

UNIVERSITE PALACKY A OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Filière: Administration économique et sociale



**L'évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises
dans les chaînes alimentaires choisies par la méthode
KORP**

Mémoire de Master

Directeur du mémoire:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Auteur:

Bc. Michaela Šupíková

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. ŠUPÍKOVÁ Michaela	Větrná 314, Nasavrky	F130319

TÉMA ČESKY:

Hodnocení společenské odpovědnosti vybraných potravinových řetězců využitím metody KORP

TÉMA ANGLICKY:

Evaluation of Corporate Social Responsibility of choosen food chains by using the method KORP

VEDOUČÍ PRÁCE:

doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

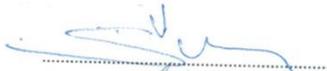
ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti organizací. Cílem práce je zhodnotit společenskou odpovědnost vybraných potravinářských řetězců metodou KORP. Vybrala jsem dvě společnosti, a to TESCO Stores, a.s. a AHOLD Czech Republic, a.s. Budou vyhodnoceny všechny tři oblasti společenské odpovědnosti, ekonomická oblast, sociální oblast a environmentální oblast a společně budou navržena zlepšení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- [1] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 160 p. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [2] KUNZ, V. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 p. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [3] PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. Společenská odpovědnost organizace CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [4] PETŘÍKOVÁ, R. et al. Společenská odpovědnost organizací. DTO CZ, s.r.o., 2008. 184 p. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [5] PLÁŠKOVÁ, Alena a kol. Společenská odpovědnost firem (CSR) : Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor [online]. 2.vydání. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2009. Dostupné z: <<http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/79.pdf>>.

Podpis studenta:



Datum:

30.11.2015

Podpis vedoucího práce:



Datum:

30.11.2015

Université Palacky à Olomouc
Faculté des lettres
Département des Études romanes

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma: „Hodnocení Společenské odpovědnosti firem ve vybraných potravinových řetězcích metodou KORP“ vypracovala samostatně a uvedla jsem veškeré literární i elektronické zdroje.

Déclaration

Je déclare sur l'honneur que le présent mémoire de Master « L'évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les chaînes alimentaires choisies par la méthode KORP » est le résultat de mon travail personnel et que toutes les sources bibliographiques et électroniques utilisées sont citées.

A Olomouc, le 30 novembre 2015

Signature :

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala ze všeho nejvíce mé rodině a mému partnerovi, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Také děkuji panu Doc. Mgr. Jaromíru Kadlecovi, Dr. za odborné vedení a jeho připomínky, které přispěly k nynější podobě mé práce.

V neposlední řadě patří mé dík CSR zástupcům společností TESCO Stores,a.s. a AHOLD Czech Republic,a.s. za poskytnutí informací potřebných k realizaci praktické části práce.

Remerciements

Dans ce lieu, j'aimerais bien remercier ma famille et mon partenaire qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

Ensuite, je tiens à remercier Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. pour sa direction et ses remarques qui ont contribué à la forme actuelle de ce mémoire.

Finalement, je remercie aux représentants de la RSE de TESCO Stores, a.s. et AHOLD Czech Republic, a.s. pour me fournir les informations nécessaires pour mettre en œuvre la partie pratique de ce travail.

CONTENU

INTRODUCTION	7
1 CONCEPT DE LA RSE.....	8
1.1 EVOLUTION HISTORIQUE DE LA RSE.....	8
1.2 DEFINITION DE LA RSE.....	9
1.3 DOMAINES DE LA RSE	10
1.4 STAKEHOLDERS	12
1.5 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA RSE.....	13
1.5.1 <i>Avantages de la RSE</i>	13
1.5.2 <i>Inconvénients et critiques de la RSE</i>	14
1.6 STANDARDS ET INITIATIVES	15
1.6.1 <i>AA 1000</i>	16
1.6.2 <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	17
1.6.3 <i>London Benchmarking Group (LBG)</i>	18
1.6.4 <i>SA 8000</i>	18
1.6.5 <i>ISO 26000</i>	19
1.7 CONCLUSION DU CHAPITRE 1	19
2 IMPLEMENTATION ET COMMUNICATION DE LA RSE	21
2.1 IMPLEMENTATION DE LA RSE.....	21
2.1.1 <i>Planification</i>	22
2.1.2 <i>Réalisation</i>	23
2.1.3 <i>Evaluation</i>	23
2.1.4 <i>Amélioration</i>	26
2.2 COMMUNICATION DE LA RSE.....	26
2.2.1 <i>Raisons pour la communication</i>	27
2.2.2 <i>Objets de la communication</i>	27
2.2.3 <i>Formes de la communication</i>	28
2.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 2	28
3 EVALUATION DE LA RSE PAR LA METHODE KORP	30
3.1 EVALUATION AVEC LA DIFFERENCIATION FINE	31
3.1.1 <i>Panneau des Hypothèses</i>	31
3.1.2 <i>Panneau des Résultats</i>	32
3.2 EVALUATION COMPLETE DU RAPPORT DE LA RSE	33
3.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 3	33

