

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

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



THE GLOBAL
COMPACT

Responsabilité globale, responsabilité partagée.

Après le lancement de la démarche de responsabilité globale en juin 2004, le défi de cette deuxième année d'application du Global Compact à Audencia consistait à maintenir la dynamique et de la diffuser plus largement parmi l'ensemble des acteurs et partenaires de l'école. Tout en allant toujours plus loin, il s'agissait donc d'emmener le plus grand nombre sur ce chemin pour faire de la responsabilité globale une véritable démarche partagée et intégrée dans l'ensemble des activités de l'école.

Plusieurs initiatives prises cette année nous ont permis d'avancer dans cette direction.

Les Trophées de la Responsabilité Globale organisés par Audencia en partenariat avec l'Ecole des Mines et avec le soutien de la DRIRE et de la Région des Pays de la Loire ont permis de diffuser l'idée et les principes de la responsabilité globale auprès d'un grand nombre d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. Ce projet décrit plus longuement dans le présent rapport nous a amené à former 40 étudiants d'Audencia et de l'Ecole des Mines pour réaliser des audits dans 22 entreprises. Ils ont porté sur leurs performances économiques, sociales et environnementales et sur leur management. Leurs dirigeants et leurs parties prenantes internes et externes ont été interrogés. Ces audits nous permettent d'identifier, de valoriser et de diffuser les démarches les plus innovantes engagées dans les entreprises de la Région.

Nous nous sommes ensuite appuyés sur les associations d'étudiants de l'école pour diffuser les principes de la responsabilité globale et les intégrer dans leur fonctionnement quotidien. La direction du programme Grande Ecole a ainsi fortement encouragé ces associations à réfléchir à la manière dont elles peuvent par et dans leurs activités respecter et promouvoir les principes du Global Compact, tout en les accompagnant dans leur réflexion et leurs actions. Cette démarche a eu d'importants impacts, à la fois pour les étudiants dont l'apprentissage de la responsabilité globale a été enrichi et pour la société dans la mesure où de nombreux acteurs ont pu bénéficier des actions des associations.

Enfin, nous avons continué à travailler pour structurer la recherche sur la responsabilité globale à Audencia. Le Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia compte désormais 11 enseignants-chercheurs issus de différentes disciplines qui consacrent l'essentiel de leurs recherches à différents aspects de la responsabilité globale. Ces enseignants-chercheurs coopèrent étroitement avec des chercheurs d'autres institutions de recherche et d'enseignement supérieur dans la Région et en Europe. Cette structuration a permis d'identifier des axes de recherche plus précis et de préparer des projets de recherche collectifs pour l'avenir.

L'année 2005-2006 s'est donc traduite par une multiplication et une diffusion des actions de responsabilité globale à Audencia. Je remercie l'ensemble des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'école qui ont participé à ces initiatives, voire qui les ont lancées. Grâce à vos projets et à vos actions nous sommes allés plus loin cette année, et nous avons fait de la responsabilité globale à Audencia une démarche réellement partagée ! Continuons ensemble sur cette voie !

André Sobczak

Enseignant-chercheur

Directeur-fondateur du Centre pour la Responsabilité Globale

Audencia Nantes École de Management

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

Nantes, le 1^{er} septembre 2006

Sommaire

Avant propos	3
Sommaire	4
Mot de Jean-Pierre Helfer	5
Notre démarche	6
Organiser les Trophées de la Responsabilité Globale	11
Impliquer les associations d'étudiants	15
Structurer la recherche en matière de responsabilité globale	19
Continuer à avancer sur les chantiers engagés	24
Evénements en 2005-2006 liés à l'application du Global Compact	29

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, l'Homme comme décideur engagé, au centre de ses volontés. La responsabilité globale est indissolublement liée à cette valeur partagée par tous.

Audencia s'est voulue pionnière. Avec ce deuxième rapport elle poursuit son oeuvre 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 1^{er} septembre 2006

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.

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, d'enrichir l'enseignement et d'accompagner les entreprises et les autres acteurs dans la mise en œuvre d'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 **pôle 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 **pôle enseignement** développe des cours et des séminaires en matière de responsabilité globale en formation initiale et continue, en utilisant des méthodes pédagogiques innovantes fondées sur l'apport théorique, l'échange et le débat entre les participants et les mises en situation.
- Le **pôle accompagnement** permet d'aider les entreprises engagées à structurer leurs démarches de responsabilité globale, à sensibiliser leurs salariés et à évaluer leurs actions grâce à une veille par les enseignants-chercheurs sur les évolutions récentes dans ce domaine en France, en Europe et dans le monde.

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.

Fort développement en 2005-2006

En 2005-2006, le Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia a connu un fort développement :

- Le **Parcours Responsabilité Globale** qui permet aux étudiants du programme Grande Ecole de vivre différentes expériences apprenantes en matière de responsabilité globale, tout au long de leurs études à Audencia a vu le nombre d'étudiants de première année passer de 15 à 46.
- De nouvelles entreprises ont fait confiance au Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia pour former leurs dirigeants et managers dans le cadre des **Chemins de l'Expertise** ou pour mener des projets avec les étudiants. A côté des **membres fondateurs Danone, IBM, Manpower, Moswo et Saunier Duval**, le Centre pour la Responsabilité Globale travaille désormais aussi avec **HSBC, Tipiak et Véolia Environnement**.
- Les membres fondateurs du Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia s'engagent désormais plus fortement au sein du **Club Responsabilité Globale d'Audencia** pour mener ensemble des projets ayant un impact allant au-delà de leurs propres entreprises. Ainsi, Saunier Duval a souhaité créer une **Chaire Saunier Duval Performance et Responsabilité Globales** dont une partie du financement contribue au développement du Centre pour la Responsabilité Globale.

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 concernent nos activités ou qui sont concernées par elles.

Animation par 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 dès 2004. Elle réunit deux enseignants-chercheurs, deux membres du personnel non enseignants et deux étudiants.

Elle peut faire appel à des représentants d'entreprises, d'ONG ou de collectivités locales.

Cette équipe a continué son travail en 2005-2006, tout en essayant de mobiliser un plus grand nombre d'acteurs de l'école autour de la mise en œuvre du Global Compact, ce qui s'est traduit dans les nouvelles priorités définies.

Membres de l'équipe de pilotage

- André Sobczak, Directeur du Centre pour la Responsabilité Globale
- Charlie Carle, Étudiant dans le programme Grande Ecole, Stagiaire du Centre pour la Responsabilité Globale
- Sylvia Cheminel, documentaliste
- Aurélie-Anne Gaillard, Étudiante dans le programme Grande Ecole, Membre du Parcours Responsabilité Globale
- Carine Girard, Enseignante-chercheur en Finance
- Florence Lesavre, Directrice des Relations Extérieures

Comme depuis le début de notre démarche, l'implication de nos parties prenantes passe aussi par notre **Blog de la Responsabilité Globale** qui a reçu 13.500 visites depuis sa création. En attendant le prochain rapport sur la responsabilité globale en juin 2007, 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 surtout une expression libre sur ce rapport par la publication de commentaires sur notre site :

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

Définir de nouvelles priorités

En 2004-2005, trois objectifs prioritaires avaient été définis :

- ➔ **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.**

Le rapport sur la première année d'application du Global Compact à Audencia a largement rendu compte des actions menées dans ces trois domaines ainsi que du travail de sensibilisation auprès des différents acteurs et partenaires de l'école. Le présent rapport va revenir dans sa dernière partie sur les suites de ces projets pour rendre compte des améliorations apportées et des perspectives d'avenir concernant ces objectifs.

