



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

## LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT

*Réflexion sur le document "Vers une Entreprise Progressiste"*

Dans un environnement économique et social fragilisé, impacté par la mondialisation, la financiarisation, la numérisation, les changements d'aspiration des clients, des employés et des générations montantes, nous, dirigeants, nous battons chaque jour pour assurer le développement ou la survie de notre entreprise.

Alors que les institutions font l'objet d'une défiance croissante, l'entreprise bénéficie heureusement de plus en plus du respect des citoyens. Beaucoup d'entre eux voient bien que les entrepreneurs, à la tête de PME, d'ETI ou de grandes entreprises, sont engagés pour la croissance et l'emploi, que ce sont eux qui créeront l'essentiel de l'activité.

### *Besoin de sens*

Si les citoyens placent leur espérance dans l'entreprise, c'est qu'ils croient qu'elle peut changer la donne, redonner du sens et des perspectives à leur vie quotidienne, contribuer au bien commun: par la proposition de solutions intelligentes, économiques, et écologiques... en inventant un cadre de travail libérateur d'énergie, humain, épanouissant... par une contribution apte à dynamiser la communauté, créer des liens, solidariser.

- Il est temps de remettre le temps en perspective, de revaloriser le pérenne, le durable aux dépens du jetable et du profit immédiat.
- Il est temps de revaloriser l'entrepreneur, celui qui construit pour les générations futures, qui transmet; et de mettre la performance financière au service du développement.
- Il est temps de donner aux valeurs humanistes un rôle effectif dans les pratiques et les comportements des dirigeants.
- Il est temps d'ouvrir la gouvernance de l'entreprise aux parties prenantes et de ne pas la limiter aux seuls apporteurs de fonds.

### *Besoin d'action et de cohérence*

Depuis ses origines, l'association « Entreprises et Progrès » rassemble des chefs d'entreprise soucieux d'équilibrer développement économique et développement social. Ses membres sont de véritables partisans de l'économie positive et mettent en place quantité d'initiatives qui s'inspirent de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), de l'économie circulaire, du développement territorial... autant d'initiatives diverses et innovantes qui vont dans le sens du progrès humain et de ce qu'attend la Société. Un engagement que résume la nouvelle devise de notre association : « **Faire de l'entreprise un bien commun** ».

Ces actions prennent de la cohérence en rassemblant et en intégrant ces initiatives dans une véritable stratégie intégrée au sein de l'entreprise, avec la détermination de progresser d'année en année autour d'indicateurs précis, inscrits dans le cadre d'une performance globale.

### *Entreprises et Progrès : l'entreprise d'avant garde*

Toujours à l'écoute, Entreprise et Progrès continue de s'inspirer des bonnes pratiques. Il y a vingt ans, c'était le premier rapport RSE établi d'après le « rapport Arc en ciel » élaboré par François Lemarchand, fondateur de Nature et Découvertes. Nous nous sommes ensuite inspirés des travaux de Global Compact, dont est vice-président un des vice-présidents d'Entreprise et Progrès. Ce fut encore le sommet de Zermatt créé par Christopher Wasserman. Enfin, c'est en s'inspirant des travaux de dirigeants canadiens animés par André Coupet sur l'entreprise progressiste ([www.entrepriseprogressiste.com](http://www.entrepriseprogressiste.com)), que notre association a élaboré, lors du chantier « Devenir une entreprise progressiste », le questionnaire : **60 questions pour faire de l'entreprise un bien commun**.

C'est parce que nous aspirons tous à améliorer nos entreprises dans leur globalité que nous partageons avec vous ce document, que les membres d'Entreprise et Progrès s'efforceront d'améliorer encore.

Si vous avez connaissance d'autres initiatives compatibles avec notre engagement, n'hésitez pas à nous les signaler pour une diffusion éventuelle.