4	TESCO STORES ČR, A.S.	35
4.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	35
4.2	EVALUATION DE TESCO STORES PAR LA METHODE KORP	36
4.2.1	<i>Pilier économique</i>	36
4.2.2	<i>Pilier social</i>	41
4.2.3	<i>Pilier environnemental</i>	47
4.3	CONCLUSION DU CHAPITRE 4 ET RECOMMANDATIONS A L'AVENIR	51
5	AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S.	55
5.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	55
5.2	EVALUATION DE L'ENTREPRISE AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S. PAR LA METHODE KORP	56
5.2.1	<i>Pilier économique</i>	56
5.2.2	<i>Pilier social</i>	61
5.2.3	<i>Pilier environnemental</i>	66
5.3	CONCLUSION DU CHAPITRE 5 ET RECOMMANDATIONS A L'AVENIR	71
	CONCLUSION	74
	RESUME	75
	ANOTACE	76
	ABSTRACT	77
	BIBLIOGRAPHIE	78
	LISTE DES ABREVIATIONS	81
	ANNEXES	82

Introduction

Nous vivons à l'époque de la forte mondialisation qui se déroule au nom de l'interconnexion des économies et surtout de la concurrence de plus en plus intense. Les entreprises donc éprouvent la pression croissante dégagée non seulement de la part de ses actionnaires mais aussi de la société. Elles sont bien conscientes du fait qu'elles ne peuvent pas survivre sans sa faveur et donc qu'à part du profit généré, elles s'efforcent à déclarer même d'autres valeurs - respect envers les êtres humains et la nature.

Il est incontestable qu'une grande corporation influence la société plus qu'une petite entreprise de famille. C'est pourquoi, j'ai décidé de choisir deux grandes chaînes alimentaires qui occupent la majorité des ventes des aliments sur le marché tchèque - TESCO Stores, a.s. et AHOLD Czech Republic, a.s.

Le but principal de mon mémoire de Master est d'évaluer la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) de ces chaînes alimentaires à l'aide de la méthode analytique KORP dans les 3 domaines – économique, social et environnemental et de proposer à chaque entreprise des recommandations pour son amélioration à l'avenir. J'ai choisi la méthode KORP car parmi les méthodes existantes, il s'agit de la méthode considérée comme la plus objective.

Dans le premier chapitre de la partie théorique, je vais essayer de jeter un peu de lumière sur le sujet de la RSE en mentionnant des tournants importants dans son évolution historique, ses définitions possibles, ses avantages et inconvénients. Dans le deuxième chapitre, je vais m'arrêter auprès du processus d'implémentation et de l'importance de la communication de la RSE. Je vais achever la partie théorique par le troisième chapitre par introduire la méthode KORP en éclaircissant ses principes d'évaluation de base donc la connaissance sera nécessaire pour l'analyse suivante.

Dans la partie pratique, je vais évaluer le taux de la RSE dans chaque de deux entreprises choisies. Chaque évaluation sera suivie par une évaluation complète accompagnée de recommandations à améliorer.

1 Concept de la RSE

Le premier chapitre va apporter les réponses aux questions: Qu'est-ce qu'on comprend par le terme de la Responsabilité Sociétale des Entreprises? Quels peuvent être les apports et les limites de son implémentation dans l'entreprise? Comment peut-on l'évaluer?

1.1 Evolution historique de la RSE

Le concept de la RSE se développe depuis plusieurs décades d'une façon dynamique. Dans les années 50 du 20^{me} siècle, Henry R. Bowen qui est considéré comme l'un des fondateurs de la RSE, a interprété dans son livre *Responsibilities of a Businessman* la RSE de la façon suivante: «*Il s'agit des engagements d'un entrepreneur de réaliser tels procédés, accepter telles décisions ou bien suivre telle direction du comportement qu'ils soient souhaitables de point de vue des valeurs et des cibles de notre société.* » (Petříková et al., 2008; p. 30) Dans les années 60 et 70, la définition de la RSE a été modifiée et complétée par l'idée que les organisations qui ne fournissent que des revendications législatives, ne peuvent pas être considérées comme socialement responsables. Comme crucial de point de vue de la naissance du concept, on considère l'année 1979, quand Archie B. Carroll a suggéré la définition basée sur 4 domaines de base:

- responsabilité économique
 - responsabilité législative
 - responsabilité éthique
 - responsabilité volontaire (plus tard rebaptisée comme philanthropique).
- (Kunz, 2012; p. 14)

Dans les années 80, on peut noter l'interconnexion de la conception de la RSE avec le groupe des *stakeholders*¹. (Cette notion sera expliquée et développée dans le chapitre 1.3.) Concrètement, il s'agit de la formulation de la conception des stakeholders de Freeman (1984) qui a apporté au concept de la RSE une valeur signifiante. (Petříková et

¹ Parties prenantes

al, 2008; p. 30) Puis, comme Petříková indique, le tournant dans l'évolution de la RSE devient également l'année 1996 quand Jacques Delors a initié la naissance d'une centrale d'expert européenne donc le but a été d'ancrer la RSE dans les comportements des entreprises. (2008; p. 31) L'autre point que je considère comme signifiant dans l'histoire de la RSE est sans doute la publication du Livre vert avec la première définition de la RSE, conçue par la Commission européenne en 2001. Ensuite, en 2010 apparaît la norme internationale *ISO 26000* traitant la Responsabilité sociétale des organisations. La dernière année marquante est celle de 2014, quand l'Union européenne dresse la directive sur le reporting extra-financier des grandes entreprises.