Pour 2005-2006, l'équipe de pilotage a défini trois nouvelles priorités visant à mieux diffuser la responsabilité globale et le Global Compact parmi les différents acteurs et partenaires de l'école.

- ➔ **TROPHEES** Notre premier objectif pour cette année a consisté à promouvoir la responsabilité globale auprès des étudiants, des acteurs et des entreprises de la Région, en créant un événement phare. Nous avons donc décidé d'**organiser les Trophées de la Responsabilité Globale**.
- ➔ **ASSOCIATIONS** Notre deuxième priorité pour cette année a été de développer l'appropriation des principes du Global Compact par tous nos étudiants, et notamment ceux qui n'intègrent pas le Parcours Responsabilité Globale et qui ne choisissent pas d'electifs dans ce domaine. Nous avons donc décidé d'**encourager les associations d'étudiants à intégrer le Global Compact**.
- ➔ **RECHERCHE** Notre troisième objectif pour cette année a été de promouvoir une recherche plus collective entre les enseignants-chercheurs d'Audencia et d'autres institutions, afin de favoriser l'interdisciplinarité. Nous avons donc décidé de **mieux structurer la recherche en matière de responsabilité globale**.

Dans les différents chapitres du présent rapport, vous découvrirez les actions réalisées dans ces trois domaines et les projets pour l'avenir.

Organiser les Trophées de la Responsabilité Globale

Nos objectifs

En organisant cette année la première édition des Trophées de la Responsabilité Globale en partenariat avec l'Ecole des Mines de Nantes, nous avons d'abord voulu **promouvoir les principes de la responsabilité globale dans les entreprises de la Région et favoriser leur mise en œuvre concrète.**

Il s'agissait d'encourager davantage d'entreprises à s'engager dans une démarche de responsabilité globale et à **accompagner celles déjà engagées à structurer leurs démarches et à les améliorer de manière permanente.** A cette fin, 5 conférences-débats ont été organisées au cours desquelles des enseignants-chercheurs et des représentants d'entreprises, de syndicats, d'ONG et de collectivités locales ont témoigné de leurs expériences et échangé sur leurs attentes.



Les Trophées de la Responsabilité Globale cherchaient ensuite à **valoriser les démarches de responsabilité globale particulièrement innovantes** dans les entreprises de la Région. Pour cela, les entreprises ont été invitées à participer à un concours dans le cadre duquel les étudiants d'Audencia et de l'Ecole des Mines ont réalisé des audits, en interrogeant les dirigeants des entreprises ainsi que leurs parties prenantes internes et externes sur les politiques mises en œuvre et leurs résultats. Les synthèses de ces audits ont permis à un jury composé de différentes catégories d'acteurs (écoles, entreprises, ONG, syndicats, pouvoirs publics) à désigner des lauréats.

Les Trophées de la Responsabilité Globale ont donc aussi permis de **former les étudiants** des deux écoles à la responsabilité globale, en complétant les enseignements par une expérience concrète qui les a amené à approfondir un cas réel d'entreprise, en identifiant les attentes des différents acteurs, en découvrant les politiques mises en œuvre et en les mettant en perspective.

Enfin, les Trophées de la Responsabilité Globale ont pour objectif de **diffuser les pratiques identifiées** grâce aux audits réalisés par les étudiants à travers des **publications des enseignants-chercheurs** du Centre pour la Responsabilité Globale et à travers un **cycle de séminaires prévus dans différentes villes de la Région Pays de la Loire.**

Un projet mené en partenariat

L'idée des Trophées de la Responsabilité Globale est née dans le cadre des échanges entre les enseignants-chercheurs et les dirigeants et managers membres du Club Responsabilité Globale d'Audencia. Pour mettre en œuvre cette idée, **Audencia s'est associée à l'Ecole des Mines de Nantes** dont les compétences sont complémentaires aux nôtres dans le domaine de la responsabilité globale, l'Ecole des Mines ayant engagé de nombreuses recherches dans le domaine de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

Comme Audencia, l'Ecole des Mines a signé le Global Compact et implique fortement ses étudiants dans la mise en œuvre des actions concrètes. Les deux écoles sont co-fondateurs avec l'entreprise Loc Maria et les DRIRE des Pays de la Loire et de Bretagne du Chapitre Régional du Global Compact qui vise à accompagner les entreprises du Grand Ouest dans la mise en œuvre des 10 principes définis par les Nations Unies. Au-delà de son apport pour les entreprises et les autres acteurs de la région, le projet des Trophées Régionaux de la Responsabilité Globale permet donc aussi de **rapprocher les deux écoles**, leurs enseignants-chercheurs et leurs étudiants.

Les Trophées de la Responsabilité Globale ont été **soutenus par la DRIRE et la Région des Pays de la Loire** qui ont financé le projet et qui l'ont accompagné tout au long de sa mise en œuvre. Un partenariat a également été créé avec le **Réseau des CCI** des Pays de la Loire et le groupe **OneMoswo**, membre du Club Responsabilité Globale d'Audencia.

3 QUESTIONS à **Françoise Abgrall, direction de l'action économique à la Région**

- **Pourquoi avez-vous soutenu cette initiative ?**

Le projet des Trophées correspond aux orientations de la région en matière de sensibilisation des entreprises sur la responsabilité globale. De plus, pendant les assises régionales, la commission « Entreprises Citoyennes » a fait plusieurs recommandations, dont celle de développer l'action de sensibilisation des étudiants aux enjeux du développement durable. Les Trophées de la Responsabilité Globale, qui prévoient de donner aux étudiants d'Audencia et de l'école des Mines la charge de faire les audits des candidats, rentrent parfaitement dans ce cadre.

- **Avez-vous identifié des démarches intéressantes parmi les candidats ?**

Oui. Les démarches des candidats ne sont pas encore toutes « globales », mais la plupart d'entre elles sont déjà très avancées. Ceux qui ont gagné les Trophées sont ceux qui ont le mieux intégré les enjeux à la fois sociaux, sociétaux et environnementaux dans leur fonctionnement.

- **Pensez-vous que les Trophées de la Responsabilité Globale participent à la dynamique du développement durable dans la région ?**

Bien sûr. Il est cependant difficile de mesurer l'impact d'un tel événement, car les acteurs économiques qui s'y sont intéressés sont pour la plupart déjà bien sensibles aux enjeux du développement durable. Mais cela montre aux entreprises l'importance qui est accordée à leurs démarches de responsabilité globale.

L'organisation des audits

Audencia et l'Ecole des Mines ont choisi de faire participer leurs étudiants à l'évaluation des candidats aux Trophées, pour leur donner l'opportunité d'une expérience pédagogique innovante. Audencia a ainsi formé les étudiants des deux écoles à la responsabilité globale et à la conduite d'un audit. Nous avons préparé un guide d'entretien pour mener les audits que les étudiants ont dû adapter au dossier de candidature des entreprises, à leur secteur d'activité et à leur taille.

L'intérêt de faire faire les audits par les étudiants est pluriel : Les étudiants découvrent chez les entreprises régionales des pratiques de responsabilité globale dont ils ne soupçonnaient pas l'existence. Les entreprises gagnent de leur côté à faire valoir leurs pratiques innovantes auprès d'étudiants de grandes écoles.

Lors de l'audit, les binômes d'étudiants ont interrogé les dirigeants de l'entreprise et les parties prenantes internes (dirigeants, responsables développement durable et RH, représentants du personnel, ouvriers, ...) et externes (clients, fournisseurs, syndicats, ONG, collectivités locales, ...) de l'entreprise, ce qui leur a permis de récolter des informations venant de sources différentes, et de découvrir ainsi la complexité des enjeux de la responsabilité globale.