**Denis Terrien**

*Président d'Entreprise et Progrès*



- |   |  |
|---|--|
| <p>Les dirigeants sont exemplaires : Tous parlent du client ; ils vont fréquemment rencontrer des clients</p> <p>Notre rapport annuel inclut un bilan de nos relations client (avec indication du niveau de satisfaction)</p> <p>1. Notre entreprise est reconnue, sur le marché comme étant vraiment orientée client</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>                         | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nous concevons et commercialisons, non pas des produits et services, mais des solutions</p> <p>Nous donnons des conseils ,voire des astuces, pour que nos clients utilisent au mieux de leur intérêt nos produits et services.</p> <p>2. Nous avons des programmes et des outils pédagogiques destinés à accroître le niveau de compétence de nos clients</p> <p>Autre :</p> | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Nous développons des offres accessibles à des segments a priori marginaux ou fragilisés</p> <p>3. Nous communiquons ces offres dans un langage adapté</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Nos prix sont affichés clairement, sans surprise au moment de la transaction</p> <p>4. Les prix ne fluctuent pas en permanence. Les promotions et réductions sont équitables</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>La sollicitation par téléphone se fait avec l'accord et au moment convenu avec le prospect.</p> <p>Sur internet, la possibilité de refuser l'information est immédiatement repérable.</p> <p>5. Nous demandons l'autorisation expresse à nos clients avant de transmettre/vendre les données les concernant.</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>                               | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Nos engagements sont définis par des critères vérifiables par le client</p> <p>Nos engagements font l'objet d'un indicateur de fiabilité, suivi par la direction</p> <p>6. Il n'y a aucune publicité sexiste, raciste...apparente, ou implicite</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Il y a une enquête de satisfaction tous les ans</p> <p>Les moments de vérité sont suivis d'une évaluation par les clients</p> <p>7. Les résultats de ces mesures sont communiqués à tous les collaborateurs</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Nos clients sont franchement invités à nous faire part de leurs commentaires et réclamations</p> <p>Cette politique inclut un mécanisme de compensation, adapté aux situations</p> <p>8. Nos équipes utilisent avec intelligence les enseignements issus des réclamations</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Il y existe des groupes d'amélioration continue(produits, services, expérience client), partout dans l'entreprise</p> <p>Ces groupes sont coordonnés par un comité de pilotage</p> <p>9. La direction connaît les résultats de cette démarche grâce à un reporting fréquent</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <p>Nous avons un système de prime, en fin d'année, relié au niveau de satisfaction de nos clients</p> <p>10. Les montants de ces primes, loin d'être négligeables, ont un véritable effet stimulant</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |

Non applicable

Pas du tout/ inexistant    Un peu/ Débutant    Bon/ Avancé    Excellent

- → ○ 1. Notre entreprise a une philosophie Client extrêmement claire

---

- → ○ 2. La valeur d'usage est au cœur de nos offres. Nous informons et conseillons systématiquement nos clients de façon à ce qu'ils fassent des choix avisés et qu'ils utilisent les produits et services à leur avantage.

---

- → ○ 3. La segmentation de nos marchés se fait sans aucune discrimination

---

- → ○ 4. Notre politique de prix est équitable, logique et facile à comprendre.

---

- → ○ 5. Nous respectons la vie privée de nos clients actuels ou potentiels

---

- → ○ 6. Notre communication est engageante, facile à comprendre et respectueuse.

---

- → ○ 7. La satisfaction de nos clients est mesurée régulièrement

---

- → ○ 8. Les réclamations de nos clients sont traitées comme des opportunités de renforcement de notre marque

---

- → ○ 9. Nous avons une démarche collective et permanente d'amélioration de la qualité

---

- → ○ 10. La part variable de la rémunération de nos salariés intègre le niveau de satisfaction des clients

