



**Attentifs par nature,  
Responsables par conviction.**

**Rapport sur la première année  
d'application du Global Compact  
à Audencia**



**THE GLOBAL  
COMPACT**



## **Attentifs par nature, Responsables par conviction.**

---

Ce rapport sur la responsabilité globale à Audencia Nantes École de Management est le premier de ce type établi par une institution d'enseignement supérieur en France. Il vise à présenter à nos différentes parties prenantes les objectifs que nous nous sommes fixés, les actions concrètes que nous avons mises en œuvre, les expériences acquises et les premiers résultats obtenus au cours de l'année universitaire 2004-2005 dans le cadre de notre engagement dans le Global Compact signé par notre école en juin 2004.

Le rapport a été préparé par le Centre pour la Responsabilité Globale créé à Audencia à la rentrée 2004 et l'équipe de pilotage transversale chargée depuis novembre 2004 d'animer l'application du Global Compact et composée de deux enseignants-chercheurs, deux personnels administratifs et trois étudiants, reflétant notre volonté d'impliquer les différents acteurs de l'école dans notre démarche et d'inscrire celle-ci dans un projet pédagogique. Je les remercie chaleureusement pour leur implication tout au long de ce projet.

Le rapport est amené à être réédité régulièrement, ce qui permet de suivre nos activités et de mesurer nos résultats dans la durée. Cette actualisation nous permet aussi de rendre compte de la manière dont nous adaptons nos objectifs et nos actions aux évolutions des attentes de nos parties prenantes, aux innovations observées dans le domaine du reporting social et environnemental et aux expériences acquises dans notre démarche interne. Aux principes de transparence et de dialogue avec nos parties prenantes s'ajoutent ainsi ceux d'amélioration continue et de veille pour caractériser notre démarche de responsabilité globale.

Nous vous invitons donc à nous faire part de votre avis et de vos propositions concernant ce rapport et notre démarche en matière de responsabilité globale, en nous contactant par mail ([asobczak@audencia.com](mailto:asobczak@audencia.com)) ou en réagissant sur notre Blog de la Responsabilité Globale (<http://resgloblog.typepad.com/audencia>).

### **André Sobczak**

Enseignant-chercheur  
Directeur-fondateur du Centre pour la Responsabilité Globale  
Audencia Nantes École de Management

Nantes, le 31 mai 2005

# Sommaire

Avant propos .....	3
Sommaire .....	4
Mot de Jean-Pierre Helfer .....	5
Notre démarche .....	6
Introduire la responsabilité globale dans nos enseignements.....	12
Proposer les produits du commerce équitable dans notre cafétéria .....	18
Réduire la consommation inutile de papier et systématiser le recyclage.....	23
Promouvoir le rayonnement régional du Global Compact .....	28

La mission d'Audencia ici rappelée suffirait amplement pour comprendre les raisons qui ont incité l'Ecole de Management de Nantes à être le premier établissement d'enseignement français à adhérer au Global Compact.

Je souhaite toutefois ajouter trois motifs à mes yeux essentiels et qui expliquent la volonté d'Audencia de s'inscrire en position de leader sur la question de la responsabilité globale.

Le premier de ces motifs tient au caractère transversal des thèmes : la question touche, pour ce qui est de nos enseignements, aussi bien au domaine de la comptabilité que du marketing, tant au champ de la gestion des ressources humaines qu'à celui des systèmes d'information. La mobilisation dans l'Ecole est ainsi totale.

La deuxième raison provient de l'ancrage de l'idée de responsabilité globale au cœur du triangle magique pour Audencia constitué de la recherche, de l'enseignement et des entreprises. Réfléchir et agir pour la responsabilité globale, c'est prendre en compte les trois facettes évoquées. Audencia se donne pour objectif de privilégier à chaque occasion les actions qui la mettent au cœur de ce triangle magique.

Enfin, une troisième explication tient aux valeurs exprimées par l'Ecole. Depuis de nombreuses années, Audencia se donne pour valeur essentielle de placer l'Homme au cœur de ses volontés. La responsabilité globale est au cœur de cette valeur.

AUDENCIA s'est voulue pionnière. Elle poursuivra son œuvre de diffusion des pratiques et des idées auxquelles elle croit en étroite concertation avec tous ses partenaires.

### **Jean-Pierre Helfer**

Directeur général

Audencia Nantes École de Management

Nantes, le 31 mai 2005

### **Mission d'Audencia**

« Fidèle à son histoire et à son identité territoriale, ouverte sur le monde et les cultures, Audencia Nantes Ecole de Management est une école dans la société, qui a pour mission de former des femmes et des hommes sélectionnés pour leur fort potentiel, de toute origine et de toute provenance.

Ses étudiants s'appuient sur les théories et les savoirs-faire fondamentaux en management pour se préparer à être des entrepreneurs et des dirigeants dotés de qualités humaines et de compétences techniques et scientifiques de haut niveau, capables de faire des choix tout au long de leur vie.

Dans leur espace d'action et de décision, ils ont les facultés de vision, de conviction et d'innovation, ancrées dans un solide humanisme et une vaste culture générale pour accroître la valeur ajoutée des organisations et des entreprises nationales et internationales. »

# Notre démarche

## Attentifs par nature, Responsables par conviction.

---

Institution d'enseignement et de recherche en management, Audencia a décidé de promouvoir et d'appliquer la responsabilité globale, en s'appuyant à la fois sur sa tradition des valeurs humanistes et sur l'analyse des évolutions du contexte dans lequel les entreprises et les organisations agissent aujourd'hui.

### L'idée de responsabilité globale

Les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable sont devenues, en quelques années, un thème central du débat économique et social. Un nombre croissant d'entreprises choisissent en effet d'**aller au-delà de la loi** pour reconnaître et rendre compte de leurs **responsabilités économiques, sociales et environnementales**. Elles répondent ainsi aux interpellations des organisations non gouvernementales, des consommateurs et des médias, mais aussi de ces nouveaux acteurs que sont les fonds socialement responsables et les agences de notation. Surtout, elles reconnaissent que la conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux et le dialogue avec les parties prenantes constituent un **facteur clé de leur réussite à long terme**.

En choisissant le terme de responsabilité globale, Audencia vise à promouvoir un concept qui dépasse les notions plus restreintes de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Le terme de responsabilité globale exprime en effet mieux la problématique à laquelle sont confrontées les organisations, dans la mesure où :

- il met l'accent sur la dimension internationale et interculturelle de la responsabilité,
- il englobe les différentes dimensions (économiques, sociales, environnementales, voire d'autres) de la responsabilité sans donner de priorité à l'une sur l'autre,
- il souligne que la responsabilité concerne toutes les formes d'organisation et non pas uniquement les entreprises et que tous les acteurs sont responsables de son succès, montrant que sa définition et sa mise en œuvre ne sauraient être limitées à un nombre restreint de spécialistes.

### Nos objectifs en matière de responsabilité globale

L'application des principes de la responsabilité globale et du Global Compact dans une école de management répond à plusieurs objectifs, dont certains sont communs à toute organisation alors que d'autres sont liés aux spécificités d'une institution d'enseignement et de recherche.

Comme toute organisation, une école de management s'inscrit dans la société et suscite des attentes de la part de ses parties prenantes concernant l'impact économique, social et environnemental de ses activités. En s'engageant à **promouvoir les principes du Global Compact et à les appliquer dans son management interne**, Audencia respecte la tradition des valeurs humanistes dans sa stratégie et souhaite répondre aux attentes de ses parties prenantes pour agir comme « **une école dans la société et pour la société** ». Par cette démarche, l'école a aussi pour ambition de renforcer les liens entre les différents acteurs qui composent sa communauté académique et donc d'accroître ses performances économiques, sociales et environnementales.

À ces objectifs partagés par toutes les organisations engagées dans la responsabilité globale s'ajoute au sein d'une école de management la volonté de faire de l'application de ces principes une **expérience pédagogique** pour les étudiants et une opportunité pour les enseignants-chercheurs de **mettre en œuvre des théories** qu'ils développent dans leurs recherches.

## Audencia on the Way

La promotion et l'application des principes de la responsabilité globale à Audencia s'inscrivent nécessairement dans une **démarche progressive** et constituent pour les personnes impliquées dans ce projet et pour l'école dans son ensemble un processus d'apprentissage que nous appelons « Audencia on the Way ». Pour nous, ce **processus d'apprentissage** revêt une importance particulière dont les apports sont tout aussi importants que les résultats concrets obtenus par les activités menées dans le cadre du Global Compact.

A chaque étape de notre démarche, nous nous attachons donc à **favoriser l'implication des différentes parties prenantes et l'inscription dans un projet pédagogique**.

### Signature du Global Compact

En juin 2004, Audencia est la **première institution de l'enseignement supérieur en France** à signer le Global Compact et rejoint à l'époque plus de 1300 entreprises et une trentaine d'écoles et universités dans le monde engagées dans cette **initiative du secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan**.



Par sa signature, Audencia s'engage à promouvoir **dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes sociales, à l'environnement et à la lutte contre la corruption**, à appliquer ces principes dans son management et à publier chaque année un rapport sur les actions mises en œuvre dans ce cadre.

Les dix principes du Global Compact présentent l'avantage d'être **universellement reconnus** et donc d'avoir une grande légitimité. Si certains parmi eux semblent, à première vue, ne pas présenter d'enjeux pour une école de management, ils peuvent parfois nous toucher indirectement à travers nos fournisseurs, notamment pour certains articles de textile portant le logo de l'école. D'autres principes peuvent concerner l'école plus directement, par exemple dans le domaine de la lutte contre les discriminations ou de la protection de l'environnement.

La signature du Global Compact par Audencia a aussi été motivée par notre soutien à l'importance accordée dans cette initiative des Nations Unies à **l'apprentissage par l'échange** entre différents types d'organisation, et notamment entre le monde de l'entreprise et le monde académique sur les enjeux et les expériences dans le domaine de la responsabilité globale.