1.2 Définition de la RSE

Même si la définition du concept de la RSE est traitée par les dizaines d'auteurs et institutions à travers le monde, présenter une définition unifiée, qui serait acceptée par tout le monde, est encore impossible. C'est surtout produit par le fait que la RSE est fondée sur le volontariat et elle n'a pas ses frontières délimitées. Cependant, je vais maintenant présenter quelques définitions qui s'apparaissent le plus souvent:

L'Union Européenne délimite la RSE comme: *«intégration volontaire des aspects sociaux et écologiques dans les opérations de l'entreprise et l'interaction avec les stakeholders de la société.»* (Kašparová, Kunz, 2013; p. 14)

La norme ISO 26000 envisage la RSE comme: *«La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales, est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en oeuvre dans ses relations.»* (StudyramaPro; 2015)

Une autre définition qui a été fixée par *World Business Council for Sustainable Development* est suivante: *«La RSE est un engagement continu des entreprises d'agir de la façon éthique, de contribuer au développement économique en s'employant à améliorer la qualité de la vie des employés et leurs familles aussi que celle de la communauté locale et la société dans son ensemble.»* (Pavlík et Bělčík et al., 2010; p. 19)

Comme Kunz indique (2008; p. 13), il y avait certain Alexandre Dahlsrud qui a réalisé une recherche intéressante. En effet, il a fait une analyse des dizaines de définitions de la RSE où il a délimité cinq domaines qui se sont apparues le plus souvent. Il s'agit des domaines suivants:

- domaine économique
- domaine social
- domaine environnemental
- stakeholders
- philanthropie

Il a appris que 4 sur ces 5 aspects sont présents dans 80% des définitions. Pour cette raison, il croit que même si ces dernières sont verbalement différentes, elles sont congruentes.

1.3 Domaines de la RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un terme assez vaste englobant plusieurs activités qu'on peut ranger dans les ensembles cohérents. Le concept de la RSE s'appuie sur 3 piliers fondamentaux – économique, social et environnemental.



Graphique 1.1: 3P (Nizo; 2015)

Ces piliers correspondent à la stratégie 3P, soi-disant *Triple Bottom Line*. Cela veut dire que l'entreprise ne se concentre que sur le profit mais prend en considération également la société et l'environnement, comme il est bien illustré sur le graphique 1.1.

- *People* (correspond au pilier social)
- *Profit* (correspond au pilier économique)
- *Planet* (correspond au pilier environnemental ou bien écologique)

Pour comprendre ce que chaque domaine représente, je vais présenter les domaines correspondant à ce que l'entreprise devrait s'intéresser. Selon Petříková (2008; p. 43), dans le cadre du pilier social, l'entreprise devrait traiter:

- diversité sur le lieu de travail
- développement du capital humain, éducation des employés
- philanthropie d'entreprise
- équilibre entre la vie de travail et privée des employés
- opportunités égales
- santé et sécurité des employés
- assurance de la requalification des licenciés

Dans le pilier économique, l'entreprise devrait s'intéresser à:

- relations clients
- bonnes relations investisseurs
- bonnes relations fournisseurs
- relations actionnaires
- transparence
- rejet de la corruption
- protection de la propriété psychique
- code du comportement d'entreprise (code éthique)

Dans le pilier écologique, l'entreprise devrait se concentrer sur:

- politique écologique d'entreprise
- matériaux, transport, emballage
- utilisation des énergies
- management environnemental
- protection des ressources naturelles
- accord avec les standards nationaux et internationaux

- diminution des impacts négatifs sur l'environnement

1.4 Stakeholders

Les stakeholders ou bien les parties prenantes sont toutes les personnes, institutions ou organisations qui ont une influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit des employés, des clients, des investisseurs, de l'Etat, des actionnaires, des médias et d'autres. Selon leur importance pour l'entreprise, elles peuvent être encore classées en parties primaires et secondaires. Comme indique Business Leaders Forum (2008; p. 16), parmi les parties prenantes primaires sont rangés:

- propriétaires et investisseurs
- clients
- employés
- communauté locale
- partenaires commerciaux
- organisations à but non lucratif environnementales et autres représentants de l'environnement

Par les parties secondaires, on peut comprendre:

- public
- institutions gouvernementales et organes autogestionnaires
- lobbyistes
- concurrents
- médias
- collectivités commerciales et civiles

Pendant la mise en place de la RSE au fonctionnement de l'entreprise, il faut toujours penser à la détermination des parties prenantes. Pour cette raison, les entreprises doivent faire une analyse des parties prenantes clés. Selon Steinerová (2008; p. 17), pour bien déterminer les parties prenantes, il faut se poser des questions suivantes:

- Quels individus ou des groupes influencent-ils l'entreprise?

- Quels individus ou des groupes sont-ils influencés par l'entreprise?

Après avoir répondu à ces questions, on obtiendra probablement une longue liste des parties prenantes qui peuvent avoir des intérêts opposés. Pour cette raison, il est nécessaire de se poser encore une question:

- Quelles relations sont-elles importantes pour l'entreprise?

Pour déterminer les parties prenantes, on peut profiter de la matrice des parties prenantes. Premièrement, on essaie de déterminer quel est le taux d'influence de l'entreprise. Deuxièmement, on s'intéresse au taux d'attente. Les parties prenantes clés sont représentées par le groupe qui a une influence importante sur l'entreprise et qui a en même temps des grandes attentes de lui. Toutes les combinaisons possibles sont illustrées au tableau suivant:

Taux d'attente	Haut	Informar	Mener un dialogue
	Bas	Répondre aux questions	Assurer la satisfaction
		Bas	Haut
		Taux d'influence	

Tableau 1.1: Matrice des parties prenantes (Steinerová, 2008; p. 15)

Seulement au moment où tous les deux taux sont qualifiés comme hauts, l'entreprise parvient à l'état où elle peut entamer le dialogue avec elles.