1<sup>er</sup> sous total \_\_\_\_\_

**Pondération**    x1    x2    x3

2<sup>ème</sup> sous total \_\_\_\_\_

**TOTAL** /30

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| 1.  | Des collaborateurs non salariés participent à certaines de nos actions de formation<br>Nous mesurons le niveau d'engagement de <u>toutes</u> les Ressources Humaines<br>Nos conditions de travail, destinées à garantir la sécurité et l'équilibre de vie, s'appliquent à toutes les Ressources Humaines<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 2.  | Les valeurs de l'entreprise ont été formalisées et traduites en pratiques professionnelles et en comportements observables<br>Les valeurs de l'entreprise sont communiquées et expliquées à tous les nouveaux collaborateurs<br>Nos politiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion) font explicitement référence à nos valeurs<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 3.  | Le niveau d'engagement de nos Ressources Humaines fait l'objet d'une enquête annuelle<br>Cette enquête donne lieu à des plans d'action visant à accroître l'engagement des collaborateurs<br>Une partie de la rémunération variable de nos managers est liée au niveau d'engagement des collaborateurs qu'ils supervisent.<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 4.  | Nous avons mis en place différents programmes de développement du leadership, s'adressant aux différents niveaux d'encadrement<br>L'exemplarité est le premier critère d'évaluation de nos managers<br>Nous favorisons l'initiative et la prise de responsabilité par la reconnaissance du droit à l'erreur<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 5.  | Nous avons un programme d'acquisition des compétences de base pour les individus les moins qualifiés<br>Notre effort de formation est réparti équitablement entre les Ressources Humaines<br>Nous développons les compétences sous des formes diverses (tutorat, coaching, missions à l'étranger, université d'entreprise etc.)<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 6.  | Nos managers et nos dirigeants reçoivent périodiquement une évaluation à 360°<br>Nos évaluations annuelles intègrent des objectifs qualitatifs portant sur la mise en pratique de nos valeurs internes<br>La contribution à la dynamique de l'entreprise (innovation, qualité, convivialité,...) est prise en compte dans l'évaluation<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 7.  | Nos dirigeants sont à l'écoute des propositions d'amélioration de toutes les Ressources Humaines et valorisent les bonnes idées<br>Notre Direction des Ressources Humaines déploie des moyens significatifs en faveur de la mobilité interne<br>Les responsables de projets sont choisis en fonction de leur savoir-faire et non de leur statut<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 8.  | Nous proposons une variété de modalités du temps de travail qui correspondent à différents équilibres entre vie professionnelle et vie privée<br>En cas de coup dur, nous proposerons un effort à tous avant d'envisager des départs<br>Nous favorisons le télétravail<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 9.  | Les salariés désignent un / des représentants au Conseil d'Administration<br>Nos salariés participent au diagnostic stratégique<br>Nous organisons des séminaires d'appropriation de la stratégie à destination de nos collaborateurs<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 10. | Dans toutes les entités, des groupes d'amélioration continue de la qualité se réunissent régulièrement<br>L'innovation est structurée autour de groupes pluridisciplinaires qui sollicitent la créativité de tous<br>L'entreprise valorise cette implication (communication interne, prix...)<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 11. | La moyenne des 10 plus hautes rémunérations ne dépasse pas 8 fois la médiane des rémunérations de l'entreprise.<br>Autre :<br>Autre :<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 12. | L'augmentation des salaires tient compte des gains de productivité de l'entreprise.<br>La rémunération de tous les collaborateurs comporte une part variable.<br>Cette rémunération variable tient compte de résultats économiques et sociétaux.<br>Autre :   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| 13. | Les instances représentatives des salariés sont invitées aux sessions de réflexion stratégique.<br>Les projets de réorganisation pouvant impacter les salariés sont abordés avec les instances représentatives des salariés avant tout investissement.<br>Nous nous assurons que les représentants du personnel ne passent pas plus de 50% de leur temps dans leur fonction de représentation afin de préserver leur employabilité. | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| 14. | Lors des augmentations de capital, nous proposons aux salariés d'y souscrire de façon avantageuse<br>Les souscriptions individuelles ne peuvent toutefois pas dépasser 10 % de la rémunération annuelle, afin d'éviter une prise de risque trop élevée, en cas de retournement.<br>Autre :  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |

Non applicable	Pas du tout/ inexistant	Un peu/ Débutant	Bon/ Avancé	Excellent				
→ ○	1. Notre entreprise est résolument engagée dans le développement et l'épanouissement de tous ses collaborateurs, sans distinction de statut : salariés, auto-entrepreneurs, salariés de ses fournisseurs stratégiques...				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	2. Notre entreprise a défini des valeurs internes. Elle les communique sous une forme engageante et s'assure de leur traduction dans les actes				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	3. Notre entreprise fait de la mobilisation de ses collaborateurs un objectif stratégique permanent, chiffré et partagé par tous les managers				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	4. Notre entreprise développe le leadership à tous les niveaux de la hiérarchie				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	5. Notre entreprise développe les talents de ses Ressources Humaines et déploie un effort particulier en faveur de l'employabilité des plus fragiles				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	6. Notre Management Par Objectifs s'accompagne d'un processus d'évaluation complet, très qualitatif				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	7. Notre entreprise décloisonne son organisation et réduit au minimum le nombre de ses niveaux hiérarchiques				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	8. Notre entreprise favorise le partage du travail en tenant compte des souhaits de ses collaborateurs : elle s'engage dans le "temps choisi"				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	9. Notre entreprise implique activement ses salariés dans la réflexion stratégique				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	10. Notre entreprise implique tous ses collaborateurs dans ses processus d'innovation et de qualité				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	11. Les écarts de rémunération sont raisonnables				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	12. La rémunération de tous les salariés évolue en relation avec la performance globale.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	13. Notre entreprise favorise le dialogue social sur la base d'un partage d'information franc et anticipatif avec les représentants des salariés				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○	14. Nous favorisons l'actionnariat salarié en observant des règles de prudence				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1<sup>er</sup> sous total \_\_\_\_\_

Pondération x1 x2 x3

2<sup>ème</sup> sous total \_\_\_\_\_

**TOTAL** /42

- |  |  |
|--|--|
| <p>Tous nos appels d'offres présentent clairement les critères de choix qui seront appliqués à chaque étape de la sélection. Leur pondération est également expliquée.</p> <p>1. La qualité des offres est d'abord examinée, sans référence aux prix ; ceux-ci sont considérés dans un deuxième temps, en maintenant une relation avec la qualité.</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Le terme « local » ou « régional » est expliqué ( villes , départements, kms...)</p> <p>2. L'éventuel avantage prix est annoncé en %.</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nos appels d'offres et contrats nous engagent clairement au respect de la propriété intellectuelle de nos soumissionnaires et prestataires.</p> <p>3. Lorsque les soumissions exigent des efforts considérables, nous dédommageons les soumissionnaires</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nos appels d'offres importants en volume sont conçus, lorsque possible , pour une livraison en lots</p> <p>4. Notre service achat a la compétence pour analyser la capacité d'un fournisseur à remplir les conditions du contrat ( ce qui évite de pénaliser les petites et nouvelles structures)</p> <p>Notre procédure d'appel d'offres prévoit, lorsque c'est possible, la réponse de groupements d'entreprises</p> <p>Autre :</p> | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nous mandatons clairement en interne des interlocuteurs pour être les interfaces de nos fournisseurs stratégiques</p> <p>5. Ces interlocuteurs dédiés sont formés aux métiers de ces fournisseurs; ils en maîtrisent les contraintes et les opportunités.</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Chez nous, un fournisseur peut bénéficier de conditions de paiement plus favorables que ceux prescrits par la loi si son modèle d'affaires est logiquement construit avec des impératifs de trésorerie à courte échéance.</p> <p>6. Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nous communiquons au moins deux fois par an à nos fournisseurs concernés le calendrier des approvisionnements requis.</p> <p>7. Nous communiquons tout changement à ce calendrier dans un délai convenu au départ en fonction du modèle d'affaires de notre fournisseur.</p> <p>Nos fournisseurs et nous avons un outil collaboratif de gestion des stocks et des approvisionnements.</p> <p>Autre :</p>                              | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nous demandons à nos fournisseurs stratégiques de nous communiquer les données sur la santé et la sécurité de leurs collaborateurs.</p> <p>8. Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Notre président ou notre directeur de la stratégie rencontre chaque année nos fournisseurs stratégiques</p> <p>9. Nous organisons avec nos fournisseurs stratégiques des rencontres de partage de nos visions et défis réciproques.</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>En fin d'année, nous soulignons la qualité, l'engagement de nos principaux fournisseurs, de façon explicite, voire tangible (prime...)</p> <p>10. Autre :</p> <p>Autre :</p>  | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <p>Nous leur proposons un soutien pour implanter une démarche qualité ou une démarche d'innovation</p> <p>11. A la suite de nos audits, nous suggérons un plan d'action à nos fournisseurs</p> <p>Autre :</p> <p>Autre :</p>   | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |

Non applicable

Pas du tout/ inexistant    Un peu/ Débutant    Bon/ Avancé    Excellent

- ○ 1. Nos processus d'appel d'offre sont transparents et centrés sur l'équité et un véritable rapport Qualité/Prix
- ○ 2. Lorsque nous accordons une préférence aux prestataires locaux, celle-ci est clairement balisée
- ○ 3. Nous respectons la propriété intellectuelle et les efforts des soumissionnaires
- ○ 4. Nous accordons une attention particulière aux PME dans nos appels d'offre
- ○ 5. Chaque fournisseur stratégique se voit attribuer un interlocuteur métier afin que la relation soit claire
- ○ 6. Nos délais de paiement peuvent être conçus sur mesure, par type de prestataire
- ○ 7. Nos plannings de livraison respectent la vie des producteurs
- ○ 8. Nous nous assurons de la santé et de la sécurité des travailleurs de nos sous-traitants (et de leurs propres sous-traitants)
- ○ 9. Nous partageons avec nos fournisseurs stratégiques notre vision de l'avenir
- ○ 10. Nous récompensons l'engagement de nos fournisseurs stratégiques
- ○ 11. Nous contribuons au développement de nos fournisseurs stratégiques

1<sup>er</sup> sous total \_\_\_\_\_

Pondération    x1    x2    x3

2<sup>ème</sup> sous total \_\_\_\_\_

**TOTAL** /33

1.	Les administrateurs signent un document engageant ( ex: une charte...) qui privilégie le long terme, et qui stipule que l'entreprise poursuit un double objectif : économique et sociétal. Les statuts de l'entreprise précisent cette dualité des objectifs et l'idée de partage de la valeur entre les parties prenantes Les projets d'investissement sont présentés avec les retombées à très long terme et non pas uniquement à court et moyen terme Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Notre direction déclare régulièrement que la clé du succès de notre entreprise réside dans son capital intellectuel, dans ses talents. Notre entreprise a intégré un ( ou des ) administrateurs salariés au sein de son CA, avec pouvoir décisionnel Nous organisons des élections au suffrage universel pour choisir les administrateurs salariés Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Il y a dans notre CA un ou des administrateurs indépendants Ces administrateurs sont investis du pouvoir de bien représenter la société civile, les clients et les fournisseurs. Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Nos administrateurs sont divers : les femmes, les jeunes...sont bien représentés au CA. Autre : Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Nous offrons un programme de formation à tous nos administrateurs Cette formation ne porte pas que sur le fonctionnement ( règles de conformité...) ou les états financiers, mais sur la stratégie des entreprises, la responsabilité sociétale... Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	Les administrateurs qui exercent des activités professionnelles n'acceptent pas plus de deux mandats en même temps Tous les administrateurs sont limités à deux mandats successifs ( pour ne pas dépasser 10 ans) Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	Le fonctionnement du CA est évalué en profondeur et de façon indépendante, tous les 2 ou 3 ans Cette évaluation inclut une évaluation de chaque administrateur Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	C'est le président et le DG qui lancent le processus de réflexion stratégique Il y a un comité Stratégie au sein du CA (au même titre que l'audit...) Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	Ce séminaire CA – Exécutif dure au minimum une journée. Les menaces/opportunités/actions concernant les parties prenantes sont à l'ordre du jour Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Chaque année, la liste des domaines réservés et des domaines partagés est revue en CA Les limites d'investissement, sans approbation ou sans avis du CA ,sont expressément définies Autre : Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.	