### Les dix principes du Global Compact

#### Droits de l'homme

Principe 1: Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; et  
Principe 2: à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

#### Normes du travail

Principe 3: Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;  
Principe 4: l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;  
Principe 5: l'abolition effective du travail des enfants; et  
Principe 6: de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### Environnement

Principe 7: Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;  
Principe 8: à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et  
Principe 9: à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### Lutte contre la corruption

Principe 10: Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, incluant l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

### Lancement du Centre pour la Responsabilité Globale

A la rentrée 2004, Audencia a créé son Centre pour la Responsabilité Globale dont l'objectif est d'approfondir la recherche, de développer l'enseignement et de mettre en œuvre des actions concrètes visant à **concilier les intérêts économiques, sociaux et environnementaux dans le management des organisations**. Dirigé par André Sobczak, enseignant-chercheur en droit social à Audencia, le Centre réunit des chercheurs de l'école appartenant à différentes disciplines, des représentants d'entreprise ainsi que des étudiants. Il est organisé en trois pôles qui reflètent les différents objectifs qu'il poursuit :

- Le **Laboratoire de Recherche** offre un cadre pour les enseignants-chercheurs de l'école qui souhaitent poursuivre et approfondir leurs activités de recherche dans le domaine de la responsabilité globale dans une perspective interdisciplinaire, internationale et interculturelle et en mettant l'accent sur des problématiques des entreprises.
- Le **Parcours Responsabilité Globale** permet aux étudiants du programme ESCNA de suivre, en plus de leurs autres cours, différentes expériences pédagogiques liées à la responsabilité globale tout au long de leur formation à Audencia.
- Le **Club Responsabilité Globale** réunit des dirigeants et managers des entreprises membres du Centre pour échanger sur les enjeux et les expériences dans le domaine de la responsabilité globale, pour structurer leurs initiatives dans ce domaine et pour mettre en œuvre des projets concrets avec les étudiants du Parcours.

### Les entreprises membres du Club Responsabilité Globale en juin 2005



MANPOWER®



MOSWO



Saunier Duval

En confiant au Centre pour la Responsabilité Globale la responsabilité de la promotion et de l'application des principes du Global Compact, Audencia souhaite à la fois s'appuyer sur les compétences académiques de ses enseignants-chercheurs dans ce domaine et assurer l'inscription des activités dans une démarche profitant à la pédagogie et à la recherche.

## Impliquer les parties prenantes

Notre démarche repose à chaque étape sur la volonté de sensibiliser et de mobiliser les différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'école qui affectent nos activités ou qui sont affectées par elles.

### Mise en place d'une équipe de pilotage

Pour coordonner les différentes activités d'Audencia dans le cadre du Global Compact, une équipe de pilotage animée par André Sobczak, directeur de notre Centre pour la Responsabilité Globale, a été constituée qui réunit deux enseignants-chercheurs, deux personnels administratifs et trois étudiants, et qui invite régulièrement des représentants d'entreprises, d'ONG ou de collectivités locales.

L'équipe a ainsi coopéré plusieurs fois avec Arno Lebrunet, directeur de l'agence conseil en communication Moswo, qui est membre du Club Responsabilité Globale d'Audencia, pour préparer définir notre stratégie interne et préparer différents supports de communication.

### Membres de l'équipe de pilotage

- André Sobczak, Directeur du Centre pour la Responsabilité Globale
- Audrey Arnaud, (ESCNA), Membre de l'association UAM
- Sylvia Cheminel, Documentaliste
- François d'Arlot de Cumond, Étudiant (ESCNA), Membre du Parcours Responsabilité Globale
- Carine Girard, Enseignante-chercheur en Finance
- Florence Lesavre, Directrice des Relations Extérieures
- Abhishek Raj, Étudiant (AUDENCIA MBA)



### 3 QUESTIONS à Sylvia Cheminel, documentaliste, membre de l'équipe de pilotage

#### ▪ Qu'est-ce que la participation à l'équipe de pilotage vous a apporté ?

Le plus intéressant, c'est de pouvoir travailler dans un autre cadre que le contexte habituel, autant avec les étudiants qu'avec les collègues de l'Ecole. Dans le cadre du Comité de pilotage, nous travaillons ensemble, sur des problématiques qui sortent de nos activités quotidiennes. Avec les étudiants, cela permet aussi un autre type d'échange, sur le long terme et avec un projet commun à mettre en œuvre.

#### ▪ Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre travail ?

Réduire la consommation de papier à l'école, ça a l'air tout simple mais ça concerne et implique en fait des personnes et des compétences très différentes. Le nombre et la diversité des interlocuteurs n'est pas franchement un facteur de changement rapide !

#### ▪ Que souhaitez-vous faire mieux l'année prochaine ?

Mobiliser plus de monde et plus de moyens pour faire avancer la mise en œuvre des principes de la Charte du Global Compact au sein de l'Ecole.

### Trois objectifs prioritaires

Souhaitant inscrire l'application des principes du Global Compact dans une démarche pragmatique et durable, l'équipe de pilotage a fixé trois objectifs prioritaires jusqu'à la remise du premier rapport annuel en juin 2005. Il s'agissait de définir des objectifs qui couvriraient différents champs de notre responsabilité et permettraient d'obtenir des premiers résultats aux yeux de nos parties prenantes, tout en ouvrant des perspectives inscrivant notre démarche dans la durée.

- ➔ **ENSEIGNEMENT** Notre première priorité concerne évidemment le cœur de notre métier : **introduire la responsabilité globale dans nos enseignements.**
- ➔ **COMMERCE ÉQUITABLE** Notre deuxième priorité vise à montrer comment le respect des droits de l'homme peut se traduire au sein d'une école de management : **proposer des produits du commerce équitable à notre cafétéria.**
- ➔ **PAPIER** Notre troisième priorité concerne la protection de l'environnement et s'inscrit dans une démarche de plus long terme : **réduire la consommation inutile de papier et systématiser le recyclage.**

Pour chaque priorité, un référent a été désigné au sein de l'équipe de pilotage dont le rôle est d'assurer l'impulsion et la coordination des actions, en s'appuyant sur d'autres acteurs de l'école. Puis, l'équipe de pilotage a organisé une semaine de sensibilisation et des réunions thématiques ouvertes à l'ensemble des acteurs de l'école, ce qui a permis de mobiliser d'autres personnes.

### Semaine de sensibilisation

Du 10 au 14 janvier 2005, l'équipe de pilotage a organisé une semaine de sensibilisation pour présenter aux différents acteurs de l'école les enjeux des dix principes du Global Compact pour une école de management, les informer sur les objectifs prioritaires pour juin 2005 et les mobiliser pour participer à la mise en œuvre des actions concrètes et proposer d'autres objectifs pour les années suivantes.

Pour atteindre ces objectifs, l'équipe de pilotage a coopéré avec Arno Lebrunet, directeur de l'agence conseil en communication Moswo qui est membre du Club Responsabilité Globale pour monter un stand dans le hall d'Audencia, définir un slogan (« Attentifs par nature, Responsables par conviction ») et créer des affiches et des flyers illustrant nos trois objectifs prioritaires.



### Réunions thématiques

Entre le 8 et le 16 février 2005, l'équipe de pilotage a invité tous les acteurs de l'école à participer à trois réunions thématiques consacrées aux objectifs prioritaires pour juin 2005. L'objectif de ces réunions était de récolter des idées concrètes permettant d'atteindre les objectifs définis, de désigner les personnes volontaires pour mettre en place des actions sous la responsabilité de l'équipe de pilotage et de définir un calendrier pour ces actions.

Les différentes réunions ont mobilisé une cinquantaine d'acteurs de l'école représentant toutes les catégories de notre école : étudiants, enseignants-chercheurs et personnels administratifs. Elles ont permis de discuter les priorités définies et de récolter de nombreuses idées nouvelles aussi bien pour les objectifs prioritaires de cette année que pour les années suivantes.

### Blog de la Responsabilité Globale

Pour faciliter le dialogue avec nos différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école, l'agence conseil en communication Moswo, membre de notre Club Responsabilité Globale, nous a offert le Blog de la Responsabilité Globale.

Avec plus de 4000 visiteurs depuis son lancement en janvier 2005, cette plate-forme d'échange interactive et transparente permet aux membres du Centre pour la Responsabilité Globale d'informer toutes les personnes intéressées sur les différentes activités menées à Audencia et de récolter leurs réactions et propositions d'amélioration.



En attendant le prochain rapport sur la responsabilité globale en juin 2006, le Blog de la Responsabilité Globale constitue pour tous les acteurs intéressés le moyen de suivre régulièrement l'évolution de nos objectifs et actions. Il permet enfin une expression libre sur ce rapport par la publication de commentaires sur notre site :

<http://resgloblog.typepad.com/audencia>.

### Aller plus loin

Nous souhaitons inscrire notre démarche de responsabilité globale dans une dynamique d'apprentissage qui s'enrichit de nos propres expériences et de celles d'autres organisations pour nous fixer des objectifs toujours plus ambitieux et aller toujours plus loin.

## Apprendre de nos expériences

Confiée au Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia, l'application des principes du Global Compact à l'école nous permet d'acquérir des expériences qui peuvent contribuer à adapter et **améliorer notre démarche de responsabilité globale**, mais aussi à **enrichir notre enseignement et notre recherche** dans ce domaine.

Durant cette première année d'application du Global Compact, nous avons pu mesurer la difficulté de **définir des objectifs concrets et vérifiables** dans un domaine aussi vaste que la responsabilité globale et l'importance de les inscrire dans une démarche progressive. Il s'agit d'établir un équilibre entre des **objectifs suffisamment ambitieux pour mobiliser les parties prenantes de l'école** et des actions qui permettent de leur présenter des **résultats visibles à court ou moyen terme** pour maintenir leur soutien. Au cours de cette année, nous avons ainsi dû apprendre à réagir face à de nombreuses propositions d'action de la part de différents acteurs de l'école nous demandant d'aller plus loin et plus vite dans la mise en œuvre du Global Compact. Nous leur avons expliqué qu'une multiplication de nos priorités risquait d'affaiblir l'ensemble de nos résultats et donc de décrédibiliser notre démarche, tout en les encourageant à nous rejoindre pour mettre en œuvre nos premiers objectifs. Nous avons décidé de retenir certaines de ces propositions pour les prochaines années et avons surtout incité les personnes concernées à réfléchir et à échanger avec d'autres acteurs sur la manière de les réaliser, le cas échéant en utilisant la possibilité de dialogue offerte par le Blog de la Responsabilité Globale, pour faciliter leur mise en œuvre dans les années suivantes.