1.5 Avantages et inconvénients de la RSE

1.5.1 Avantages de la RSE

En 1999, l'entreprise Royal Dutch Shell a publié son essai *Does There Have to Be a Choice?* avec le vœux suivant: «*Nous espérons qu'on va prouver par nos actes à venir que les intérêts essentiels du business et de la société sont complètement compatibles – qu'on n'est pas obligé de choisir entre les gains et les principes.*» (Dalajlama; 2009)

Aujourd'hui, la société compte des chiffres d'affaires énormes et en même temps elle porte la réputation d'une des entreprises les plus socialement responsables au monde. Comme affirme Kunz (2008; p. 17), l'acceptation des principes de la RSE dans la pratique quotidienne des entreprises ne devrait pas réduire leur succès économique. Au contraire, l'interconnexion des objectifs économiques et les intérêts sociaux peut apporter aux entreprises un effet synergique. Quels apports l'implémentation de la stratégie de la RSE dans la stratégie d'entreprise peut-elle avoir? Selon Kunz (2008; p. 17), le concept peut offrir aux entreprises:

- possibilité de devenir un employeur recherché
- attractivité plus grande pour les investisseurs et entrée d'autre capital
- amélioration de la réputation et acquisition de l'image positive auprès du grand public
- appréciation auprès des partenaires commerciaux et attraction de nouveaux partenaires
- vente croissante et loyauté envers des employés
- augmentation de l'effectivité d'activité et diminution des charges d'exploitation
- amélioration du management de risque et diminution des frais liés avec ce dernier
- meilleure connaissance des besoins des parties prenantes et possibilité de développer la coopération avec elles

Il faut noter que même si tous ces éléments n'ont pas le caractère primordialement financier, ils peuvent beaucoup servir à l'entreprise de point de vue de long terme. La synergie est sans doute cachée dans les bonnes relations donc l'édification le concept de la RSE s'occupe.

1.5.2 Inconvénients et critiques de la RSE

Le concept de la RSE ne cesse pas sans critiques. La critique la plus virulente reste celle de Friedman qui a dit que l'entreprise n'a qu'une seule responsabilité et c'est de générer le profit pour les propriétaires. D'après lui, les managers qui engagent l'entreprise aux activités socialement responsables qui ne génèrent pas de profit,

dévalisent les propriétaires parce qu'ils imposent des impôts autoproclamés qui baissent les profits aux actionnaires ou bien des salaires aux employés, détruisent le mécanisme du marché et se mettent aux rôles des législateurs sans avoir été votés. (Friedman, 1970). Les arguments de Friedman sont logiques mais il oublie un fait important. Les actionnaires plutôt renoncent aux dividendes en faveur de l'entreprise stable et satisfaite. Ça prouve aussi très bien le fait que 71% des corporations mondiales ont déjà sorti le rapport de la RSE et donc s'annoncent à la RSE en sa pleine extension. (Site de KMPG, 2014) Néanmoins, il existe des entreprises qui éprouvent le concept de la RSE comme défavorable. Voici les barrières qui sont souvent liées avec l'implémentation de la RSE dans la pratique de l'entreprise (Šanderová, 2008; p. 19):

- Investissements coûteux pendant l'incorporation de la RSE dans la stratégie d'entreprise peut avoir influence sur la productivité du travail réduite.
- RSE s'interpose dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi, il est difficile de s'orienter dans sa problématique. L'entreprise peut avoir des troubles à trouver les informations et les sources pertinentes. Elle peut être exposée à l'incompréhension du côté des employés et des propriétaires.
- Entreprises qui décident pour l'implémentation de la RSE, peuvent être troublées de trouver des partenaires pertinents et affidés avec lesquels ils pourraient coopérer.
- Accomplissement des objectifs de la RSE peut aboutir au conflit des priorités à cause des normes pas assez claires et du recouvrement des codes concernant les domaines différents.
- Soutien insuffisant de la part de l'administration publique représente l'autre barrière de l'implémentation réussie des principes de l'entrepreneuriat socialement responsable.

1.6 Standards et initiatives

Le concept de la RSE est de plus en plus favorisé non seulement de la part des entreprises nationales, mais aussi des celles internationales et multinationales. Pendant les dernières dix années, sur le champ de l'Union Européenne et de

l'Organisation des Nations Unies sont nées plusieurs initiatives concrètes qui se mettent pour le but de soutenir l'expansion de la RSE en tant que standard d'entreprise sur le niveau national et aussi global. (Petříková, 2008; p. 114) Il s'agit donc d'une sorte d'implémentation du concept de la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise et de son évaluation du côté de l'entreprise. Dans ce chapitre, je vais décrire les standards et initiatives les plus répandus et appréciés dans les organisations pratiquant la RSE.

1.6.1 AA 1000

Selon Hohnen (2009; p. 98), *AA1000* (Account Ability standards) sont des normes fondées sur des principes destinés à fournir la base pour améliorer les performances durables des organisations. Elles sont applicables aux organisations de tout le secteur, y compris le secteur public et la société civile, de toute taille et de toute région.

AA1000 comprend:

- cadre *AA1000*
- norme d'assurance *AA1000*; et
- standard d'engagement des parties prenantes *AA1000*.