La performance de l'entreprise est définie et mesurée de façon globale, avec autant d'indicateurs sociétaux (satisfaction client, engagement des salariés, relations fournisseurs, émissions de GES...) que d'indicateurs économiques (marges, productivité, parts de marché...) La rémunération variable des dirigeants est établie sur une base paritaire entre résultats économiques et résultats sociétaux Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12.	Nous tenons deux Assemblées par an, une pour l'arrêté des comptes et l'autre pour débattre des perspectives stratégiques La seconde assemblée peut être ouverte à de futurs investisseurs Les actionnaires disposent des informations adéquates pour juger de la performance économique et sociétale de l'entreprise Autre :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<i>Non applicable</i>	<i>Pas du tout/ inexistant</i>	<i>Un peu/ Débutant</i>	<i>Bon/ Avancé</i>	<i>Excellent</i>
→ ○ 1. Tous nos administrateurs s'engagent, DE FACON FORMELLE, à privilégier le long terme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 2. Les salariés de notre entreprise élisent au suffrage universel des administrateurs pleinement responsables au sein du CA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 3. Les autres parties prenantes sont représentées par le biais des administrateurs indépendants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 4. Nos administrateurs sont choisis selon un principe de diversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 5. Nos administrateurs sont formés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 6. Le nombre de mandats de nos administrateurs est limité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 7. Notre CA est évalué régulièrement de façon objective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 8. Le CA joue un rôle déterminant dans la stratégie de l'entreprise ; il participe à la réflexion en amont et au contrôle en aval.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 9. Nous tenons, chaque année, un séminaire stratégique conjoint CA-Exécutif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 10. Nous veillons à l'harmonie des relations CA- Exécutif en définissant quels sont les domaines réservés et quels sont les domaines partagés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 11. La rémunération variable des Dirigeants est basée sur des objectifs économiques et sociétaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ ○ 12. L'Assemblée générale de nos actionnaires est une instance efficace et démocratique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1<sup>er</sup> sous total

**Pondération**

x1

x2

x3

2<sup>ème</sup> sous total

**TOTAL**

**/36**

## DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE



1. Notre entreprise supporte financièrement ,ou matériellement, des initiatives locales de développement (incubateurs, centres de design...)  
Autre :  
Autre :
2. Nous partageons avec les entreprises voisines nos besoins (ex : compétences) et nos idées de solutions  
Autre :  
Autre :  
Autre :
3. Nous avons une connaissance fine ( avec forces et faiblesses) du bassin d'emploi de nos sites  
Nous informons les institutions d'enseignement de nos besoins actuels et futurs  
Autre :  
Autre :
4. Nos bâtiments, espaces, accès...sont exemplaires en termes de propreté  
Nous participons à l'implantation ( et/ou à l'animation) d'équipements de loisir, de tourisme...  
Nos actions de mécénat sont centrées sur les besoins de nos territoires d'implantation  
Autre :
5. Nous soutenons de diverses manières les savoir-faire de nos terroirs d'implantation  
Autre :  
Autre :  
Autre :
6. Nous organisons de temps à autre une journée « Portes ouvertes »  
Dans les medias locaux , nous sommes mis en valeur sous le plan social ,écologique... autant qu'économique  
Nous communiquons nos spécificités, nos valeurs... afin d'attirer les meilleurs talents (marque Employeur)  
Autre :
7. A compétence égale ou à prix égal, le choix est immédiatement en faveur des ressources locales  
Nos managers, en cas d'écart légèrement négatif, peuvent proposer des palliatifs pour favoriser cette préférence locale.  
Autre :  
Autre :

## EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

1. Nous contribuons monétairement aux déplacements en transport en commun de nos employés  
Nous encourageons tous les modes de déplacement alternatifs : bicyclette, co-voiturage...  
Nous avons fait notre PDE avec des entreprises voisines  
Notre parc automobile est restreint; aucun véhicule ne fonctionne au gasoil; aucun ne fait l'objet de « malus »...
2. Le bilan annuel de nos émissions GES est complet( émissions directes , indirectes, induites sur l'ensemble du cycle...)  
Autre :  
Autre :  
Autre :
3. Nous avons des objectifs ( et des indicateurs) pour la réduction de GES et/ou la consommation d'eau etc..  
Avec nos transporteurs de marchandises, nous avons un plan de réduction des impacts négatifs du transport  
Autre :  
Autre :
4. Nous impliquons nos clients pour trouver des idées nouvelles intégrant les impacts écologiques  
Nous impliquons également nos fournisseurs pour trouver des idées  
Autre :  
Autre :
5. Chaque site dispose d'un répondant Environnement ; leur coordination est assurée par un comité de pilotage  
Les partenaires sociaux sont impliqués dans toutes nos démarches environnementales  
Autre :  
Autre :
6. Notre rapport annuel présente notre bilan environnemental et nos prochains objectifs  
Notre site web explique notre politique environnementale ainsi que ses retombées écologiques et économiques  
Autre :  
Autre :

Non applicable

DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Pas du tout/ inexistant    Un peu/ Débutant    Bon/ Avancé    Excellent

- ○ 1. Notre entreprise lance ou participe à des initiatives innovantes de développement territorial
- ○ 2. Nous développons des partenariats ; nous participons à la mutualisation de programmes, équipements, fonctions...
- ○ 3. Nous aidons les universités, collèges, écoles ... à développer et promouvoir les compétences / talents
- ○ 4. Dans nos lieux d'implantation, nous participons aux initiatives d'amélioration du cadre de vie et soutenons des initiatives d'intérêt général
- ○ 5. Nous favorisons la mise en marché des produits et services des régions dans lesquelles nous sommes implantés
- ○ 6. Nous nous assurons de faire connaître notre entreprise aux citoyens de nos régions d'implantation
- ○ 7. Nous affichons clairement notre préférence pour les ressources locales

EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

- ○ 1. Nous avons développé un plan de déplacement (PDE) qui a permis de sensibiliser tous nos collaborateurs à l'environnement
- ○ 2. Notre entreprise fait chaque année son BILAN CARBONE
- ○ 3. Notre entreprise s'est donné un plan à moyen terme de réduction de ses impacts environnementaux et a alloué des budgets en conséquence
- ○ 4. Nous revoyons nos offres en appliquant les principes de l' "eco-conception" et de la valeur d'usage pour nos clients
- ○ 5. Nous avons mis en place un management environnemental
- ○ 6. Nous communiquons efficacement notre approche environnementale, tant en interne qu'à l'externe, à destination des clients et des citoyens

1<sup>er</sup> sous total

Pondération    x1    x2    x3

2<sup>ème</sup> sous total

**TOTAL** /39

## Synthèse de nos appréciations

Volet 1 : Clients	:	/ 30	→	/ 20
Volet 2 : Ressources Humaines	:	/ 42	→	/ 20
Volet 3 : Fournisseurs	:	/ 33	→	/ 20
Volet 4 : Actionnaires	:	/ 36	→	/ 20
Volet 5 : Société	:	/ 39	→	/ 20

**GLOBALE**

**/100**

## Le radar (exemple)