L'expérience de la première année a confirmé la **richesse des échanges entre les différents acteurs de l'école** autour de l'ambition commune de faire progresser la responsabilité globale. Les nombreuses coopérations qui ont été engagées entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble revêtent pour nous autant d'importance que les résultats concrets obtenus, dans la mesure où elles permettent de renforcer les liens de notre communauté académique. De la même manière, l'implication des étudiants dans tous les projets menés dans le cadre du Global Compact nous a permis de créer de **nouvelles expériences d'apprentissage** et donc de les préparer à un management responsable. Nous avons cependant dû apprendre à éviter que l'implication de l'ensemble des acteurs, et notamment des étudiants, ne ralentisse de manière disproportionnée l'obtention de résultats concrets ou ne conduise à une dispersion de notre démarche. Après une phase de dialogue ouvert et d'échange des différents arguments, nous avons donc adopté des priorités ainsi qu'un plan d'action dont le respect est suivi par le référent au sein de l'équipe de pilotage.

## Les objectifs pour les prochaines années

En nous appuyant sur les expériences que nous avons acquises au cours de la première année d'application du Global Compact à Audencia, nous avons défini deux axes de progrès pour améliorer notre démarche dans les prochaines années :

- **Impliquer d'autres parties prenantes** : Dans les années qui viennent, nous souhaitons nous fonder sur nos expériences pour favoriser les coopérations entre nos différentes parties prenantes, en intégrant encore plus d'acteurs au sein de l'école dans notre démarche et surtout en ouvrant nos projets plus systématiquement à des acteurs à l'extérieur de l'école. Après une phase de lancement où la priorité de notre démarche consistait à partager notre action avec les étudiants et les salariés de notre école, nous pensons désormais à créer un dialogue encore plus large pour améliorer la mise en œuvre de nos activités et pour renforcer nos liens avec nos partenaires, et notamment avec les entreprises, les chercheurs et les autres organisations qui coopèrent déjà avec nous dans le cadre du Centre pour la Responsabilité Globale.
- **Définir des indicateurs de performance** : Afin de pouvoir mesurer les progrès que nous réalisons dans notre démarche de responsabilité globale, la définition d'indicateurs sur chacun de nos objectifs avait été dès l'origine reconnue comme l'un de nos objectifs. Pour autant, face à l'ampleur de nos activités, nous n'avons pas réussi, au cours de cette première année, à mettre en place des indicateurs dans tous les domaines. Il s'agira donc là de l'une de nos priorités pour améliorer notre démarche dans les prochaines années.

# Introduire le responsabilité globale dans nos enseignements

## Nos objectifs

En tant qu'école de management, la priorité parmi nos actions dans le cadre du Global Compact consiste à sensibiliser et à **préparer les managers aux défis de la responsabilité globale**, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils mènent leur carrière et quelle que soit la fonction qu'ils y occupent.

Plutôt que de développer les cours facultatifs dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'éthique des affaires ou du développement durable qui existent depuis plusieurs années à Audencia, voire de créer des formations spécialisées dans ces domaines, nous nous sommes fixés pour objectif de **sensibiliser tous nos étudiants aux enjeux de la responsabilité globale**, tout en permettant à ceux qui le souhaitent d'aller plus loin, donc d'**approfondir leurs connaissances et de les appliquer dans des projets concrets**.



A moyen terme, nous souhaitons privilégier **l'intégration des aspects de la responsabilité globale dans les cours existant dans les différentes disciplines** à la création d'enseignements spécifiques. Cette approche nous semble plus adaptée pour favoriser la prise en compte de ces enjeux dans toutes les décisions des futurs managers. Sa mise en œuvre nécessite cependant plus de temps, car elle repose sur une sensibilisation préalable des enseignants-chercheurs dans les différentes disciplines. La mise en place de cours spécifiques peut alors constituer une solution transitoire.

## Sensibiliser

L'objectif de sensibiliser tous les étudiants aux enjeux de la responsabilité globale s'inscrit dans une démarche progressive qui s'appliquera successivement à tous les programmes de l'école. Pour l'année 2004-2005, une priorité a été accordée aux programmes École Supérieure de Commerce (ESCNA) et Audencia MBA ainsi qu'à la formation continue dont les expériences nous permettront par la suite d'étendre la démarche aux autres programmes dans le portfolio d'Audencia.

### AUDENCIA MBA

Le programme Audencia MBA, entièrement en anglais, s'ouvre et se termine par un séminaire consacré à l'éthique du manager qui vise à confronter les étudiants à des dilemmes éthiques qu'ils pourront rencontrer en tant que manager. L'objectif est de faire prendre conscience aux étudiants de l'existence de ces dilemmes et de les préparer à les gérer.

## AUDENCIA ESCNA

Depuis la rentrée 2004, tous les étudiants de première année du programme ESCNA suivent une conférence d'introduction à la responsabilité globale qui vise à dresser un panorama général des enjeux et de la diversité des pratiques mises en œuvre. A l'issue de cette conférence, les étudiants peuvent s'engager à intégrer le **Parcours Responsabilité Globale** qui leur permettra, tout au long de leur formation à Audencia, d'approfondir leurs connaissances dans ce domaine et de les appliquer dans des projets concrets. Pour les étudiants en troisième année, des électifs sont proposés dans le domaine de la responsabilité globale et de l'éthique du manager.

## Formation continue

Pour sensibiliser les managers d'aujourd'hui, le Centre de Formation continue d'Audencia a consacré depuis 2004 plusieurs Matins Phares à différents aspects de la responsabilité globale pour permettre à des dirigeants et cadres de découvrir l'état des débats et des expériences en France et dans le monde.

## Conférences-Débats

Depuis sa création, le Centre pour la Responsabilité Globale a soutenu plusieurs conférences-débats qui ont permis de sensibiliser les étudiants de tous les programmes, mais également d'autres acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'école à différents aspects de la responsabilité globale. Ces conférences-débats sont organisées par les associations d'étudiants qui disposent d'une expérience d'importante dans leur domaine et d'un réseau d'intervenants de différents horizons. Un des rôles du Centre pour la Responsabilité Globale consiste à aider les étudiants à mobiliser d'autres participants, à structurer les débats, voire à en animer certains avec les étudiants.

### Matins Phares consacrés à la responsabilité globale

**14 octobre 2004 :**

La responsabilité éthique du dirigeant (J.-L. Castro)

**10 février 2005 :**

Vers une meilleure gouvernance de l'entreprise ? (C. Girard)

### Conférences-Débats sur la responsabilité globale

**15 mars 2005 :**

La microfinance et la finance responsable (conférence-débat organisée par Axé Sud)

**4 mai 2005 :**

Commerce équitable: quelles perspectives de développement ? (conférence-débat organisée par les associations Un Autre Monde et Iségoria)

## Enquête sur la préparation des jeunes cadres à la responsabilité globale

En coopération avec la CFDT Cadres, 3 chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia ont réalisé une enquête auprès des étudiants et des jeunes diplômés des institutions d'enseignement supérieur de la région nantaise pour mieux connaître leur attitude à l'égard des démarches de responsabilité globale et identifier les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur mise en œuvre. Les résultats de l'enquête devront nous permettre de tirer des conclusions sur la manière dont nous pourrions préparer les managers aux enjeux de la responsabilité globale.



Les résultats de l'enquête sont présentés et discutés lors **du colloque que la CFDT Cadre et le Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia co-organisent le 4 juin 2005 à la Cité des Congrès à Nantes**. Ils seront aussi disponibles sur le Blog de la Responsabilité Globale.



## Approfondir

Pour permettre aux étudiants d'approfondir leurs connaissances dans le domaine de la responsabilité globale, nous souhaitons stimuler leur intérêt pour les **apports de la recherche** pour structurer les politiques et les mettre dans des situations concrètes où ils seront amenés à **appliquer des principes** et à **dialoguer avec différentes parties prenantes**.

### Le Parcours Responsabilité Globale

Mis en place depuis la rentrée 2004, le Parcours Responsabilité Globale permet aux étudiants du programme ESCNA de suivre, en plus de leurs autres cours, différentes expériences pédagogiques liées à la responsabilité globale qui s'échelonnent tout au long de leur formation à Audencia. Concrètement, les étudiants qui décident d'intégrer ce parcours au premier semestre à Audencia s'engagent :

- à **participer aux séminaires** animés par différents enseignants-chercheurs pendant les semestres 2 et 3 ;
- à **définir et à mettre en œuvre un projet** lié à la responsabilité globale avec une entreprise membre du Club Responsabilité Globale pendant les semestres 2 et 3 ;
- à intégrer des aspects de la responsabilité globale dans **au moins un de leurs stages** au cours de leur scolarité ou à l'aborder dans le rapport de stage ;
- à choisir une thématique en rapport avec la responsabilité globale dans le **mémoire de Majeure** à rédiger pendant la période de spécialisation.