Enfin, au terme de l'audit, les étudiants ont eu la charge de rédiger une synthèse de leurs travaux, structurée en 3 parties qui reprennent les 3 critères d'évaluation du guide d'entretien. C'est sur la base de cette synthèse que le jury des Trophées a délibéré pour désigner les lauréats.

3 QUESTIONS à Julie Kalt, étudiante à Audencia

- **Qu'est-ce que l'expérience des Trophées de la Responsabilité Globale vous a apporté ?**
Ca m'a apporté une expérience concrète du terrain par rapport à la responsabilité globale, une rencontre avec un acteur qui met en place de véritables pratiques. Cela m'a permis de compléter mon enseignement théorique.
- **Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?**
La principale difficulté était que l'audit ne s'est pas déroulé comme un véritable audit, mais comme une rencontre, et il est difficile de faire la part des choses entre ce que l'on nous a dit et la réalité. Il est difficile d'identifier les points faibles des démarches des candidats de façon pertinente.
- **Qu'avez-vous appris par la collaboration avec les étudiants de l'Ecole des Mines ?**
Qu'on a des approches différentes par rapport à l'entreprise et que nos visions sont complémentaires. Cela m'a forcé à faire preuve d'ouverture car leur formation est différente de la nôtre. En tout cas c'était une rencontre très agréable !

Les résultats de l'édition 2006

La première édition des Trophées de la Responsabilité Globale a rencontré un **grand succès tant du côté des entreprises que du côté des étudiants** des deux écoles impliquées dans le projet.

Dès cette première édition, **22 entreprises ainsi qu'une collectivité locale** – Nantes Métropole – ont rempli un dossier de candidature et ont été auditées par **40 étudiants** d'Audencia et de l'Ecole des Mines de Nantes.

Le jury a pu mesurer la qualité des pratiques mise en œuvre par l'ensemble des entreprises candidates. Il a désigné les lauréats dans différentes catégories, en se fondant sur trois critères :

- le caractère innovant de la démarche ;
- le caractère global de la démarche, prenant en compte à la fois la dimension économique, sociale et environnementale ;
- l'intégration de la démarche dans le management de l'entreprise, se traduisant par un dialogue avec les parties prenantes et la mise en place d'indicateurs.

Les candidats aux Trophées 2006

Aprochim ☐ Biofournil ☐ Cezus ☐ DFC² ☐ EDF ☐ FMGC ☐ Garczynski Traploir ☐ Goubault Imprimeur ☐ Graveleau ☐ GSM Ouest ☐ Ikea ☐ La Banque Postale ☐ Larsen Concerts ☐ Manpower ☐ Martin Technologies ☐ Mulliez ☐ Nantes Métropole ☐ Pechiney Aviatube ☐ Charier ☐ Schering Plough ☐ Terra Economica ☐ Valorena

Les lauréats des Trophées 2006

Biofournil, Trophée catégorie « entreprises indépendantes »
Schering Plough, Trophée catégorie « filiales de moins de 100 salariés »
Cezus, Trophée catégorie « filiales de plus de 100 salariés »
Martin Technologies, Mention spéciale « créativité »
Graveleau Transports, Mention spéciale du jury

3 QUESTIONS à **Alain Finot, Responsable des Ressources Humaines et Communication CEZUS Paimboeuf et Montreuil-Juigné Groupe AREVA**

- **Pourquoi avez-vous participé aux Trophées de la Responsabilité Globale ?**
CEZUS est filiale du groupe AREVA dont le développement durable est la clef de voûte de sa stratégie. Participer à ce trophée nous a permis d'évaluer concrètement notre action en matière environnementale, sociale et sociétale au plan régional et cette opportunité est venue compléter utilement les évaluations conduites en interne par le groupe. En outre, ce trophée a donné l'occasion de rassembler et de faire se rencontrer les entreprises régionales qui se sont déjà engagées dans cette démarche et qui veulent progresser dans cette voie..
- **Qu'est-ce que les audits par les étudiants vous ont apporté ?**
Les interviews menées par les étudiants ont permis aussi de faire s'exprimer sur ce sujet des collaborateurs de l'entreprise sur leur vision du sujet, tel qu'ils le vivent dans l'entreprise, ce qui a donné lieu à des témoignages très riches.
- **Cette expérience vous-a-elle encouragé à améliorer votre démarche de responsabilité globale ?**
Les questions ont aussi permis d'identifier des remises en cause possibles pour progresser encore. En plus, les séminaires et les groupes de travail qui se déclenchent à la suite des Trophées sont autant d'opportunités de progrès en matière de développement durable et de responsabilité globale.

Aller plus loin

A la rentrée 2006-2007, des séminaires seront organisés dans quatre villes de la Région Pays de la Loire pour diffuser les pratiques innovantes identifiées grâce aux audits dans le cadre de la première édition des Trophées de la Responsabilité Globale. Par ailleurs, une étude sera publiée sur les démarches de responsabilité globale dans la Région des Pays de la Loire.

Les différents partenaires des Trophées de la Responsabilité Globale ont également commencé à préparer une nouvelle édition des Trophées en 2007 qui apportera plusieurs innovations par rapport à la première édition. Pour contribuer à l'amélioration continue des démarches de responsabilité globale, un coaching sera ainsi proposé pendant un an aux PME nominées par le jury des Trophées. Ce coaching sera réalisé par les dirigeants et managers du Club Responsabilité Globale d'Audencia.

Impliquer les associations d'étudiants

Nos objectifs

En impliquant les associations d'étudiants dans l'application du Global Compact à Audencia, nous poursuivons un double objectif. D'un côté, le tissu associatif de l'école se caractérise par un fort engagement et un grand dynamisme qui peuvent aider à développer les actions de responsabilité globale à l'intérieur et à l'extérieur de l'école au-delà des initiatives prises par le Centre pour la Responsabilité Globale, ses enseignants-chercheurs, ses étudiants et ses entreprises partenaires. De l'autre côté, la vie associative offre **un cadre pédagogique intéressant pour traduire les principes de la responsabilité globale par des actions concrètes** et faire découvrir aux étudiants les difficultés et les opportunités d'une telle démarche.

Dès la rentrée de septembre 2005, la direction du programme Grande Ecole avec le soutien du Centre pour la Responsabilité Globale a sensibilisé les présidents d'association à l'importance de la responsabilité globale et aux avantages que l'intégration des principes du Global Compact présentait pour les associations et leurs membres. **La direction a décidé de faire de la responsabilité globale l'un des axes forts de sa politique envers les associations** et a annoncé son intention de les évaluer en tenant compte de leurs actions et résultats dans ce domaine. Avec le Centre pour la Responsabilité Globale, elle a accompagné les associations dans cette démarche et les a soutenu financièrement.

Conformément à notre approche en matière de responsabilité globale, **cette politique ne distinguait pas selon les missions des différentes associations**. Avec UAM – **Un Autre Monde** – Audencia a depuis longtemps une association humanitaire très engagée qui a été dès le début impliquée dans l'application du Global Compact à l'école, l'une de ses membres faisant partie de l'équipe transversale chargée de ce dossier. De même, Audencia accueille une association de micro-crédit – **Axé Sud** – particulièrement active dont la mission est fondée sur les principes de la responsabilité globale. Le développement des associations dont les missions sont directement liées à la responsabilité globale s'est d'ailleurs traduit en 2005-2006 par la création d'une nouvelle association – **EIDOS** – qui vise notamment à organiser un festival du film dans ce domaine. A côté de ces associations pour lesquelles le respect et la promotion des principes du Global Compact semble évident, **notre objectif était d'impliquer l'ensemble des associations, quelle que soit leur mission**, allant du Bureau des Arts et des Sports à la Junior Entreprise.