Le Cadre *AA1000 1999* a été publié comme un document autonome. Il comprend des sections sur le but et les principes, sur le cadre pour l'intégration et sur l'intégration des normes d'assurance et de l'engagement des parties prenantes. La norme d'assurance *AA1000* est un standard pour évaluer, attester et renforcer la crédibilité et la qualité des rapports sur la durabilité des organisations et des processus sous-jacents, des systèmes et des compétences. Lancé en 1999, le cadre *AA1000*, y compris les normes, lignes directrices et le développement professionnel, fournit une approche systématique à la responsabilisation organisationnelle, fondée sur les parties prenantes. Il est conçu pour améliorer cette responsabilisation par la promotion de l'apprentissage par l'engagement des parties prenantes. Il a été développé pour répondre au besoin des organisations d'intégrer leurs processus d'engagement des

parties prenantes dans les activités quotidiennes. Cette norme fonctionne bien avec les lignes directrices de la GRI, développé ci-dessous.

1.6.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Comme indique Rak, Manager du développement durable dans l'entreprise NWR Communications, s.r.o., il s'agit de l'initiative la plus complexe et développée. (Envi Web, 2015). Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation internationale indépendante qui aide des entreprises, des gouvernements et d'autres organisations à comprendre et à communiquer leur impact sur les questions critiques de durabilité tels que le changement climatique, les droits humains, la corruption et bien d'autres. (Site officiel de GRI; 2015)

Elle se distingue des autres standards par le fait qu'elle est destinée à la certification. Cette dernière repose sur la vérification du niveau d'application par l'entreprise elle-même ou bien de l'audit détaillé élaboré par la tierce partie (ex. par les entreprises de consultation chargées de l'évaluation par le GRI). Il explique que la directive GRI rend possible la réalisation du reporting et l'élaboration du rapport final sur les différents niveaux de détail – de A au C. Le niveau C demande les informations de profil d'entreprise choisies. Cependant, elle doit présenter au moins 10 indicateurs. Sur le niveau B, l'entreprise doit élaborer le rapport sur toutes les informations de profil avec au moins 20 indicateurs. Sur le niveau A, l'entreprise est obligée de rédiger le rapport sur toutes les informations de profil avec 49 indicateurs. C'est juste cette flexibilité au nombre de données présentées qui facilite l'application de la méthode GRI dans les petites et moyennes entreprises. (Envi Web, 2015)

En utilisant ces lignes directrices, les organisations pratiquant le rapport peuvent générer des informations fiables, pertinentes et standardisées afin d'évaluer les opportunités et les risques, et de permettre une prise de décision plus éclairée tant au sein de l'entreprise et de ses parties prenantes. (GRI, 2015) Rak (2015) parle aussi de l'avantage le plus grand de cette méthode ce qu'il perçoit en forme de l'augmentation de la transparence de l'entreprise à l'extérieur.

1.6.3 London Benchmarking Group (LBG)

La seule méthode qui rend possible la comparaison des organisations entre elles est la méthode de LBG. Elle a été établie par l'organisation *Forum dárcû* en 2005 sous le nom *Standard odpovědná firma*. D'après Pavlík et Bělčík et al. (2010; p. 105), l'essentiel de la méthode est d'apprécier en valeur monétaire tous les frais (entrées) et tous les résultats (sorties) et exprimer les effets de long terme (impacts). Ce modèle distingue 3 formes de l'engagement de l'organisation pendant les activités bénévoles dans le soutien de la communauté locale:

- donation d'entreprise
- investissement d'entreprise en communauté locale (partenariat avec les organisations à but non lucratif)
- activités commerciales dans la communauté locale (sponsoring, marketing partagé)

Par rapport aux entrées, on peut apprécier par exemple les dons financiers fournis directement par l'organisation à but non lucratif, le temps des employés sacrifié au soutien de la communauté rémunéré par l'entreprise ou bien des coûts managériaux liés à l'organisation et à la communication d'un projet. Concernant les sorties, on peut estimer les apports pour l'entreprise découlant du soutien de la communauté, les apports pour la communauté résultant de l'aide d'une entreprise ou l'augmentation de la contribution en forme des ressources complémentaires obtenues pour le projet.

1.6.4 SA 8000

Il s'agit de la norme de référence pour l'amélioration des conditions de travail. Elle sort des traités, conventions et recommandations de l'Organisation internationale du travail qui a été émise par l'organisation Social Accountability International. Les revendications de la norme *SA 8000* sont: développer, soutenir et protéger les principes et procédés dans les domaines de la responsabilité sociale que l'entreprise peut conduire ou influencer. Il s'agit de la norme qu'on peut utiliser pour n'importe quel secteur de l'activité d'entrepreneuriat. La norme *SA 8000* propose des spécifications sur les exigences pour la responsabilité sociale dans 9 domaines: durée

de travail, santé et sécurité, empêchement de la discrimination, du travail d'enfant et d'adolescent, travail contraint, liberté de s'associer, pratiques disciplinaires, rémunération respectant les besoins fondamentaux, système de direction pour l'amélioration continue. (Pavlík et Bělčík et al., 2010; p. 102)

1.6.5 ISO 26000

ISO 26000 fournit des directives qui aident les entreprises et les organisations à fonctionner d'une manière socialement responsable. Cela signifie d'agir de la façon éthique et transparente qui contribue à la santé et au bien-être de la société. La norme a été lancée en 2010 après cinq années de négociations entre de nombreuses parties prenantes différentes à travers le monde. Des représentants du gouvernement, des organisations non-gouvernementales, de l'industrie, des groupes de consommateurs et des organisations syndicales à travers le monde ont participé à son développement, ce qui signifie qu'il représente un consensus international.