### Programme des séminaires du Parcours Responsabilité globale

#### Janvier 2005 :

Enjeux de la responsabilité globale (A. Berthoin Antal & A. Sobczak)

#### Février 2005 :

Normes et standards dans le domaine de la responsabilité globale (A. Sobczak)

#### Mars 2005 :

Gouvernance d'entreprise et responsabilité des dirigeants (E. Zenou)

#### Avril 2005 :

Responsabilité globale et économie sociale (G. Lindsay)

#### Mai 2005 :

Responsabilité des marchés financiers (C. Girard)

#### Juin 2005 :

Responsabilité globale et théorie des jeux (E. Dion)

#### Octobre 2005 :

Mécénat d'entreprise (C. Morel)

#### Novembre 2005 :

Responsabilité éthique du manager (J.-L. Castro)

## 3 QUESTIONS à François de Cumond, étudiant du Parcours Responsabilité Globale

- **Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer le Parcours Responsabilité Globale ?**  
J'ai voulu approfondir la connaissance que j'avais de la responsabilité globale et compléter ma formation à Audencia par une dimension transversale. J'ai également aimé l'idée de travailler avec une entreprise à établir ces grands principes dans le monde du travail.
- **Quel premier bilan faites-vous après les six premiers mois du Parcours ?**  
Le parcours répond pleinement à mes attentes : les intervenants sont très spécialisés, le champ d'étude est très large et l'aspect théorique n'est jamais considéré sans son corollaire pratique. La réalisation d'un projet avec une entreprise membre du club permet de plus une mise en application immédiate des principes de la responsabilité globale.
- **Quels sont vos objectifs dans le cadre du projet que vous menez avec Saunier Duval qui est membre du Club de la Responsabilité Globale ?**  
Avec les 2 autres étudiantes qui travaillent avec moi sur le projet, nous étudions d'abord les réalisations de l'entreprise en matière de responsabilité globale, en rencontrant un maximum de parties prenantes pour mieux cerner les besoins en la matière. Nous souhaitons ensuite proposer des avancées possibles, aussi bien dans le domaine de l'économie, de l'environnemental que du social.

## Chemins de l'Expertise

Pour accompagner les dirigeants et les managers à mettre en œuvre une stratégie de responsabilité globale, Audencia a créé une offre spécifique en formation continue. En parallèle de certains séminaires dans le cadre des **Matins Phare** qui permettent de sensibiliser les dirigeants à des aspects particuliers de la responsabilité globale, les **Chemins de l'Expertise** visent à aider les dirigeants des entreprises du Club Responsabilité Globale d'Audencia à traduire leurs ambitions dans ce domaine dans la pratique. Les six ateliers organisés entre mars et novembre 2005 dans le cadre des Chemins de l'Expertise s'appuient sur trois méthodes pédagogiques :

- **Lecture et analyse de deux ou trois articles fondamentaux**, choisis par l'intervenant en raison de leur intérêt par rapport au thème du séminaire. Il pourra s'agir aussi bien d'articles conceptuels que d'articles relatant des expériences concrètes d'entreprises. Les participants devront avoir lu ces articles avant chaque atelier et en feront une analyse approfondie.
- **Présentation par l'intervenant de connaissances** sur les notions liées au thème spécifique de l'atelier, pour synthétiser et compléter les thèmes abordés dans les articles.
- Enfin, une large place sera laissée au **dialogue et au partage d'expériences** pour permettre à chacun de prendre du recul sur ses propres pratiques et de partager ses interrogations.

## Programme des Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale

### Avril 2005 :

Entre stratégie globale et initiatives locales: diffuser la responsabilité globale dans les filiales et auprès des sous-traitants.

### Mai 2005 :

Entre dialogue social et dialogue sociétal: articuler la négociation et les partenariats avec syndicats, ONG et la société civile.

### Juin 2005 :

Entre objectifs financiers à court terme et performance globale à long terme: mobiliser la responsabilité globale pour anticiper et gérer les risques.

### Septembre 2005 :

Entre responsabilité de l'entreprise et responsabilité des salariés: favoriser un partage des responsabilités, préparer et inciter les salariés à la responsabilité globale.

### Octobre 2005 :

Entre l'obligation de résultat et amélioration permanente: inscrire dans la durée une démarche de responsabilité globale dynamique et durable.

### Novembre 2005 :

Entre transparence volontaire et évaluation externe: communiquer de manière interactive, ciblée et crédible sur la responsabilité globale.

## 3 QUESTIONS à Arno Lebrunet, directeur-fondateur de l'agence conseil en communication Moswo, membre du Club Responsabilité Globale

- **En quoi la responsabilité globale est-elle un enjeu pour votre entreprise ?**  
Pour moi, l'enjeu est double. D'abord, je suis entrepreneur, et je m'intéresse donc à la manière dont je peux améliorer les performances de mon agence en appliquant les principes de la responsabilité globale. Ensuite, mon métier c'est le conseil en communication. Or, il ne se passe pas une journée sans qu'un de mes clients aborde le sujet. Je dois donc approfondir le sujet pour les aider à avancer.
- **Qu'apporte-vous la coopération avec le Centre pour la Responsabilité Globale ?**  
Le Centre me permet d'échanger et de partager des expériences avec d'autres dirigeants et managers, mais aussi avec des étudiants et des chercheurs. Ces échanges me permettent de prendre du recul, mais aussi d'avoir accès à des informations et des études que je ne peux objectivement pas collecter tout seul ou faire réaliser dans notre entreprise.
- **Quels sont vos objectifs dans le cadre du projet avec les étudiants ?**  
J'ai demandé aux étudiants du Centre de réfléchir sur l'application des principes de Responsabilité Globale dans les transports publics, domaine dans lequel Moswo bénéficie déjà d'une expertise et a de nombreux clients. Le travail des étudiants devra permettre d'établir l'état d'avancement des mentalités sur ce sujet, et permettra à l'équipe Moswo d'en faire bénéficier ses clients.

### Participer à des jeux-concours

La participation des étudiants à des jeux-concours sur la thématique de la responsabilité globale est l'une des modalités pédagogiques utilisées dans le Centre pour la Responsabilité Globale. Pendant l'année universitaire 2004-2005, plusieurs équipes d'Audencia ont participé avec succès à ces concours :

- En février 2005, l'équipe Think Out Loud a gagné la finale française du jeu **Trust By Danone** qui amène les étudiants à manager une filiale fictive du Groupe Danone, en intégrant les principes de responsabilité globale, puis à présenter leur stratégie aux membres du comité de direction de Danone.
- En janvier 2005, l'équipe Frêt'Avenir, composée de deux étudiantes d'Audencia et d'étudiants de l'Ecole Centrale, de l'Ecole Polytechnique et du Centre d'Etudes Supérieures d'Aménagement de Tours, a été une des dix équipes sélectionnées parmi plus de 140 candidatures pour réfléchir avec les managers de la SNCF sur le Frêt et le Développement Durable dans le cadre du Concours **Imaginez la SNCF de demain**.
- En mai 2005, Elodie Ferchaud et Vincent Pasquier, deux étudiants d'Audencia ont été récompensés pour leurs contributions écrites et orales dans le cadre du **Concours sur l'éthique professionnelle** organisé par le Rotary Club et la Conférence régionale des Grandes Ecoles.



### Approfondir la recherche

L'objectif de notre Centre pour la Responsabilité Globale est de renforcer les liens entre l'enseignement et la recherche et de développer la dimension européenne et internationale de la recherche dans le domaine de la responsabilité globale. Ce double objectif explique **que Audencia a été dès 2003 la première école de management en France à rejoindre la European Academy of Business in Society (EABIS).**



Les recherches que les enseignants-chercheurs d'Audencia mènent en matière de responsabilité globale se caractérisent par leur grande diversité comme en témoignent leurs publications sur ce sujet entre septembre 2004 et juin 2005 :

#### Publications des enseignants-chercheurs d'Audencia entre septembre 2004 et juin 2005

- Ariane BERTHOIN ANTAL & Meinolf DIERKES, « Business and society. The never-ending story », *Journal of General Management*, 2004. Vol. 30, n° 2, pp. 1-5.
- Ariane BERTHOIN ANTAL, Meinolf DIERKES & André SOBCZAK, « Le reporting sociétal: comment apprendre de 40 années d'expérience ? », *Semaine sociale Lamy*, 2004, n° 1186, pp. 23-34.
- Ariane BERTHOIN ANTAL & André SOBCZAK, « Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility », *Journal of General Management*, 2004, Vol. 30, n° 2, pp. 77-98.
- Ariane BERTHOIN ANTAL & André SOBCZAK, « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale », *Semaine sociale Lamy*, 2004, n° 1186, pp. 4-7.



- Christophe GERMAIN & Stéphane TREBUCQ, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions », *Semaine Sociale Lamy*, 2004, n° 1186, 35-41.
- Makarand GULAWANI, « Warana model - For sustainable development of international Market for indian fruits », *Indian Journal of Agricultural Marketing*, 2004.
- Nathalie RICHEBE & André SOBCZAK, « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilisation du salarié », *Semaine sociale Lamy*, 2004, n° 1186, pp. 70-79.
- André SOBCZAK (dir.), La responsabilité globale, *Semaine sociale Lamy*, supplément n° 1186, 18 octobre 2004.
- André SOBCZAK, « Les codes de conduite négociés, avenir du droit social dans l'entreprise-réseau ? », *Liaisons Sociales Europe*, numéro spécial : Les normes sociales européennes, suppl. au n° 111 du 16 septembre 2004, pp. 71-77.

## Aller plus loin

---

A la fin de l'année 2005, nous allons faire un bilan sur les premières expériences du Parcours Responsabilité Globale et du Club Responsabilité Globale. Si le Parcours pour les étudiants du programme ESCNA est amené à se répéter chaque année avec une nouvelle promotion, sous réserve de quelques adaptations, il n'en va pas de même pour les Chemins de l'Expertise qui accompagnent les dirigeants des entreprises membres de notre Club Responsabilité Globale. Nous allons donc mettre en place une nouvelle offre pour ces entreprises et faire évoluer les activités d'échange du Club, tout en proposant éventuellement une nouvelle édition des Chemins de l'Expertise pour les nouveaux membres.

Au cours de l'année prochaine, nous allons également travailler sur **l'intégration des aspects de la responsabilité globale dans les différents cours enseignés** à Audencia. Nous avons décidé de nous appuyer dans cette démarche sur les différentes disciplines dont le rôle est de coordonner l'enseignement et la recherche. Concrètement, nous allons organiser au sein de chaque discipline des débats réunissant l'ensemble des enseignants-chercheurs de la discipline, des représentants du monde de l'entreprise ainsi que des diplômés pour savoir quels aspects de la responsabilité globale il faudrait aborder, de quelle manière et à quel moment du cursus. Le premier de ces débats concernera la discipline Finance aura lieu au mois de juin 2005.