Le présent rapport sur l'application du Global Compact à Audencia ne saurait décrire les nombreuses actions engagées cette année par les associations de l'école dans ce domaine. Nous en présentons donc qu'un petit choix parmi les plus innovantes nées en 2005-2006.

Créer un festival du film de la responsabilité globale

Un groupe d'étudiants en première année du programme Grande Ecole, membres du Parcours Responsabilité Globale, ont décidé de créer un festival du film de la responsabilité globale et du développement durable. Cette initiative vise à **sensibiliser les futurs managers et un public plus large aux enjeux de la responsabilité globale et aux pratiques des entreprises dans ce domaine.**



Soutenu par le Centre pour la Responsabilité Globale et la direction du programme Grande Ecole, ce projet a donné lieu à la **création d'une nouvelle association à Audencia : EIDOS** dont la mission est de réaliser des actions permettant aux étudiants de l'école de mettre en œuvre les principes de la responsabilité globale.

Le festival du film EIDOS souhaite contribuer à la prise de conscience des enjeux de la responsabilité globale et au débat. Il privilégie des films et documentaires présentant des expériences et des solutions plutôt que de s'arrêter à la dénonciation des problèmes. Pour sa première édition, il a reçu le soutien des organisateurs des **Assises Nationales du Développement Durable** qui se dérouleront du 12 au 14 octobre à Angers et à Nantes. Cela permettra au festival de bénéficier d'une grande visibilité et de la logistique de cet événement d'une dimension nationale.

Pour désigner les lauréats du festival de film EIDOS, un jury sera composé d'étudiants de la Région, d'acteurs de la responsabilité globale et de professionnels du cinéma.

Au-delà du festival de film en lui-même, ce projet géré de manière très autonome par les étudiants constitue une **excellente opportunité d'apprentissage** pour les étudiants impliqués. Ils sont notamment amenés à définir leurs objectifs et un plan d'action, à concevoir un budget et trouver des financements, mais surtout à discuter de leur projet avec les différentes parties prenantes et éventuellement à l'adapter à leurs attentes, tout en maintenant leurs propres objectifs.

L'ambition et le professionnalisme de l'association EIDOS ont été récompensés lors du **5^{ème} Grand Prix des Associations organisé par KRAFT FOODS** dans le cadre duquel **EIDOS a été désignée « meilleure association citoyenne »**.

Pour en savoir plus : www.eidos.online.fr

Pratiquer l'ouverture sociale

S'inscrivant dans la démarche d'ouverture sociale engagée par Audencia, six étudiantes en première année du Parcours Responsabilité Globale ont décidé de diffuser les principes de la responsabilité globale aux élèves d'un lycée dans une zone défavorisée de Nantes et de les accompagner dans la mise en œuvre de projets intégrant ces principes.

Appelé « **Proj'acteur** », ce projet a amené ces étudiantes à participer au concours SIFE qui récompense des projets liant l'esprit d'entrepreneuriat avec les valeurs sociales, éthiques et environnementales. Grâce à leur projet, les étudiants ont pu participer à la finale nationale de ce concours au Sénat en juin, ce qui constitue un grand succès pour cette première participation d'étudiants d'Audencia à SIFE.



Le projet

La démarche des étudiantes partait d'un constat simple : malgré tous les efforts menés pour tendre vers une égalité des chances dans le milieu scolaire et sur le marché du travail, les élèves issus de lycées de zones sensibles comme les ZEP n'ont pas toujours l'opportunité de prendre part à la vie associative, ni de monter des projets qui leur sont chers. C'est pour cette raison que les étudiantes ont décidé de sensibiliser les élèves d'un lycée nantais aux enjeux sociaux et environnementaux et de leur montrer qu'ils pouvaient, à travers des projets concrets, apporter une contribution concrète à la responsabilité globale. En aidant les élèves à créer leur propre association et à la gérer, les étudiantes d'Audencia ont souhaité développer les compétences des élèves et initier un partenariat avec les associations de l'école. Un autre objectif était de faire se rencontrer les différents acteurs du quartier qui n'ont pas toujours l'habitude de coopérer.

Les réalisations

Compte tenu des grèves de lycéens qui ont marqué l'année 2005-2006 et qui ont touché le lycée partenaire du projet, le calendrier a dû être modifié à plusieurs reprises. Malgré tout, une sensibilisation des élèves a pu être réalisée grâce à un jeu ludique créé par les six étudiantes visant à faire comprendre aux élèves l'impact de la mondialisation et les principes du commerce équitable. Par ailleurs, l'une des élèves du lycée a fait part aux étudiantes de créer une association pour organiser des rencontres autour de l'environnement dans son lycée. Un premier thème abordé dans ce cadre sera l'eau. A la rentrée, les étudiantes continueront à travailler avec les élèves du lycée et chercheront à impliquer d'autres étudiants d'Audencia et d'élèves du lycée dans ce projet.

Sensibiliser les étudiants à l'intégration des personnes handicapées

En 2005-2006, une équipe de 10 étudiantes en première année du programme Grande Ecole et membres du Parcours Responsabilité Globale ont participé à la première édition du **Défi Handimanagement** organisé par Companieros.com en partenariat avec LA POSTE et AIR FRANCE.

Organisé dans cinq écoles et universités, Handimanagement a pour objectif de sensibiliser les futurs managers à l'intégration des salariés handicapés. En collaboration avec l'ADAPT et les entreprises partenaires, les équipes des différentes écoles ont été formées en profondeur à la question. Suite à cette formation, chaque équipe a défini un plan d'action pour sensibiliser les autres étudiants de leur promotion.

Les dix étudiantes d'Audencia réunies au sein de l'équipe « **On Handi +** » ont mis en œuvre **trois actions complémentaires** :

- **Le tournoi handisport** : Les dix étudiantes ont organisé un samedi après-midi un tournoi de basket et de ping-pong en fauteuil pour confronter les étudiants à des sportifs handicapés de haut niveau leur permettant ainsi de discuter de leurs expériences communes.
- **Le repas dans le noir** : Les étudiantes ont ensuite organisé un repas dans le noir pour souligner que le plus grand défi en matière d'intégration des personnes handicapées est lié au regard porté par les valides sur les non valides. Cet événement a aussi permis aux étudiants de se mettre le temps de quelques heures à la place d'une personne aveugle. Pour des raisons logistiques, le nombre de place pour les étudiants d'Audencia avait été limité à 50, et la demande a été plus importante.
- **La pièce de théâtre** : L'événement phare du projet des dix étudiantes était l'écriture et la mise en scène d'une pièce de théâtre composée de scènes de la vie des salariés handicapés dans l'entreprise inspirées des rencontres et témoignages recueillis dans le cadre du projet Handimanagement. Une centaine de personnes ont assisté à cette pièce de théâtre.

Le succès du projet Handimanagement a encouragé les étudiantes à continuer leurs actions, en impliquant et en sensibilisant les nouveaux étudiants arrivant en septembre 2006. Elles ont notamment prévu de jouer une nouvelle fois la pièce de théâtre et d'organiser un nouveau repas dans le noir. Le but est surtout d'inciter un nouveau groupe d'étudiants à poursuivre l'engagement en faveur de l'intégration des salariés handicapés et de participer à la nouvelle édition du Défi Handimanagement.