ISO 26000: 2010 fournit des lignes directrices plutôt que des exigences, de sorte qu'il ne peut être certifié à la différence de certains autres normes de ISO bien connues. Au lieu de cela, il permet de clarifier ce qui est la responsabilité sociale, il aide les entreprises et les organisations à traduire les principes en actions et partage des meilleures pratiques liées à la responsabilité sociale d'un point de vue global. Il est destiné à tous les types d'organisations, quoi qu'il soit leur activité, leur taille ou leur emplacement. (ISO; 2015)

1.7 Conclusion du chapitre 1

La première idée qui exprime le besoin de se comporter de la façon responsable s'apparaît dans les années 50 du 20^{me} siècle. En fait, à cette époque-là, Henry R. Bowen prononce la première définition de la RSE. En 1979, A. Carroll délimite 4 domaines de la notion RSE – responsabilité économique, éthique, législative et volontaire. Dans les années 80, le concept de la RSE commence à être lié au groupe des parties prenantes. En 1996, la Centrale d'expert européenne s'emploie à l'ancrage de la RSE dans le comportement des entreprises. En 2014, de grandes entreprises commencent à être soumises aux directives européennes sur le reporting extra-financier.

Concernant la question comment définir la RSE, il existe des dizaines de définitions plus ou moins connues qui se diffèrent, même si toutes contiennent des idées en principe identiques.

Le concept de la RSE est basé sur 3 piliers de base, soi-disant *Triple Bottom Line* – pilier économique, social et environnemental. Chaque pilier traite des sujets correspondants.

Ensuite, on se familiarise avec la notion des parties prenantes comme un élément clé dans la pratique de la RSE. Notamment on comprend l'importance de l'identification des parties prenantes pour pouvoir mener le dialogue avec elles.

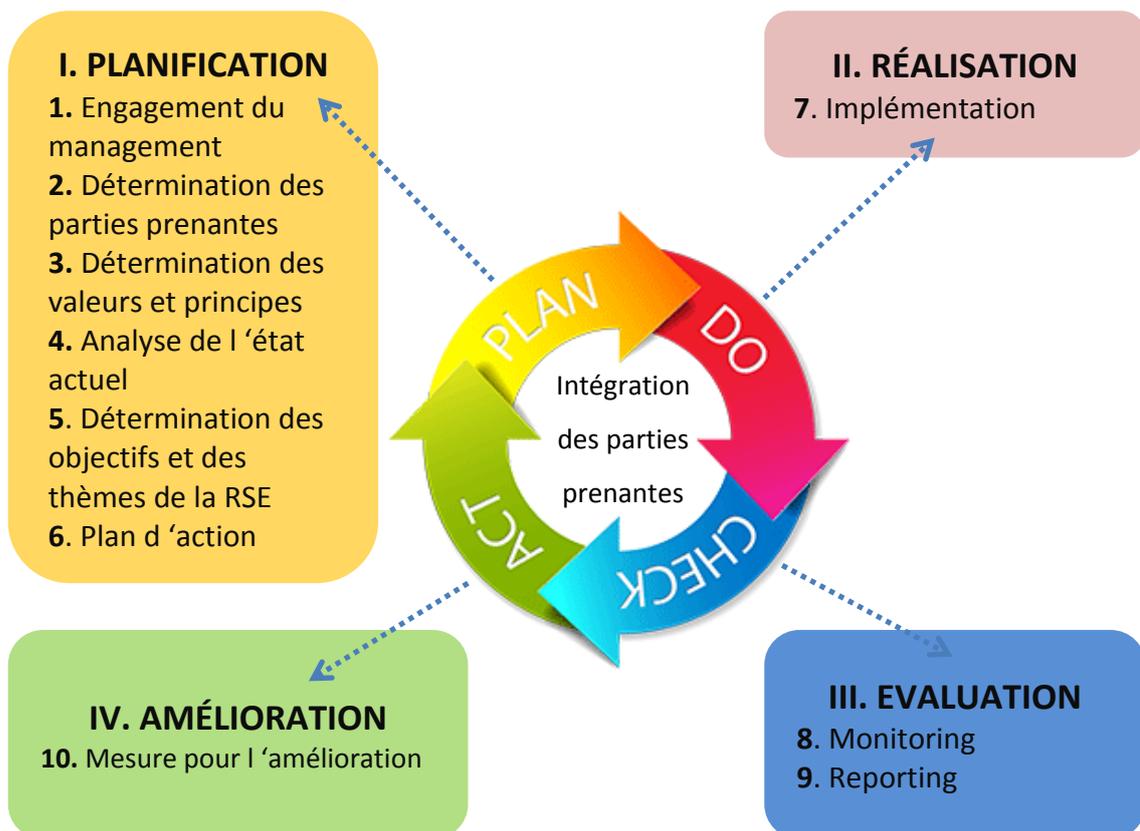
L'implémentation de la RSE au fonctionnement d'une entreprise représente pour elle des avantages nombreux même s'ils ne peuvent pas être évalués du point de vue financier. Parmi les qualités éventuellement acquises, on peut ranger par exemple la loyauté des employés, l'amélioration de la réputation de l'entreprise et en général, l'attractivité auprès des parties prenantes. Il existe naturellement même les barrières auxquelles les entreprises doivent faire face comme ex. investissement coûteux pendant l'incorporation du concept, troubles à trouver des sources pertinentes ou bien la confrontation entre des objectifs de la RSE et les codes d'entreprise.