# Proposer des produits du commerce équitable dans notre cafétéria

## Nos objectifs

En proposant des produits issus du commerce équitable dans la cafétéria de notre école, nous avons souhaité montrer aux nombreuses personnes qui fréquentent ce lieu qu'**en modifiant leur comportement quotidien de consommation, elles peuvent contribuer, de manière modeste, à promouvoir les droits de l'homme, à donner des perspectives aux producteurs des pays en voie de développement et à protéger l'environnement.**

Mettant l'accent sur notre rôle pédagogique, nous avons préféré sensibiliser les différents acteurs à cet objectif plutôt que de remplacer les produits vendus auparavant à la cafétéria et d'imposer aux consommateurs les produits du commerce équitable. En d'autres mots, conformément à notre idée de responsabilité globale, nous avons voulu **favoriser la responsabilité de chaque individu** plutôt que de considérer que l'école, tout en soutenant ce type de produits, était le seul acteur responsable et devait agir à la place de ses parties prenantes.

Si le projet peut sembler modeste, il a aussi été retenu parce qu'il nous permet d'**aborder la problématique de la politique d'achat et des contraintes organisationnelles et logistiques dans le domaine de la responsabilité globale.** L'objectif était ainsi de sensibiliser les étudiants à la difficulté de trouver des fournisseurs capables de concilier une offre responsable avec des conditions acceptables du point de vue des prix et des modalités de livraison. Au-delà de cet aspect particulier, la dimension pédagogique de ce projet était forte dans la mesure où il a été prévu dès l'origine de **confier la responsabilité de la promotion des produits du commerce équitable aux étudiants dans le cadre de projets proposés dans leurs cours de marketing.**

## Impliquer les étudiants et leurs associations

Le rôle des étudiants a été particulièrement important dans notre projet d'introduire le commerce équitable à la cafétéria de l'école, car plusieurs d'entre eux avaient développé des compétences dans ce domaine à la fois à travers leurs expériences dans le milieu associatif et à travers des projets de marketing. Ce projet a ainsi été mené sous la responsabilité d'Elodie Ferchaud et d'Audrey Arnaud, étudiantes du programme ESCNA, membres de l'association humanitaire de l'école « Un Autre Monde » (UAM), qui se sont succédées au sein de l'équipe de pilotage du Global Compact.



## L'expérience de l'association d'étudiants Un Autre Monde

Avant même la signature du Global Compact par l'école, les étudiants membres de l'association UAM avaient déjà acquis des connaissances importantes dans le domaine du commerce équitable par leur **participation au conseil d'administration de l'association NAPCE (Nantes Agir Pour le Commerce Equitable) qui réunit différents acteurs locaux autour de cette thématique**. Depuis plusieurs années, ils organisent des actions de promotion du commerce équitable et **fournissent du café équitable à l'association du Foyer des Etudiants** qui le revend aux étudiants. Lorsqu'il s'agissait d'introduire le café équitable à la cafétéria pour toucher un public plus large que les étudiants qui sont les seuls à fréquenter le Foyer, il semblait donc normal de leur confier le projet et de profiter de leurs expériences.

### 3 QUESTIONS à Audrey Arnaud, membre de l'association UAM, membre de l'équipe de pilotage

#### ▪ Pourquoi vous êtes vous engagée dans l'association UAM et l'équipe de pilotage du Global Compact ?

Avant même d'arriver à l'école, j'avais envie de m'engager dans une association humanitaire, pour allier mon temps libre à « l'utile ». J'ai choisi ensuite le pôle « commerce équitable » car le système m'a plu. Ce n'est pas remédier aux problèmes à court terme, mais plutôt essayer de développer un nouveau système, sur le long terme, et qui intègre d'autres données que la charité. En complément, il m'a paru intéressant d'intégrer l'équipe pilote du Global Compact car ce processus me paraissait être un engagement fort de l'école, que je voulais soutenir.

#### ▪ Qu'est-ce que l'animation du projet « commerce équitable » vous a apporté ?

Tout d'abord, ce projet m'a permis de comprendre qu'un simple projet tel qu'introduire du café équitable à la cafétéria pouvait nécessiter du temps et de la motivation, aux vues des barrières que nous avons rencontrées pour sa mise en place. D'autre part, cela m'a permis de pouvoir travailler avec un professeur et deux étudiants de troisième année, opportunité relativement peu fréquente au sein de notre processus d'apprentissage.

#### ▪ Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

La difficulté majeure a été de trouver un nouveau fournisseur, puisque le fournisseur actuel ne voulait pas se lancer dans ce processus avec nous. Il nous a donc fallu en trouver un autre dont les moyens logistiques puissent correspondre avec les exigences liées à la gestion de la cafétéria.

## Les résultats des projets pédagogiques

Dans notre action nous avons également pu nous appuyer sur deux projets que des étudiants du programme ESCNA ont menés dans le cadre de leurs cours. Dans le cadre de leurs cours de marketing, des étudiants de première année ont mené une enquête sur le commerce équitable auprès d'un panel de consommateurs qui visait à identifier les moyens de promotion et de communication les mieux adaptés à ce type de produits. De leur côté, des étudiants de troisième année ayant choisi l'électif « Responsabilité Globale et Développement Durable » ont plus précisément préparé un dossier sur l'introduction du commerce équitable dans la cafétéria d'Audencia.

Dans le cadre de leur dossier, les étudiants de troisième année ont réalisé un sondage parmi cent étudiants de notre école. Ils ont ainsi constaté que plus de 90% de nos étudiants consomment du café, du thé ou des jus de fruit à la cafétéria de l'école, dont plus de la moitié au moins une fois par jour, confirmant l'intérêt de proposer les produits du commerce équitable à la cafétéria et non plus seulement au Foyer des Etudiants. L'enquête a surtout révélé que neuf étudiants sur dix connaissent les principes du commerce équitable et se disent prêts à payer 5 centimes de plus pour une boisson respectant ces principes.

### Définir nos choix stratégiques

A la rentrée 2004, la cafétéria d'Audencia servait deux cafés : un espresso classique à 70 centimes d'euros, et un autre café, de meilleure qualité, à 90 centimes. Par ailleurs, la cafétéria propose différents types de thés, de jus de fruit et de sodas à des tarifs entre 60 et 80 centimes. **La cafétéria est gérée par l'école et son but n'est pas de faire des bénéfices, mais de financer le salaire des personnes qui y travaillent, en appliquant une marge à tous les produits vendus.**

Notre projet d'introduction des produits issus du commerce équitable à la cafétéria devait tenir compte de ce contexte, tout en tranchant un certain nombre de questions stratégiques que nous avons débattues dans une réunion ouverte à tous les acteurs de l'école au mois de février 2005.

#### Quels types de produits proposer ?

L'offre des produits issus du commerce équitable est de plus en plus large. A côté du café qui est le produit le plus connu et le plus répandu, différents fournisseurs proposent notamment du thé, du chocolat en poudre, du jus de fruit, du sucré et certains fruits avec le label Max Havelaar, qui certifie le respect des principes du commerce équitable.



S'il est souhaitable d'offrir à terme la gamme la plus large possible de produits issus du commerce équitable, nous avons d'abord concentré nos efforts sur le café, parce que cette boisson correspond au plus grand volume de consommation à la cafétéria et que son introduction pose les problèmes les plus difficiles en raison de la nécessité de passer par des fournisseurs.

Dans la mesure où le thé et le chocolat sont achetés directement dans les grandes surfaces, leur introduction à la cafétéria semble plus simple et peut ainsi être réalisée sans un grand travail de préparation. L'introduction simultanée ou rapprochée de ces trois boissons présente l'avantage de permettre le lancement d'une campagne de publicité commune.

En revanche, nous avons décidé de limiter notre offre dans un premier temps à ces trois boissons chaudes et de ne pas introduire immédiatement les jus de fruit dont le conditionnement en bouteilles de verre pose un problème spécifique, ni les autres produits. L'élargissement de notre offre des produits issus du commerce équitable pourra cependant faire l'objet d'un autre projet d'étudiants l'année prochaine.

#### Remplacer le café traditionnel par du café équitable ou laisser le choix au consommateur ?

Les débats ont été intenses pour déterminer si le café équitable devait remplacer le café traditionnel à notre cafétéria ou s'il devait seulement constituer une alternative proposée au consommateur. Certains étudiants et représentants de la direction de l'école ont argumenté qu'un engagement fort et symbolique d'Audencia dans le domaine du commerce équitable passait nécessairement par un remplacement du café traditionnel et que seule cette solution pouvait garantir un impact réel sur la consommation des différents acteurs de l'école.

#### Les cinq critères du commerce équitable

- **Juste :**  
Garantir un prix d'achat juste, celui-ci devant permettre au producteur de vivre décemment.
- **Solidaire :**  
Travailler en priorité avec les producteurs les plus défavorisés dans une démarche solidaire et durable.
- **Qualitatif :**  
Valoriser les savoir-faire traditionnels et l'utilisation d'ingrédients naturels.
- **Direct :**  
Acheter le plus directement possible pour maximiser la marge du producteur.
- **Transparent :**  
Donner toute l'information sur le produit et les circuits de commercialisation.

L'équipe de pilotage du Global Compact a, pour sa part, insisté sur notre mission pédagogique et a défendu une **stratégie reposant sur la sensibilisation et la responsabilisation des acteurs**. Il nous semblait important de ne pas imposer un modèle de consommation, mais surtout d'habituer les différents clients de notre cafétéria à faire un choix conscient en faveur des produits du commerce équitable.

La stratégie que nous avons retenue est celle du libre choix des consommateurs pour le café qui est proposé à la cafétéria. Nous avons en effet décidé de continuer à proposer le café traditionnel à 70 centimes, mais de remplacer le café de meilleure qualité vendu à 90 centimes par un café équitable. Cette solution nous permet aussi de maintenir le contrat avec notre fournisseur traditionnel qui continue à nous fournir le café vendu à 70 centimes.

### Proposer le café équitable au même prix que le café traditionnel ?

Un autre sujet de débat avec les différents acteurs de l'école a été la question du prix du café équitable dans notre cafétéria. Pour inciter le public de la cafétéria à consommer du café équitable, beaucoup d'étudiants et de salariés ont souhaité proposer ce café au même prix que le café traditionnel, voire à un prix plus faible, en mettant en place des subventions financées par l'école.