Intégrer la responsabilité globale dans les autres associations

Parmi les associations d'étudiants dont la mission n'est pas directement liée à la responsabilité globale, l'engagement d'AUDENCIA VOILE mérite un intérêt particulier.

Soucieuse de participer activement à la protection de l'environnement, **Audencia Voile a décidé de créer la « Régate Propre »**, une campagne de communication sur la protection de l'environnement et de relayer le Défi pour la Terre.

Il s'agit d'une campagne jointe de la Fondation Nicolas Hulot et de l'ADEME qui invite à s'engager individuellement à modifier les gestes du quotidien pour contribuer concrètement à la réduction des émissions de gaz à effets de serre.



La campagne s'est organisée en deux temps :

- Tout d'abord, lors de la 2ème édition de la Régate, les 13 et 14 mai 2006, à La Baule, l'association a prévu différentes actions sur les lieux de l'événement pour toucher chacun des participants, comme une expo-info et le tri sélectif. Les participants et visiteurs ont également été invités à relever le Défi pour la Terre.
- Le deuxième temps fort de cette campagne s'est déroulé au sein même de l'école. L'association a organisé une journée d'animations dans les locaux d'Audencia, pour inviter un maximum de personnes, élèves, enseignants, et membres de l'administration, à relever le Défi.

Pour en savoir plus : www.audenciavoile.com

Aller plus loin

Le travail avec les associations d'étudiants de l'école s'est révélé un grand succès tant du point du contenu des projets et de leur apport pour la société que du point de vue pédagogique. Il convient donc de continuer le travail entamé et de le développer dans les associations les moins impliquées jusqu'à maintenant. Pour créer une incitation supplémentaire, un Trophée pourrait être créé pour les associations ayant développé les actions les plus innovantes.

Structurer la recherche en matière de responsabilité globale

Nos objectifs

Dès sa création, le développement de la recherche était l'un des objectifs du Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia. L'idée du Centre est même née à l'occasion d'un colloque organisé à Audencia en octobre 2003 sur le thème de la responsabilité globale. Certes, les objectifs en matière de recherche ne sauraient être analysés séparément des autres activités du Centre pour la Responsabilité Globale que la recherche enrichit et qui sont enrichies par la recherche. Néanmoins, après avoir consacré l'année dernière un chapitre entier à l'enseignement, il nous semblait essentiel de faire le point dans le rapport de cette année sur nos activités de recherche.

La recherche dans le Centre pour la Responsabilité Globale se veut à la fois interdisciplinaire, internationale et proche des entreprises. Elle doit **contribuer à la visibilité académique** du Centre pour la Responsabilité Globale **à travers les publications de ses enseignants-chercheurs dans des revues de haut niveau et leurs communications dans des colloques internationaux**. Le Centre vise aussi à remporter des **contrats de recherche financés par les entreprises ou des pouvoirs publics** régionaux ou européens.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons fait un important travail de structuration dans l'année 2005-2006 qui vise à mieux faire connaître les activités actuelles en matière de recherche, à favoriser la recherche collective et développer encore la qualité des publications au regard des classements nationaux et internationaux.

Construire à partir du potentiel des enseignants-chercheurs

Le Centre pour la Responsabilité Globale réunit désormais **onze enseignants-chercheurs d'Audencia Nantes de différentes disciplines**.

Au cours des trois dernières années, ces enseignants-chercheurs ont publié individuellement ou collectivement **37 articles dans des revues académiques à comité de lecture dont plusieurs recensés par le classement CNRS (16 étoiles)** et réalisé **95 communications dans des colloques scientifiques**.

Membres du Centre

- André Sobczak, directeur (droit)
- Ariane Berthoin Antal
- Jean-Luc Castro (GRH)
- Stephen Gates (Stratégie)
- Christophe Germain (Comptabilité)
- Carine Girard (Finance)
- Cathy Krohmer (GRH)
- Graeme Lindsay (Marketing)
- Jean-Pierre Mathieu (Marketing)
- Bertrand Venard (GRH)
- Emmanuel Zenou (Finance)

Publications et communications des membres du Centre pour la Responsabilité Globale en 2005-2006

André SOBCZAK

- Are Codes of Conduct in Global Supply Chains Really Voluntary? From Soft Law Regulation of Labour Relations to Consumer Law, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, No. 2, April 2006, 167-184.
- Les accords-cadre internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?, *Oeconomia Humana*, Vol. 4, n° 4, pp. 13-18.
- French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation (avec Christelle Havard), *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, 5-7 July 2006.
- Les syndicats français face à la responsabilité sociale des entreprises : quels enjeux et quelles stratégies ? », *Enjeux et acteurs de la régulation dans une économie mondialisée*, dans le cadre du Congrès de l'ACFAS, Montréal, 15-16 mai 2006.
- Client, Employer and Worker: cartography of a complex triangulation (with Christelle Havard et Brigitte Rorive), AIRAANZ 2006 Conference, Adelaide, 1-3 February 2006.
- The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis (avec Gervaise Debucquet et Christelle Havard), *Corporate Social Responsibility & Competitiveness: Developing Human Capital for Sustainable Growth*, 4th Annual EABIS Colloquium, Warsaw, 5-6 December 2005.
- Appliquer la responsabilité globale dans une école de management : un processus d'apprentissage partagé, 3ème congrès de l'ADERSE sur la responsabilité sociale des entreprises, co-organisé par l'ISEOR et en partenariat avec l'Academy of Management, 18-19 octobre 2005
- Les accords-cadre internationaux : un nouveau modèle pour la négociation collective transnationale ?, 2ème séminaire franco-qubécois sur la responsabilité sociale, Sciences-Po Paris, 1^{er} septembre 2005

Jean-Luc CASTRO

- Gérer les "ressources humaines" avec justice, d'après l'enseignement social de l'église, *Références*, décembre 2005, n°39, p.13-21.
- Monsieur D., In KALIKA, M., HELFER, JP., ORSONI, J. Management, cas et applications. Paris : Vuibert, 2005, chap. VII, cas n°8, p. 333-339. Coll. Gestion.
- L'éthique d'entreprise : réalité ou oxymore ?, In GILBERT, P., GUERIN, F., PIGEYRE, F. Organisations et Comportements, nouvelles perspectives. Paris : Dunod, 2005, chap. 14, p. 375-401. Coll. Gestion Sup.
- Research Methodology to assess the effect on students of the teaching of ethics within an MBA programme (with Graeme Lindsay), *Corporate Social Responsibility & Competitiveness: Developing Human Capital for Sustainable Growth*, 4th Annual EABIS Colloquium, Warsaw, 5-6 December 2005.
- Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management, la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise, communication faite lors du Séminaire de Recherche Interdisciplinaire « Autour du Sacré » de l'IREIMAR, 17 novembre 2005.

Christophe GERMAIN

- Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques des entreprises familiales et des filiales, *Revue Internationale PME*, 2006, Volume 19, n°1.
- The Impact of Size, Environment, Structure and Technology on Performance Measurement Systems Design: an Empirical Study of French Enterprises, Paper presented at the European Accounting Association Congress, Goteborg, 2005.
- Gouvernement d'entreprise et contrôle organisationnel : contrats ou conventions, Communication présentée à la Conférence Internationale de l'Enseignement et de la Recherche en Comptabilité, Bordeaux, 2005.
- La conception des systèmes de contrôle : les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance, Communication présentée au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille, 2005.

