. Nous sommes actuellement sur le point de lancer la communication concernant le code élaboré. Cette étape, déterminante pour le succès de l'ensemble de cette opération, constituera d'ailleurs le plus grand défi. Il est à noter que le plan de lancement prévoit toute une série d'actions pédagogiques et de communication.

Dans un premier temps, le code sera communiqué aux salariés de la société. Ceux-ci recevront un mailing dédié, suivi d'une communication sur Intranet et dans le bulletin interne de GEFCO. L'information sera transmise aussi entre les salariés et les managers lors des réunions cycliques (hebdomadaires, mensuelles). Puis, d'ici la fin de l'année, des formations seront organisées en interne pour communiquer le texte du code et les questions éthiques de base et pour familiariser les salariés avec le fonctionnement de l'outil conçu pour signaler les irrégularités.

Une session de formation distincte sera organisée pour les responsables de GEFCO dont le rôle dans la création de la culture éthique de l'entreprise est crucial, voire critique. Le code sera communiqué aussi aux parties prenantes externes : clients et fournisseurs. Dans le cadre du dialogue avec les fournisseurs clés, des réunions in-

dividuelles seront organisées car le code oblige les partenaires externes d'en respecter les règles afin de créer une chaîne responsable d'approvisionnement. Les partenaires seront donc obligés de prendre des mesures favorables à l'environnement.

Le code de l'éthique en business GEFCO sera un facteur fédérateur important pour les salariés et renforcera l'unité de l'entreprise bâtie autour d'une culture éthique commune, fondée sur le respect des valeurs morales de base, tant au niveau social qu'individuel. Le code sera aussi un facteur important pour former et maintenir la renommée de GEFCO Polska en tant que partenaire, employeur, client, fournisseur et entité sociale responsable et digne de confiance.



## L'ENGAGEMENT

Pour relever les défis les plus ambitieux

- | Garantir le résultat
- | Exiger le plus haut niveau de professionnalisme
- | Développer les connaissances et compétences
- | Montrer l'exemple et transmettre la conviction



## LA PASSION DU SERVICE

Pour offrir une implication totale à nos clients

- | Cultiver le sens de la conquête commerciale
- | Anticiper et répondre aux attentes du client
- | Ancrer un esprit collaboratif
- | Partager la connaissance du client à tous les niveaux de l'entreprise



## LA SOLIDARITÉ

Pour partager et faire corps

- | Préserver l'environnement
- | Développer l'esprit d'équipe, la cohésion et la loyauté
- | Reconnaître l'effort des collaborateurs et favoriser leur épanouissement



## L'INNOVATION

Pour être une force de proposition

- | Créer des solutions innovantes fondées sur des technologies éprouvées
- | Faire preuve d'ouverture d'esprit
- | Oser et accepter de se remettre en cause



## LA TRANSPARENCE

Pour bâtir dans la confiance

- | Bannir les a priori et les préjugés
- | Oser dire et savoir entendre
- | Partager l'information et mesurer la performance
- | Transmettre et gérer le savoir



# Remerciements

Nous remercions toutes les personnes et entreprises qui ont contribué à la création de cette publication et celles qui ont élaboré le programme du Comité RSE créé au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne (CCIFP).

Nous adressons nos remerciements particuliers aux entreprises suivantes :



Nous remercions aussi toutes les entreprises dont les bonnes pratiques font partie intégrante de cette publication et servent d'inspiration à d'autres entrepreneurs :



Le partenaire média de cette publication et du Comité RSE auprès de la CCIFP est :



## LA POLOGNE

- 38 millions de consommateurs
- Croissance soutenue 2,0% du PIB en 2012
- Formidable essor économique

## LA POLOGNE

- main-d'œuvre qualifiée
- grands projets d'infrastructure en cours
- la seule économie de l'UE qui n'a pas connu de récession

# Venez découvrir la Pologne

## EN 2013 LA CCIFP A ORGANISÉ :

- 40 missions de prospection
- 180 RDV individuels
- Plusieurs missions multisectorielles

Je suis très satisfait du précieux concours de la CCIFP qui m'a permis de gagner beaucoup de temps dans l'approche de ce marché.

**Clayrton's Packaging**

En l'espace de quatre mois, nous avons déjà reçu deux commandes.

**Porée-Havlik**

Les rendez-vous proposés ont été à la hauteur de nos attentes et de très bonne qualité dans son ensemble.

**Laboratoire Science et Nature**



Le **Centre de Développement des Affaires** est un service de la CCIFP qui a pour vocation de vous aider à développer votre projet commercial en Pologne. Composé d'une équipe bilingue et expérimentée, le département « appui aux entreprises » agit pour le compte de votre entreprise. Nous vous guiderons de A à Z dans vos démarches commerciales en Pologne.

De la transmission d'informations générales sur la Pologne à l'implantation, nous proposons une gamme de services adaptée à la problématique de votre entreprise: études de marché, recherches de partenaires, locations de bureaux.

La **Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne (CCIFP)** est une association d'employeurs, réunissant plus de 420 entreprises françaises et polonaises. Depuis 20 ans, la CCIFP travaille pour le développement des relations d'affaires franco-polonaises.

**CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE EN POLOGNE (CCIFP)**

8, rue Widok, 00-023 Varsovie, tél. 0048 22 690 68 80, [www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl), [appui@ccifp.pl](mailto:appui@ccifp.pl)



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE  
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W POLSCE

ul. Widok 8, 00-023 Warszawa, [www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl), [ccifp@ccifp.pl](mailto:ccifp@ccifp.pl)

PARTENAIRES STRATÉGIQUES CCIFP :