Là encore, l'équipe de pilotage du Global Compact a argumenté que **notre objectif était de sensibiliser et de responsabiliser le public de la cafétéria et de l'habituer à payer un prix légèrement plus cher, en contrepartie de garanties sur les conditions de travail et de vie des producteurs et sur la protection de l'environnement**. Si le café équitable était au même prix, il serait plus difficile de convaincre le public de notre cafétéria à acheter les produits du commerce équitable dans d'autres endroits, notamment les grandes surfaces où il faut payer un prix plus fort.

Nous avons donc décidé de répercuter au consommateur la différence de prix entre le café traditionnel et le café équitable, tout en essayant de limiter cette différence à un niveau raisonnable afin de permettre même à ceux qui ont des budgets réduits de choisir le café équitable.

## Nos réalisations

Notre première démarche a été de vérifier auprès de notre fournisseur traditionnel s'il pouvait nous fournir du café équitable à la place du café proposé à 90 centimes dans notre cafétéria. S'il ne proposait pas ce type de café, il nous a dit son intérêt pour la démarche, car un nombre croissant de ses clients lui posaient la même question. Cependant, après s'être renseigné, il nous a informé qu'il ne pouvait nous faire d'offre intéressante dans ce domaine. En nous appuyons sur l'aide des étudiants de l'école, nous avons donc identifié la liste des fournisseurs capables de fournir des produits du commerce équitable en respectant les contraintes techniques et organisationnelles de notre cafétéria.

### Montrer l'exemple et offrir des boissons issues du commerce équitable

Notre démarche étant fondée sur l'exemplarité, Audencia a d'abord décidé de s'engager sur les boissons que l'école offre à différentes occasions dans l'année. Par exemple, dans le cadre du **concours d'admission du programme ESCNA**, l'école reçoit chaque année plus de 2000 candidats auxquels l'école offre des petits-déjeuners. À partir de l'édition 2005, **nous remplaçons toutes les boissons servies à cette occasion par des produits du commerce équitable**, ce qui correspond à un volume très important.

#### Volume des produits du commerce équitable consommés lors du Concours d'admission ESCNA

15 kg de café  
400 litres de jus d'orange  
125 litres de jus de pamplemousse  
160 litres de jus d'ananas

De même, les cafés servis aux participants de la formation continue ou dans le cadre de réunions internes sont désormais issus du commerce équitable grâce à une nouvelle machine à café qui peut être transportée d'une salle à l'autre, ce qui facilite par ailleurs le travail du personnel de la cafétéria. **Audencia prouve ainsi son engagement pour le commerce équitable.**

### Préparer l'introduction du café équitable à la cafétéria

Au jour de la publication du présent rapport nous ne pouvons malheureusement pas encore proposer du café équitable dans notre cafétéria. Depuis le mois de mars 2005, moment où nous avons commencé à travailler avec des étudiants sur ce projet, nous avons en effet découvert que cet objectif apparemment très simple se heurte à des contraintes techniques et organisationnelles qui nécessitent un temps de préparation plus long que prévu. D'une part, la différence de prix entre le café équitable et le café traditionnel s'est révélée bien plus importante que ce que nous avions estimé, car les tarifs négociés avec le fournisseur du café traditionnel sont particulièrement bas pour offrir un café accessible aux étudiants. Or, introduire un café équitable dont le prix est supérieur de plus de 50 % au café traditionnel semble difficile. D'autre part, dans la mesure où le volume du café équitable vendu dans la cafétéria risque de ne pas être très important, à cause de la différence de prix, les fournisseurs ne peuvent mettre à disposition de l'école des moulins à café et surtout en assurer la maintenance. Nous avons donc décidé de continuer à négocier avec les différents fournisseurs afin de trouver une solution mieux adaptée à nos attentes et pouvoir proposer le plus rapidement possible du café équitable dans notre cafétéria.

Le retard que nous avons pris ne nous a pas empêché de commencer dès à présent à préparer la campagne de communication qui accompagnera l'introduction du café équitable et qui vise à sensibiliser les différents acteurs de l'école aux produits issus du commerce équitable, en mettant l'accent à la fois sur l'aspect solidaire et la qualité de ces produits. Cette campagne s'appuiera sur les résultats de l'étude de marché faite par les étudiants et se traduira par des affiches pour la cafétéria et un mailing pour informer tous les étudiants et salariés de l'école sur l'introduction des produits issus du commerce équitable à la cafétéria.

En parallèle, les associations d'étudiants UAM et Iségoria ont déjà organisé le 4 mai 2005 une conférence sur le commerce équitable avec Tristan Lecomte, fondateur d'Alter Eco et auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet.

Ils vont également former les personnes travaillant à la cafétéria sur les principes du commerce équitable pour leur permettre d'informer les consommateurs et de promouvoir ces produits. L'idée est de servir le café équitable par défaut, obligeant le client à préciser s'il souhaite prendre un café traditionnel.

### Aller plus loin

---

Notre premier objectif reste l'introduction, dans les meilleurs délais, du café équitable à la cafétéria de l'école à un prix raisonnable et en respectant les contraintes techniques et organisationnelles. L'introduction du café et des autres produits issus du commerce équitable sera accompagnée par la campagne de communication préparée par les étudiants, sachant que notre effort de communication et autour des principes du commerce équitable et de sensibilisation du public de la cafétéria de l'école doit être renouvelé en permanence, car nous accueillons chaque année de nouveaux étudiants. De ce point de vue, le projet du commerce équitable s'inscrit nécessairement dans la durée.

Nous avons par ailleurs identifié deux axes de progrès pour les prochaines années. D'une part, notre objectif est d'élargir progressivement l'offre des produits issus du commerce équitable, notamment aux jus de fruit. D'autre part, nous souhaitons créer des instruments qui nous permettent de mesurer l'impact de notre action, non seulement en évaluant la quantité de café équitable consommé, mais en réalisant aussi une enquête de satisfaction des consommateurs.



# Réduire la consommation inutile de papier et systématiser le recyclage

## Nos objectifs

En tant qu'institution d'enseignement et de recherche, notre consommation de papier est très importante, et toute action dans ce domaine permet d'illustrer la manière dont **tous les acteurs de l'école peuvent contribuer ensemble à réduire notre impact sur l'environnement.**

Notre double objectif de réduction de la consommation inutile de papier et de systématisation du recyclage vise donc à améliorer la performance environnementale d'Audencia et à sensibiliser nos étudiants et nos salariés à leur responsabilité individuelle et collective dans ce domaine, aussi bien au sein de l'école que dans d'autres organisations. Enfin, comme dans l'ensemble de nos actions, nous avons souhaité **inscrire cette démarche dans des projets pédagogiques impliquant les étudiants dans des actions concrètes qui les préparent à manager d'autres enjeux de la responsabilité globale.**



Notre objectif ne consiste évidemment pas à supprimer tout usage du papier, mais à éviter des gaspillages et des pratiques très répandues d'impression de documents ou de mails pour permettre une simple lecture sans que le papier ne soit conservé après cette lecture souvent unique. Pour tous les documents dont l'impression reste nécessaire, nous souhaitons favoriser le recours systématique au recyclage après leur usage.

### Pourquoi réduire la consommation de papier ?

Dans la mesure où le papier acheté par Audencia provient de fournisseurs qui respectent l'environnement à la fois dans leurs activités d'exploitation forestière et dans la fabrication du papier, notre objectif de réduire la consommation de papier ne concerne pas tant la protection des forêts, mais plutôt les autres effets néfastes liés à une surconsommation de papier et au traitement ultérieur des déchets de bureau. En réduisant notre consommation inutile de papier, nous réduisant non seulement nos coûts, mais nous contribuons également à **économiser l'énergie et l'eau nécessaires à la transformation du bois en papier et au recyclage du papier et à réduire la masse des déchets.**

Si nous favorisons en parallèle le recyclage du papier consommé dans l'école, cette solution n'enlève en rien l'intérêt de la réduction de la surconsommation de papier dans la mesure où le recyclage reste une activité qui est très consommatrice d'énergie et d'eau et qui pollue les sols et les cours d'eau comme toute fabrication de papier.

## Notre plan d'action

Conformément aux principes qui caractérisent notre démarche dans le domaine de la responsabilité globale, nous avons inscrit le double objectif de réduction de la consommation inutile de papier et de systématisation du recyclage dans un projet pédagogique. Pour lancer notre réflexion, **quatre étudiants en troisième année du programme ESCNA ont préparé un dossier sur ce thème dans le cadre de l'électif « Responsabilité Globale et Développement Durable »**. Ce dossier élaboré notamment avec l'aide de Sylvia Cheminel, documentaliste à la médiathèque et référent pour le papier dans l'équipe de pilotage du Global Compact, visait à établir un état des lieux des pratiques existant à Audencia et ailleurs, et à proposer des actions concrètes pour améliorer nos performances dans ce domaine.

### Etablir un état des lieux des pratiques à Audencia

Avant la signature du Global Compact par Audencia en juin 2004, différents acteurs au sein de l'école avaient déjà engagé des actions témoignant de notre responsabilité environnementale mais qui n'étaient pas toujours connues par toutes nos parties prenantes :

- **Une politique d'achat respectueuse de l'environnement** : Depuis 1996, Audencia achète tout le papier pour les usages de bureau auprès de fournisseurs agréés qui garantissent que le papier provient de forêts gérées durablement. Notre fournisseur actuel a obtenu les **certifications PEFC et FSC** pour ses activités d'exploitation forestière et répond aux normes ISO 14001 et ISO 9001 pour les processus de fabrication du papier.
- **Des outils encourageant à la réduction de consommation de papier** : Depuis 2003, le développement des techniques de l'information et la mise en ligne de documents a permis une réduction considérable du nombre de feuilles à l'imprimerie. 160.000 feuilles de papier, qui étaient auparavant distribuées aux étudiants du programme ESCNA sous la forme de documents variés, sont désormais à consulter en ligne sur le Campus Net. Ce chiffre doit cependant être nuancé, car rien n'empêche les étudiants d'imprimer ces documents au moment de leur consultation en ligne.
- **Une amorce de pratiques de recyclage** : Depuis 1996, le papier jeté à l'imprimerie de l'école ainsi que les livres et journaux jetés à la médiathèque sont récupérés par l'association d'insertion ARBRES qui procède à la collecte et au tri du papier et du carton avant de les revendre à des récupérateurs pour le recyclage.