Publications et communications des membres du Centre pour la Responsabilité Globale en 2005-2006

Carine GIRARD

- Mécénat et actionnariat : le cas TOTAL (avec Catherine Morel), 5^{ème} Congrès International de Gouvernance, IESC Strasbourg, 15-16 mai 2006.
- L'engagement actionnarial : un levier de compétences ?, dans *Questions de gouvernance*, document remis lors du séminaire organisé par le Club de recherche de l'Institut de Formation des Administrateurs à la CCI de Paris, 13 mars 2006, p. 21-23

Graeme LINDSAY

- Research Methodology to assess the effect on students of the teaching of ethics within an MBA programme (with Jean-Luc Castro), EABIS Annual Conference 6th December 2005, Warsaw.
- Social Enterprises: A cross-sectoral Approach ARNOVA Conference, 17 Nov. 2005 Washington

Emmanuel ZENOU

- Comment analyser la contribution du dirigeant à la création de valeur ? Une analyse empirique sur le marché français, 5^{ème} Colloque International de Gouvernance, Strasbourg, 15-16 mai 2006
- Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas du business angel, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 5, n°1, 2006
- Accompagnement et Gouvernance : vers une nouvelle dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale ? (avec G. Certhoux), IV^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (Université Paris-Dauphine, INT Evry), Paris, 24-25 novembre 2005.
- Le Gouvernement d'Entreprise : définition et remise en perspective, *Références*, octobre 2005.

S'appuyer sur des partenariats

Insertion dans des réseaux de recherche européens et internationaux

Les enseignants-chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia Nantes coopèrent avec des collègues européens et internationaux dans le cadre de réseaux de recherche :

- A travers le Centre pour la Responsabilité Globale, Audencia Nantes est membre de la **European Academy of Business in Society (EABIS)** qui réunit les meilleures écoles de management européennes souhaitant développer l'enseignement et la recherche dans ce domaine.
- André Sobczak, directeur du Centre pour la Responsabilité Globale, fait partie des fondateurs du **Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD)**.
- Le Centre pour la Responsabilité Globale coopère régulièrement avec les enseignants-chercheur du **Pôle de recherche et de conseil en responsabilité sociale (ReSponse)** créé au sein de HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège en Belgique.

Coopérations régionales

Les enseignants-chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia Nantes coopèrent également avec leurs collègues d'autres institutions de recherche de la région et participent à la structuration de la recherche interdisciplinaire dans ce domaine. Des projets communs ont par exemple été menés avec l'Ecole des Mines de Nantes, l'Ecole Centrale, et l'Ecole Supérieure du Bois dont les compétences sont complémentaires à celles d'Audencia.

Partenariats avec des entreprises

Enfin, le Centre pour la Responsabilité Globale d'Audencia Nantes peut s'appuyer dans ses recherches sur des partenariats étroits avec des entreprises. Les entreprises membres du Club Responsabilité Globale d'Audencia soutiennent la recherche du Centre, leurs managers participent à des séminaires de formation et d'échange, et le Centre les accompagne dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de responsabilité globale. Ces entreprises se caractérisent par une grande diversité quant à leur taille et leur secteur d'activité. Il s'agit de **Danone, HSBC, IBM, Manpower, Moswo, Saunier Duval et Véolia Environnement**.

La coopération avec ces entreprises nous permet de définir des problématiques de recherche proches des préoccupations des entreprises et de suivre l'application des démarches de responsabilité globale.

Définir des axes de recherche

La recherche du Centre pour la Responsabilité Globale analyse la manière dont les organisations intègrent les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leur développement. La notion de responsabilité globale reflète mieux l'élargissement des enjeux dans ce domaine que celles de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. Elle permet surtout d'inclure d'autres types d'organisations que les entreprises, comme les collectivités locales, les ONG ou les syndicats, afin d'apprendre des succès et des erreurs dans un champ marqué par la complexité et la difficulté de concilier des intérêts qui, s'ils peuvent converger dans le long terme, peuvent parfois être contradictoires à court terme.

Pour explorer les différentes dimensions de la responsabilité globale dans et entre les organisations, le Centre a défini **trois axes de recherche** :

- Axe 1 : Quelles influences l'environnement social, économique, politique et juridique exerce-t-il sur les démarches de responsabilité globale dans et entre les organisations ?
- Axe 2 : Comment intégrer les principes de la responsabilité globale dans la gouvernance et dans les processus de management dans et entre les organisations ?
- Axe 3 : Dans quelle mesure et comment intégrer les principes de la responsabilité globale dans l'offre des organisations ?

Les trois axes de recherche entretiennent évidemment des liens étroits les uns avec les autres, justifiant le déploiement d'une méthodologie qui ne sera pas spécifique à chacun des axes. Chaque axe correspond en revanche à des problématiques spécifiques pouvant être déclinées en des questions de recherches tout aussi spécifiques.

Les trois axes de recherche sont croisés avec **deux champs transversaux** de recherche constituant une grille de lecture supplémentaire et contribuant à créer des liens entre les trois axes :

- Champ transversal A : Quels sont les enjeux de la responsabilité globale pour les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur ?
- Champ transversal B : Comment la communication, notamment à travers Internet, peut-elle contribuer à stimuler, à diffuser et à valoriser des démarches de responsabilité globale ?

Ces axes de recherche et champs transversaux permettront de structurer nos différents projets de recherche individuels et collectifs au cours des prochaines années.

Aller plus loin

En nous appuyons sur les axes et champs de recherche retenus, plusieurs projets de recherche seront menés l'année prochaine :

- Le travail avec les entreprises membres du Club Responsabilité Globale nous a permis de définir trois thèmes de recherche soutenus chacun par une entreprise. Il s'agit de la **diversité pour Manpower, de la communication interne sur la responsabilité globale pour Moswo et des pratiques de management de la responsabilité globale pour Saunier Duval**. Chaque thème de recherche sera animé par l'un des enseignants-chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale.
- Par ailleurs, en consortium avec le cabinet de conseil allemand WMP-Consult et le Centre de recherche de la Confédération européenne des syndicats, le Centre pour la Responsabilité Globale a remporté un **appel d'offre de la Fondation européenne de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail sur les codes de conduite et les accords-cadre en matière de responsabilité sociale**.

Continuer à avancer sur les chantiers engagés

Nos objectifs

L'engagement d'Audencia Nantes dans le Global Compact est une démarche qui s'inscrit dans le long terme. Certains des objectifs que nous fixons peuvent être atteints rapidement, mais souvent ils impliquent des changements profonds et doivent donc être suivis et **évalués dans la durée**.

Par conséquent, nous avons décidé cette année d'ajouter un chapitre dans notre rapport annuel qui vise à rendre compte des actions engagées dans le passé et qui ont continué cette année. Nous souhaitons ainsi souligner notre volonté de **faire de notre démarche de responsabilité globale une démarche de progrès continu**.

Ce bilan annuel sur les actions engagées à Audencia s'ajoute évidemment aux communications régulières que nous pouvons faire sur notre Blog de la Responsabilité Globale (<http://resgblog.typepad.com/audencia>) et qui vous permet de réagir sur nos actions pour nous encourager à aller toujours plus loin.