Pour encourager les entreprises à la pratique de la RSE, les organisations nationales et internationales ont élaboré des outils pour l'évaluation interne des entreprises en forme des standards et initiatives. Le LBG sert à comparer uniquement les entreprises entre elles, le GRI se caractérise par sa complexité et son degré de l'élaboration et comme le seul propose l'outil pour la certification. Le SA 8000 est concentré sur l'amélioration des conditions de travail et l'ISO 26000 aide les entreprises à traduire leurs principes en actions. La norme AA 1000 incite les entreprises à se rendre compte l'importance de l'engagement des parties prenantes.

2 Implémentation et communication de la RSE

2.1 Implémentation de la RSE

La création et l'implémentation de la RSE dans la structure de l'entreprise est une tâche de longue durée, assez complexe et difficile. L'objectif final de l'implémentation de la RSE dans l'entreprise est l'intégration réussie des domaines particuliers des activités de la RSE (clients, domaine social et environnemental) dans la vision de l'entreprise, sa culture et ses décisions sur tous les niveaux de l'entreprise. Le processus d'implémentation de la RSE est souvent expliqué à l'aide du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) qui intègre 10 phases clés de l'implémentation, comme il est indiqué sur le graphique 2.1.



Graphique 2.1 Phases de l'implémentation de la RSE dans l'entreprise (Steinerová (2008; p. 18)

Dans les paragraphes suivants, je vais m'occuper des phases particulières du processus tout en expliquant les étapes et activités que les entreprises réalisent pour son achèvement réussi.

2.1.1 Planification

Dans la première étape de la planification, il faut penser à la manière comment engager le management dans les activités de la RSE. Comme signale Steinerová (2008; p. 26), sans tutelle du management de haut niveau, la RSE n'a aucune chance pour réussir. Comme seul management persuadé de la nécessité de l'approche responsable peut diffuser ses valeurs parmi ses employés. Dans cette étape, le management décide également de l'allocation des ressources et l'équipe de la RSE sous la direction d'un manager de haut niveau ou bien d'un manager de la RSE est donc créée. Les membres de l'équipe devraient être recrutés des rangs des représentants des ressources humaines, du marketing, des relations publiques ou éventuellement du département vente.

La deuxième étape importante consiste en identification des parties prenantes clés en les intégrant dans toutes les phases de l'implémentation. Dans la phase de préparation, le dialogue avec les parties prenantes aide l'entreprise de déterminer les sujets sur lesquels l'entreprise devrait se concentrer dans le cadre de la RSE.

Dans la troisième étape, l'entreprise devrait s'intéresser à la désignation des valeurs et principes de la RSE. Comme Steinerová indique (2008; p. 19), la RSE devrait sortir des valeurs qui sont importantes pour l'entreprise en relation avec les parties prenantes particulières. Par la suite, l'entreprise peut rédiger des principes de l'entrepreneuriat responsable qui représentent des pierres de construction pour la stratégie de la RSE.

Dans l'étape suivante, l'entreprise évalue la position dans laquelle elle se trouve dans le cadre du concept de la RSE. (Pavlík et Bělčík et al., 2010; p. 72) Une partie intégrante de l'évaluation de l'entreprise devraient faire également une analyse interne et externe. Les auteurs ajoutent que dans le cadre d'une analyse interne, l'entreprise devrait concentrer sur ses traits caractéristiques qui pourraient éventuellement influencer sa stratégie de la RSE et sur l'autoévaluation de son approche actuelle au concept de la RSE. Dans le cadre d'une analyse externe ou bien de l'environnement, elle devrait s'occuper de la définition des impacts potentiels des impulsions externes et de la prospection de la concurrence.

Dans l'étape suivante, l'entreprise fixe les objectifs qui devraient correspondre aux valeurs et principes de l'entreprise. Finalement, elle dresse un plan d'action, cela veut dire qu'elle détermine les activités de la RSE qui mèneront à l'accomplissement de ces objectifs.

2.1.2 Réalisation

Hohnen (2007; p. 19) divise l'étape de la réalisation encore en deux phases. Dans la première phase, il perçoit comme essentiel de se concentrer sur le développement des engagements de la RSE tout en examinant les engagements de la RSE, menant les discussions avec les parties prenantes clés, créant des groupes de travail pour le développement des engagements, préparant une ébauche préliminaire et finalement consultant avec les parties prenantes touchées. Dans la deuxième phase, l'entreprise devrait s'occuper de l'implémentation de ces engagements en développant la décision de la RSE intégrée, préparant et implémentant un business plan, désignant et conduisant l'entraînement des employés, établissant des mécanismes pour dresser le comportement difficile, créant des plans de communication internes et externes et faisant des engagements publics.

2.1.3 Evaluation

Chaque entreprise qui réalise les activités de la RSE devrait évaluer le taux de succès de son action. Tel évaluation est importante parce qu'elle permet à l'entreprise de:

- déterminer ce qui marche bien et pourquoi;
- voir ce qui ne se passe pas bien et pourquoi, examiner les barrières du succès et trouver ce qu'on doit faire pour les dépasser;
- évaluer ce que les concurrents du même secteur pratiquent et ce qu'ils ont atteint; et
- réviser les buts originaux et générer les nouvelles perspectives

(Hohnen, 2007; p. 73)