#### ARBRES : La réinsertion au service de l'environnement

L'association ARBRES existe depuis 1991. Sa mission est l'insertion professionnelle de personnes exclues de l'emploi, RMistes et chômeurs longue durée.

Pour assurer cette mission, ARBRES œuvre aussi pour l'environnement, puisque l'activité des personnes en réinsertion s'organise autour de la récupération de papier-carton auprès des « petits » consommateurs.

Aujourd'hui, ARBRES compte 45 salariés en insertion (contrats emploi solidarité) qui sont encadrés par 9 permanents. Ces personnes l'ensemble étant réparti sur deux sites dans Nantes.

ARBRES a installé ses « poubelles vertes » à Audencia et passe deux fois par semaine à l'école pour récupérer les déchets-papier de notre imprimerie. L'association assure aussi des enlèvements ponctuels lorsque des volumes importants sont jetés au sein de l'école, notamment lors du rangement des archives ou de la médiathèque.

Contact : [arbresnord@wanadoo.fr](mailto:arbresnord@wanadoo.fr)

### Identifier des axes de progrès

En comparant l'état des lieux à Audencia aux pratiques observées dans d'autres organisations, nous avons pu identifier plusieurs axes de progrès pour notre action dans le cadre du Global Compact :

- **Continuer à réduire le nombre de pages à imprimer** : N'étant pas suffisamment sensibilisés aux effets de la surconsommation de papier sur l'environnement, certains acteurs dans l'école peuvent avoir des comportements constituant un gaspillage, en imprimant ou en photocopiant des documents



pour une durée de vie très courte. Ces comportements peuvent être modifiés par une campagne d'information dans le cadre du Global Compact.

- **Réduire le nombre de feuilles utilisées pour l'impression et les photocopies des pages indispensables** : De nombreux acteurs dans l'école ne savent pas comment faire des photocopies ou des impressions en recto-verso ou comment imprimer deux pages d'un document électronique sur une même feuille. Là encore, on peut espérer faire des économies de papier en organisant une campagne d'information auprès des salariés de l'école ainsi que dans les salles informatiques.
- **Recycler le papier de façon plus systématique** : La plus grande partie des déchets dans les bureaux des salariés de l'école est constituée de papier. La mise en place d'un système de tri sélectif peut donc sensiblement augmenter la quantité de papier recyclé.

### Favoriser la coopération entre différentes parties prenantes

Pour discuter le contenu du dossier préparé par les étudiants du programme ESCNA, échanger sur les axes de progrès et décider des actions concrètes à mettre en œuvre, une **réunion ouverte à tous les acteurs de l'école** a été organisée au mois de février. Animée par Sylvia Cheminel, membre de l'équipe de pilotage pour le Global Compact, cette réunion a confirmé les axes de progrès identifiés et a souligné la nécessité de **mettre en place des indicateurs de suivi** pour mesurer l'impact de nos actions sur la consommation du papier au sein de l'école et sur la quantité de papier recyclé.

Lors de la réunion, plusieurs étudiants de l'école se sont engagés à participer à la mise en œuvre des actions concrètes visant à réduire la consommation de papier et à favoriser le recyclage. En impliquant les étudiants de première année du programme ESCNA dans ces actions modestes, nous avons souhaité leur permettre de conduire un projet, de vivre une expérience de coopération avec différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école et donc de développer des compétences qu'ils pourront appliquer par la suite dans d'autres contextes.

- **Coopérer avec différents salariés d'Audencia** : Pour évaluer la quantité de papier utilisé à l'école et pour connaître les possibilités techniques permettant de réduire la consommation, les étudiants travaillent avec les assistantes du programme ESCNA, le service de la communication et l'imprimerie.
- **Coopérer avec les enseignants-chercheurs d'Audencia** : Pour élaborer un questionnaire sur la consommation du papier, les étudiants travaillent avec Gervaise Debuquet, enseignante-chercheur en marketing.
- **Coopérer avec les managers d'entreprises** : Pour créer des supports de communication qui serviront à mener la campagne d'information et de sensibilisation, les étudiants sont amenés à travailler avec l'équipe de l'agence conseil en communication Moswo, dont le directeur fondateur Arno Lebrunet est membre du Club Responsabilité Globale d'Audencia.
- **Coopérer avec les étudiants d'autres écoles** : Pour échanger leurs expériences, les étudiants ont rencontré les étudiants de l'Ecole des Mines de Nantes qui après avoir été contactée par Audencia dans le cadre du Chapitre Régional du Global Compact a décidé d'engager une action similaire.

## Nos réalisations

Une grande partie de l'année universitaire 2004-2005 a été consacrée à la définition de notre plan d'action et à la formation des équipes chargées de mettre en œuvre les actions décidées en commun. Dans la mesure où les étudiants et les salariés impliqués dans le projet s'y consacrent en dehors de leurs autres activités au sein de l'école, il n'est pas toujours possible d'aller aussi vite que nous le souhaitons. Néanmoins, nous avons pu réaliser au cours de cette année plusieurs actions de fond qui devront nous permettre d'obtenir des résultats concrets et chiffrables dans les années à venir dans notre objectif de réduire la surconsommation de papier et d'augmenter la quantité de papier recyclé.

## Mise en place d'indicateurs de mesure

L'une de nos premières actions a consisté à définir des indicateurs permettant de mesurer la consommation de papier à Audencia. Ce travail nous a semblé important pour sensibiliser les différents acteurs de l'école par la publication de chiffres concrets, mais surtout pour évaluer l'impact de notre campagne d'information sur les comportements de ces acteurs. Nos actions ne pourront en effet être considérées comme satisfaisantes que si elles contribuent à une réduction significative et durable de la consommation de papier par rapport aux indicateurs pertinents.

- **Indicateur 1 : Nombre total de feuilles de papier utilisées par an.** En 2004, l'imprimerie de l'école qui centralise les achats de papier a acheté 7.000 ramettes de 500 feuilles A4, soit 3.500.000 feuilles. Cet indicateur nous permet surtout de sensibiliser les acteurs, mais son évolution ne nous permettra pas nécessairement de mesurer l'efficacité de nos actions dans la mesure où ce chiffre dépend largement de l'évolution du nombre d'étudiants et des activités de l'école.
- **Indicateur 2 : Nombres de feuilles utilisées dans les photocopieuses.** En 2004, 584.422 feuilles A4 ont été utilisées dans les trois photocopieuses de l'école. Nous pouvons espérer une réduction du nombre des photocopies par une campagne d'information sur la possibilité de faire des copies en recto-verso, mais cet indicateur aussi dépend du nombre d'étudiants au sein de l'école.
- **Indicateur 3 : Nombre de cartes de photocopies et de cartes d'imprimantes vendues aux étudiants.** Sur l'année scolaire 2004-2005, 1500 cartes de photocopies à 100 unités et 400 cartes d'imprimantes à 100 unités ont été vendues aux étudiants. Le suivi de cet indicateur permettra de mesurer l'impact de la campagne d'information menée par et auprès des étudiants quant à leur consommation de papier, notamment dans les photocopieuses et les imprimantes en libre service.
- **Indicateur 4 : Nombre de feuilles distribuées à chaque étudiant du programme ESCNA sous forme de photocopies au cours des 3 semestres du tronc commun.** Au cours de l'année universitaire 2004-2005, chacun des étudiants du programme ESCNA a reçu pendant les 3 semestres du tronc commun des photocopies comportant 1065 feuilles de papier. Les promos comportant 360 étudiants en première année et 480 en deuxième année, cela représente un total de 895.000 feuilles. Cet indicateur nous semble pertinent pour mesurer l'impact de notre campagne d'information et de sensibilisation auprès des professeurs et du personnel administratif de l'école. En menant un travail avec la direction du programme ESCNA, nous espérons ainsi réduire le nombre feuilles distribuées à chaque étudiant. L'évaluation d'un objectif précis est en cours.

## Campagne de sensibilisation et d'information

Notre campagne de sensibilisation sur la surconsommation du papier a commencé en janvier 2005 lors de la semaine de sensibilisation au Global Compact. L'une des affiches réalisées pour cet événement par l'agence conseil en communication Moswo membre du Club Responsabilité Globale d'Audencia présentait notre objectif de réduire la surconsommation de papier, en donnant le chiffre choc de 75 kg de papier que chaque Français travaillant dans un bureau jette par an, et en **invitant les acteurs de l'école à s'interroger sur la durée de vie des documents qu'ils impriment.**

Dans une seconde phase, notre campagne s'est fixé pour objectif d'informer les différents acteurs de l'école sur les possibilités techniques qui permettent de **réduire le nombre de feuilles utilisées pour les impressions ou les photocopies.** A cette fin, une équipe d'étudiants de première année animée par Sylvia Cheminel, documentaliste à la médiathèque, a travaillé avec l'agence conseil Moswo pour réaliser différents supports d'information autour de l'idée « des gestes simples et quotidiens » :

- Affichettes à côté des photocopieuses expliquant la procédure pour photocopier en recto-verso
- Affichettes à côté des imprimantes demandant aux utilisateurs de réfléchir à la pertinence de leurs demandes d'impression
- Affichettes dans les salles informatiques et en médiathèque encourageant à récupérer les impressions et photocopies ratées pour utiliser le verso comme brouillon.

## Elaboration d'un modèle de présentation des documents pédagogiques

Nous avons constaté que la mise en page de certains documents pédagogiques conduisait à un gaspillage de papier, notamment par l'utilisation de tailles de polices surdimensionnées, le recours à une interligne double ou l'usage de pages de couverture à l'intérieur d'un polycopié comportant uniquement le titre de la partie du document. Pour éviter ce type de gaspillage, des modèles de présentation des documents pédagogiques ont été élaborés en coopération avec le service de la communication d'Audencia. En ligne sur l'intranet de l'école, ces consignes sont à la disposition des enseignants-chercheurs permanents et des assistants.