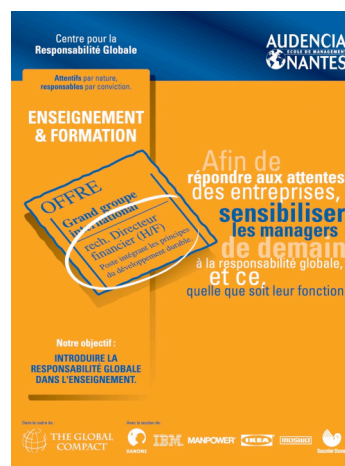
Cette année, nous vous proposons de faire le point sur les trois objectifs prioritaires fixés en 2004-2005 :

- Introduire la responsabilité globale dans nos enseignements ;
- Proposer des produits du commerce équitable à notre cafétéria ;
- Réduire la consommation inutile de papier et systématiser le recyclage.

Introduire la responsabilité globale dans nos enseignements

Comme école de management, le premier objectif de notre démarche de responsabilité globale est de **sensibiliser, préparer et accompagner les managers et les futurs managers pour leur permettre d'intégrer les principes de la responsabilité globale dans le management des organisations**, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils mènent leur carrière et quelle que soit la fonction qu'ils y occupent.

Dès l'année 2004-2005, nous avons créé des enseignements en formation initiale et continue qui utilisaient des méthodes pédagogiques innovantes. En 2005-2006, ces enseignements ont été développés et ont rencontré un succès grandissant.



Le Parcours Responsabilité Globale, un laboratoire d'expériences apprenantes

Le Parcours Responsabilité Globale permet aux étudiants de notre programme Grande Ecole d'approfondir les aspects de la responsabilité globale sans se spécialiser dans ce domaine. Le choix de ne pas développer une formation spécialisée est fondé sur une analyse réaliste du marché des offres d'emploi et sur un constat. En effet, les postes sont peu nombreux pour des jeunes diplômés des écoles de management dotés d'une spécialisation Développement durable. Les emplois proposés dans ce domaine s'adressent plutôt à des managers déjà d'une compétence acquise dans le cadre de leur expérience ou à des diplômés des écoles d'ingénieurs ayant des compétences techniques spécifiques. En revanche, nous observons dans les entreprises un besoin important et croissant de cadres experts dans une fonction classique (finance, comptabilité, marketing ...), et disposant par ailleurs de compétences spécifiques et d'expériences concrètes en matière de responsabilité globale.

Une conférence introductive obligatoire

Depuis la rentrée 2004, tous les étudiants de première année du programme ESCNA suivent une conférence d'introduction à la responsabilité globale. Un panorama général des enjeux et de la diversité des pratiques mises en œuvre dans les organisations leur est dressé. Depuis 2005, cette conférence d'une journée fait partie de la semaine d'intégration des étudiants à l'école soulignant ainsi l'importance de cette approche pour tous les futurs managers.

Cette année, un manager de Danone, l'une des entreprises partenaires du Centre pour la Responsabilité Globale, a présenté la démarche de son groupe en la matière, mais surtout la manière dont cette démarche se traduisait dans son quotidien en tant que responsable commercial. Le choix de faire intervenir devant les étudiants, non pas un spécialiste du développement durable, mais un représentant d'une fonction-clé de l'entreprise, a permis de souligner l'objectif de ne pas considérer cette problématique comme une affaire de spécialistes.

Le choix du Parcours : 15 étudiants en 2004 et 46 en 2005

À l'issue de la conférence d'introduction, les étudiants de 1ère année peuvent décider de suivre le Parcours Responsabilité Globale qui leur permettra, tout au long de leur formation à Audencia, de vivre diverses expériences apprenantes.

Témoignages recueillis lors du séminaire d'introduction à la 2ème promotion du Parcours en septembre 2005

- « Comme génération de futurs managers, nous avons des responsabilités et nous souhaitons changer des choses dans le management que nous ne considérons pas comme éthiques. »
- « Nous souhaitons arriver à créer des situations gagnant-gagnant : les entreprises gagnent de l'argent, c'est bon pour leur réputation et c'est bon aussi pour l'environnement. »
- « Nous souhaitons comprendre comment nous pourrions agir dans le monde des affaires sans utiliser la violence, c'est-à-dire sans casser tous les restaurants Mc Donald's. »
- « Peut-être que le Parcours Responsabilité Globale pourra nous aider à manager de manière différente, à ne pas rester passifs. »
- « Nous voulons découvrir des projets concrets en matière de responsabilité globale, et nous voulons découvrir ce qu'il y a derrière le discours dans ce domaine. »

Les différentes expériences apprenantes dans le cadre de ce Parcours constituent ainsi un « fil rouge » de leur scolarité à Audencia.

Schéma pédagogique du Parcours

Semestre 1	Séminaires	Actions concrètes		
Semestre 2				
Stage (2 mois)				Stage
Semestre 3				ou
Année de césure en entreprise				Stage
Semestre à l'étranger				ou
Majeure			Mémoire	
Stage (6 mois)				Stage

Le Parcours Responsabilité Globale d'Audencia prime par le magazine L'Étudiant

En décembre 2005, le Parcours Responsabilité Globale d'Audencia a reçu la Mention Spéciale du jury dans la catégorie développement durable lors des Trophées des Grandes Ecoles organisés tous les deux ans par le magazine L'Étudiant. Le jury de ce concours présidé par Jean-Pierre Boisivon, Délégué Général de l'Institut de l'Entreprise se prononce sur la capacité d'innover en matière pédagogique et d'organisation.



Proposer des produits du commerce équitable à notre cafétéria

Comme annoncé dans le dernier rapport sur l'application du Global Compact, c'est en décembre 2005 que nous avons réalisé notre objectif d'introduire des produits du commerce équitable à la cafétéria de l'école.

Conduit par Aurélie Arnaud, étudiante du programme Grande Ecole, ce projet apparemment très simple s'est heurté à des contraintes techniques et organisationnelles qui ont nécessité un temps de mise en œuvre assez long.

Au-delà de la difficulté de trouver un fournisseur capable de répondre à nos attentes en termes de qualité du produit et de service, la différence de prix entre le café équitable et le café traditionnel s'est révélée bien plus importante que prévu, car les tarifs négociés avec le fournisseur du café traditionnel étaient particulièrement bas pour offrir un café accessible aux étudiants.



Or, introduire un café équitable dont le prix était supérieur de plus de 50 % au café traditionnel semblait difficile. Si l'objectif avait été dès le début de ne pas imposer le café équitable, mais de laisser le choix entre les deux types de café aux consommateurs et de maintenir une différence de prix pour responsabiliser les clients de la cafétéria, il était évident qu'en appliquant les mêmes conditions tarifaires au café équitable qu'au café traditionnel on condamnait le projet à un échec.

Un engagement fort de la part de la direction

Finalement, la direction de l'école a montré son engagement pour la responsabilité globale, en modifiant les conditions tarifaires. Elle a décidé d'augmenter légèrement le coût du café traditionnel pour pouvoir réduire

celui du café équitable. Ainsi le café traditionnel est vendu à la cafétéria à 80 cents, et le café équitable à 1 euro. Pour le thé, le même tarif est appliqué pour le thé équitable et le thé traditionnel.

Pour permettre au personnel de la cafétéria d'expliquer les principes du commerce équitable et de justifier la différence de prix, une formation leur a été dispensée par l'étudiante en charge du projet. Il a ensuite fallu communiquer auprès des étudiants et du personnel utilisant la cafétéria, ce que nous avons fait grâce à une campagne d'affichage dans le hall de l'école expliquant le fonctionnement et le rôle du commerce équitable. Cette exposition avait été prêtée par l'association NAPCE (Nord-Sud Agir pour le Commerce Equitable) qui travaille toute l'année en partenariat avec l'association UAM (Un Autre Monde) de notre école. Nous avons également mis en place des petites affichettes sur le comptoir de la cafétéria qui rappelaient aux usagers que du thé et du café équitables étaient désormais disponibles.