## Aller plus loin

Pour mesurer l'impact de nos actions et en particulier de la campagne de sensibilisation, nous suivrons dans les prochaines années l'évolution des indicateurs quantitatifs que nous avons mis en place. Par ailleurs, nous souhaitons mettre en place des actions qui favorisent le recyclage du papier utilisé à l'école.

### Mise en place d'un système de tri des déchets dans les bureaux

A l'avenir, nous souhaitons permettre un recyclage systématique pour tous les documents papier utilisés par les différents acteurs de l'école. Concrètement, cela signifie de mettre en place un système de tri sélectif dans chaque bureau et dans les salles de réunion. La mise en place d'un tel système semble très facile, mais nous nous sommes rendu compte que le personnel de la société de nettoyage travaillant pour Audencia ne peut effectuer ce tri des déchets dans le temps actuellement imparti pour le nettoyage de l'ensemble des bureaux. Ce temps est déjà limité et ne permet pas l'introduction d'une contrainte supplémentaire sans conséquences sur les conditions de travail de ce personnel.

Nous nous sommes donc trouvés dans ce cas face à un conflit d'intérêts entre deux catégories de parties prenantes qu'il nous semblait difficile de résoudre dans l'urgence. L'introduction rapide du système de tri sélectif pour atteindre notre objectif aurait en effet reporté la charge supplémentaire de travail au personnel de nettoyage au cours de l'exécution du contrat de sous-traitance en vigueur actuellement, c'est-à-dire sans moyens supplémentaires, ce qui nous paraissait contraire aux principes du Global Compact. Nous avons donc décidé d'attendre la négociation du prochain contrat de nettoyage à l'automne prochain pour introduire un avenant dans ce contrat et évaluer le coût de moyens humains supplémentaires pour la mise en œuvre de ce tri sélectif. Comme c'est déjà le cas actuellement, les déchets papiers seront récupérés par l'association de réinsertion ARBRES.

## 3 QUESTIONS à Michel Doinel, directeur de l'association ARBRES

### ▪ Quel est le volume de papier carton que récupère votre association ?

3000 tonnes de papier-carton par an. Nous intervenons surtout sur des petits volumes. Il faut savoir qu'une tonne de papier-carton peut être revendue à l'industrie du recyclage entre 55 et 60 euros la tonne ; ce n'est donc pas rentable pour les professionnels du secteur dès qu'il s'agit de récupérer de petites quantités auprès des particuliers ou des petites entreprises. Nous sommes sur ce créneau.

### ▪ Quels rapports avez-vous avec les professionnels du secteur ?

Plutôt bons. Ils nous signalent les entreprises dont les volumes sont trop petits pour eux ; nous leur signalons à l'occasion d'éventuels contacts de sociétés ou institutions en recherche de récupération et dont les volumes sont trop importants pour nous.

### ▪ Et après, que faites-vous du papier-carton récupéré ?

Un tri est effectué et les 3000 tonnes récupérées par an sont revendues aux professionnels de l'industrie du recyclage.

# Contribuer au rayonnement régional du Global Compact

## Nos objectifs

---

Première institution d'enseignement supérieur en France à signer le Global Compact en juin 2005, Audencia s'est engagée à promouvoir cette initiative volontaire proposée par Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, auprès de ses parties prenantes.

En parallèle de l'intégration des différents aspects de la responsabilité globale dans nos enseignements, **notre objectif était donc de faire connaître aux entreprises les principes du Global Compact et l'intérêt de leur respect, et d'accompagner celles qui les ont signés.**

En impliquant nos enseignants-chercheurs et nos étudiants, nous avons surtout souhaité **favoriser la dynamique d'apprentissage** qui sous-tend l'initiative des Nations Unies **et créer un échange entre les entreprises et le milieu académique.** Les coopérations entre entreprises, étudiants et enseignants-chercheurs pourront ainsi contribuer à améliorer les pratiques dans les entreprises, à développer de nouvelles expériences d'apprentissage pour les étudiants, à définir des problématiques de recherche proche des entreprises et à les illustrer par des exemples concrets.



## Animer le Chapitre Régional Grand Ouest du Global Compact

---

Le Forum des Amis du Pacte Mondial, qui est le relais en France du Bureau du Global Compact des Nations Unies à New York, a été officialisé le 27 janvier 2004 par Kofi Annan et le président de la République, Jacques Chirac. L'objectif de ce Forum est notamment d'appuyer l'application des dix principes du Global Compact, de favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les signataires, de participer à l'organisation de débats à l'échelon national et régional et d'initier des projets de partenariats entre les signataires, les ONG et le monde académique. Pour animer les débats au niveau régional, le Forum des Amis du Pacte Mondial, accueilli par l'Institut de l'Entreprise a initié pendant l'année 2004-2005 la création de trois Chapitres Régionaux dans le Nord-Pas-de-Calais, en Rhône-Alpes et dans le Grand Ouest. Audencia est un des partenaires fondateurs du Chapitre Régional du Grand Ouest.

### Signataires du Global Compact en France

A la fin du mois de mai 2005, 393 entreprises et organisations françaises ont signé le Global Compact, dont 31 ont leur siège en Bretagne ou dans les Pays de la Loire.

La liste complète des signataires peut être consultée sur le site internet

- du Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))
- ou du Forum des Amis du Pacte Mondial ([www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr))

### Lancement du Chapitre Régional en février 2005

Chaque Chapitre Régional du Global Compact est créé autour d'une entreprise de la région, d'une école de management, d'une école d'ingénieurs et de la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) pour favoriser les échanges et partenariats entre entreprises, étudiants et chercheurs, notamment dans le cadre des communications sur le progrès que les entreprises signataires doivent réaliser chaque année et publier sur le site internet du Global Compact.

Dans le Grand Ouest, c'est Christian Tacquard, président de l'entreprise agroalimentaire Loc Maria et membre du comité d'orientation du Forum des Amis du Pacte Mondial, qui s'est engagé à animer le Chapitre Régional, avec le soutien d'Audencia, de l'Ecole des Mines de Nantes ainsi que les DRIRE de Bretagne et des Pays de la Loire.

Audencia a réalisé une enquête exploratoire auprès des 31 organisations signataires en Bretagne et dans les Pays de la Loire pour connaître leurs attentes à l'égard d'un Chapitre Régional et a organisé le 14 février 2005 son lancement officiel dans ses locaux. En présence de Konrad Eckenschwiller, représentant permanent du Global Compact pour la France, et d'étudiants d'Audencia, les représentants des entreprises signataires et des partenaires fondateurs du Chapitre Régional ont notamment pu échanger à cette occasion leurs expériences dans l'application des principes du Global Compact et dans la rédaction de leur communication sur le progrès, et exprimer leurs attentes à l'égard des étudiants et des enseignants-chercheurs.

### **3 QUESTIONS à** Christian Tacquard, président de Loc Maria, initiateur du Chapitre Régional du Global Compact dans le Grand Ouest

- **Pourquoi avez-vous décidé de signer le Global Compact ?**  
Les principes du Global Compact, qui sont à la fois universels et simples, m'ont intéressé car ils sont un cadre qui permet d'une part de sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise et de les impliquer dans leur mise en œuvre. Il permet par ailleurs de fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre dans un processus continu, année après année.
- **Qu'est-ce qui motive votre engagement dans le cadre du Chapitre Régional du Global Compact ?**  
Les entreprises membres du Global Compact ont un point commun sur lequel il me semble important de s'appuyer en les fédérant, pour apprendre mutuellement les uns des autres. L'objectif de ces rencontres vise à conforter les spécificités des entreprises du Grand-Ouest et notamment leur dynamisme.
- **Qu'attendez-vous des étudiants et des enseignants-chercheurs d'Audencia ?**  
Dans le dispositif du Chapitre régional, Audencia a un rôle privilégié puisqu'elle est, au titre de formateur, un des vecteurs de divulgation des 10 principes du Global Compact auprès de futurs décideurs. Par ailleurs, ses étudiants peuvent contribuer utilement à mettre ces principes en application avec et dans les entreprises qui les accueillent en stage ou pour des projets spécifiques.

### Activités dans le cadre du Chapitre Régional

En partenariat avec l'Ecole des Mines de Nantes, Audencia propose dans le cadre du Chapitre Régional du Global Compact d'organiser des réunions de sensibilisation, de mobilisation et d'échange ou des conférences sur les principes du Global Compact à Nantes ou en Bretagne et de mettre les signataires en relation avec des étudiants pour les aider à rédiger une étude de cas dans le cadre de leur communication sur le progrès, voire pour mettre en œuvre une action concrète.

Un exemple de coopération est le projet mené par trois étudiants d'Audencia dans l'entreprise Tipiak dans le cadre de leur Majeure International Strategic Management and Consulting. Après avoir rencontré la directrice de la communication de Tipiak lors de la réunion de lancement du Chapitre Régional à Audencia le 14 février, les étudiants ont accompagné l'entreprise dans sa démarche d'amélioration du bilan environnemental de son siège social. Après avoir aidé Tipiak à cibler les axes de progrès, ils ont participé à la mise en œuvre d'actions concrètes visant à sensibiliser les salariés aux économies de papier et au recyclage.

### Aller plus loin

---

Pour développer les activités du Chapitre Régional du Global Compact, Audencia prépare avec le soutien de l'Ecole des Mines et la DRIRE des Pays de la Loire une offre aux entreprises qui ont signé le Global Compact ou qui souhaitent le faire. Ce projet qui serait financé par la DRIRE implique les étudiants et les chercheurs des deux écoles. D'une part, des équipes d'étudiants réaliseront dans le cadre de leurs cours des audits dans les entreprises sur leurs performances économiques, sociales et environnementales. Elles devront dégager des axes de progrès et faire des propositions concrètes. D'autre part, les chercheurs des deux écoles co-animeront un cycle de séminaires pour les entreprises, en abordant différents aspects de la responsabilité globale.