Responsabiliser plutôt qu'imposer

Pour autant, nous n'avons pas enlevé les produits traditionnels, afin de **responsabiliser les personnes** et non de les forcer à acheter des produits équitables. Nous souhaitons que les **consommateurs agissent de manière consciente**. L'obligation n'aurait pas responsabilisé les personnes, et c'est tout le contraire de ce que nous souhaitons. L'objectif n'était pas d'introduire des produits équitables à la cafétéria pour que tout le monde les consomme, mais pour inciter les gens à avoir ce réflexe de chercher le produit équitable lors de leurs achats, et ce également à l'extérieur de l'école.

Nous avons prévu de faire un premier bilan sur le succès des produits équitables à la cafétéria à la rentrée 2006-2007. Au-delà de la simple mesure des quantités de produits équitables vendus, nous réaliserons une enquête de satisfaction auprès des différents publics de l'école, ce qui nous permettra aussi de lancer une nouvelle campagne de sensibilisation à l'intention notamment des étudiants de la nouvelle promotion.

Goûter équitable pour les admissibles au concours d'entrée de l'école

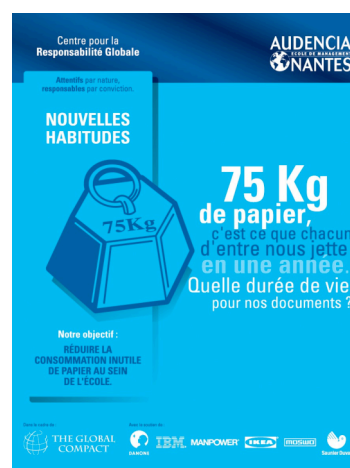
La sensibilisation de la nouvelle promotion d'étudiants commence d'ailleurs dès leur première visite à l'école. En effet, cette année, comme l'année dernière, le goûter servi pour l'accueil des élèves admissibles aux oraux de notre école propose uniquement avec des produits équitables lorsque les produits existaient. Il y a donc eu du chocolat, du thé, du café, du sucre et du jus d'orange équitables, et cette fois-ci, aucun produit non équitable à côté.

De plus, des affiches expliquent l'implication de l'école en matière de responsabilité globale, et notamment les actions menées dans le cadre du Global Compact. Pour l'année prochaine, une piste serait d'aller plus loin et de choisir les traditionnels tee-shirts offerts aux candidats parmi l'offre croissante en coton équitable.

Réduire la consommation inutile de papier et systématiser le recyclage

Audencia poursuit ses efforts concernant la consommation de papier dans l'établissement. Cette année, c'est au niveau de l'imprimerie de l'Ecole et de ses fournisseurs que se sont concentrées les innovations.

Désormais les produits consommables de l'imprimerie sont systématiquement recyclés. C'est le cas donc pour les cartouches d'encre ainsi que pour les bacs de récupération de toner disposés sur les machines de reprographie. L'imprimeur de l'Ecole fait appel à une entreprise partenaire de Xerox, Proxidis Express, pour un enlèvement gratuit et régulier. Proxidis Express se charge ensuite d'acheminer ces consommables vers une entreprise de recyclage.



Par ailleurs, l'intégralité du papier acheté à l'imprimerie de l'école auprès de notre fournisseur Goubault porte le label Ange Bleu. Il s'agit d'un label écologique d'origine allemande, utilisé dans toute l'Europe, attribué aux produits les plus respectueux de l'environnement dans leur catégorie. Pour le papier, cela implique qu'il soit recyclé à 100% et selon des technologies « propres ».



Coopérer avec d'autres institutions d'enseignement supérieur

A l'instar de ce qui avait été fait en 2005 en direction des entreprises en créant le Chapitre régional du Global Compact, l'année 2005-2006 a aussi été celle de la diffusion des bonnes pratiques dans et entre les établissements d'enseignement supérieur de la Région.

Née d'une initiative du Club Développement durable du MFQM Pays de la Loire (Mouvement français pour la qualité et le management), l'opération Campus Responsable a pour objectif d'identifier, de faire partager et de diffuser les bonnes pratiques au sein des établissements en matière de responsabilité globale.

La première étape consistant à dresser un état des lieux des actions menées à ce jour par les établissements d'enseignement supérieur associés à l'opération est d'ores et déjà lancée sous la forme de diagnostics croisés : Un établissement mène l'investigation dans un autre. Les résultats permettront d'identifier les pratiques en vigueur.

Dans un second temps l'échange et la diffusion des bonnes pratiques mises à jour sont envisagés qui donneront probablement lieu à des coopérations inter-établissements tant dans la région qu'au-delà, ne serait-ce que par les liens souvent étroits développés par les établissements dans le cadre de partenariats nationaux et/ou internationaux.

Les événements importants en 2005 - 2006 liés à l'application du Global Compact

Septembre 2005

- 14 Conférence Responsabilité Globale pour les étudiants du programme Grande Ecole
- 16 Lancement des Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale
- 26 Présentation de la responsabilité globale lors d'une conférence organisée par KEOLIS

Octobre 2005

- 6 Présentation du Global Compact aux associations d'étudiants
- 14 Atelier Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale
- 26 Présentation du rapport sur le développement durable du Commissariat Général du Plan

Novembre 2005

- 18 Atelier Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale

Décembre 2005

- 5 Participation au « European Education and Training Exchange on CSR » organisé par l'EABIS
- 15 Première Table Ronde Audencia-CJD « Les jeunes et l'entreprise du futur »

Janvier 2006

- 7 Participation des étudiants d'Audencia au TRUST DAY dans le cadre du jeu DANONE
- 19 Conférence de lancement des Trophées de la Responsabilité Globale à Audencia

Février 2006

- 10 Signature de la Chaire SAUNIER DUVAL Performance et Responsabilité Globales
- 17 Atelier Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale

Mars 2006

- 14 « Repas dans le noir » organisé par l'équipe HandiManagement
- 16 EIDOS désignée « Meilleure Association citoyenne » au Grand Prix des Assocés 2006 KRAFT FOODS
- 16 Audencia Voile désignée « Meilleure Association sportive » au Grand Prix des Assocés KRAFT FOODS
- 18 Participation des étudiants du Parcours aux Assises de la presse écrite
- 18 Tournoi Handisport organisé par l'équipe HandiManagement
- 23 Conférence dans le cadre des Trophées de la Responsabilité Globale à l'Ecole des Mines
- 27 Deuxième Table Ronde Audencia-CJD « Les jeunes et l'entreprise du futur »

Avril 2006

- 14 Atelier Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale

Mai 2006

- 9 Intervention devant les juristes européens du Groupe ARCELOR sur la responsabilité globale
- 18 Pièce de théâtre réalisée par l'équipe HandiManagement
- 29 Exposition sur le Défi de la Terre au Centre Commercial Atlantis par Audencia Voile
- 31 Remise des Trophées de la Responsabilité Globale – édition 2006

Juin 2006

- 2 Participation de l'équipe Proj'acteur à la finale nationale du Concours SIFE au Sénat
- 7 Troisième Table Ronde Audencia-CJD « Les jeunes et l'entreprise du futur »
- 19 Signature de la Charte de la Diversité par Jean-Pierre HELFER, directeur général d'Audencia
- 21 Atelier Chemins de l'Expertise Responsabilité Globale

Juillet 2006

- 12 Organisation d'un atelier lors du Deuxième Forum Mondial des Droits de l'Homme à Nantes
- 13 Audencia retenue pour un projet de recherche européen sur les normes de responsabilité globale