DOMAINES	OBJECTIFS	PARAMÈTRES
Environnement de travail	Education et développement des employés	<ul style="list-style-type: none"> • nombre d'employés profitant activement des plans du développement de carrière • part des coûts en éducation sur les coûts de service totaux de l'entreprise • nombre d'heures de l'entraînement/an
	Opportunités égales	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de femmes au management • parts des groupes particuliers des employés (sexe, âge, handicap)
Environnement	Economies de l'énergie, de l'eau et du combustible	<ul style="list-style-type: none"> • somme de l'énergie consommée • part de l'énergie des ressources renouvelables • somme de l'eau consommée • consommation des carburants • somme des kilomètres parcourus
	Politique environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • résultats de l'audit environnemental • critères environnementaux du choix des fournisseurs • nombre de parties prenantes engagées dans les activités environnementales de l'organisation • nombre de propositions visées à l'amélioration de la politique environnementale

Marché	Approche aux clients	<ul style="list-style-type: none"> • niveau de la satisfaction des clients • nombre de plaintes des clients • mesure de la fidélité des clients • nombre de suggestions des clients pour l'amélioration
	Relations fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • critères pour le choix des fournisseurs • niveau de la satisfaction des fournisseurs • nombre de plaintes des fournisseurs • durée d'échéance moyenne des factures
Entourage large	Soutien de la communauté locale	<ul style="list-style-type: none"> • nombre d'événements soutenus • nombre d'employés engagés dans l'événement • valeur monétaire des cadeaux de l'organisation • valeur monétaire du travail des employés • nombre d'organisations sans but lucratif avec lesquelles l'entreprise est en relation

Tableau 1.2 Exemple des paramètres pour mesurer la RSE (Pavlík et Bělčík et al., 2010; p. 87-89)

A l'évaluation de l'accomplissement des objectifs de la RSE servent des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Pour chaque objectif, l'entreprise essaie de désigner plusieurs indicateurs qui lui permettent de mesurer la performance de la RSE. En m'inspirant par les tableaux des auteurs Pavlík et Bělčík et al. (2010, p. 87), je vais

présenter un exemple comprenant les paramètres possibles qui correspondent à chaque fois à un objectif appartenant à un domaine particulier (voir tableau 1.2).

Après avoir mesuré la performance de la RSE dans l'entreprise, il ne faut pas oublier à la communication des objectifs atteints en faisant du reporting. Comprendons par cette phase que les entreprises communiquent à ses parties prenantes du management économique, social et environnemental et de leur performance. Le reporting peut se réaliser par l'intermédiaire d'un rapport de la RSE ou bien d'une présentation sur les sites web. Comme indique Steinerová (2008; p. 24), dans le rapport de la RSE ne devraient pas manquer les informations de l'accomplissement des objectifs déterminés à l'année précédente en fixant des objectifs à atteindre à l'année suivante.

2.1.4 Amélioration

Selon Hohnen (2007; p. 73), une évaluation suit la progression globale d'une démarche de la RSE de l'entreprise et forme la base pour l'amélioration et la modification. A l'aide des informations obtenues de la vérification et du reporting, l'entreprise se trouve dans une position idéale pour repenser les démarches actuelles et faire des ajustements. Dans cette dernière phase du cycle d'implémentation, l'entreprise propose des mesures pour l'amélioration de la performance dans les divers domaines de la RSE, élargie ses activités responsables et modifie éventuellement sa stratégie de la RSE. Les fondements pour l'amélioration partent des résultats de la mesure de la performance et des propositions nées de la part des parties prenantes. (Steinerová, 2010; p. 24)

Finalement, après avoir parcouru toutes les étapes du cycle de PDCA, l'entreprise se revient à la première étape de planification et recommence tout le cycle à nouveau. Ces quatre phases de base de PDCA peuvent donc se répéter sans arrêt et la spirale de l'amélioration continue se met à tourner.

2.2 Communication de la RSE

L'implémentation des principes de la RSE dans la pratique d'une organisation est une activité longue et difficile. C'est pourquoi, il est nécessaire, tout au long de son

implémentation de communiquer avec tous les groupes visés. Communiquer signifie présenter, expliquer et surtout vendre ses idées à de différentes parties prenantes de la façon pertinente.

2.2.1 Raisons pour la communication

Steinerová et Václavíková *et al.* (2008; p. 22), parlent des apports de la mise en place de la communication de la RSE dans les activités de l'entreprise. Ceux principaux sont présentés dans la liste suivante:

- augmentation de la transparence de l'entreprise
- renforcement de la surveillance des activités de la RSE et apparition des points faibles dans la stratégie de la RSE
- renforcement des relations avec des parties prenantes et augmentation de leur intégration dans la prise de décisions de l'entreprise
- augmentation de la conscience des employés de la responsabilité sociale de l'entreprise
- confrontation des engagements publiquement proclamés avec la réalité sur le champ de la RSE
- soutien du partenariat intersectoriel entre des entreprises, des institutions d'état et des organisations à non but lucratif

Pavlík et Bělčík *et al.* (2007; p. 92) notent encore deux autres avantages, c'est que les entreprises qui communiquent leurs activités dans le domaine de la RSE non seulement informent ses clients de nouveaux produits et services mais ils donnent aussi un bon exemple aux autres acteurs sur le marché.

2.2.2 Objets de la communication

Pour avoir une idée quoi communiquer dans les domaines particuliers de la RSE, je vais profiter des informations des auteurs Pavlík et Bělčík *et al.* (2007; p. 94). Ils donnent des exemples de 4 domaines principaux de la RSE – marché, lieu de travail, entourage de l'organisation et environnement. Dans le domaine du marché, la communication devrait montrer comment l'organisation est capable d'intégrer l'entrepreneuriat responsable dans la pratique quotidienne. Dans le domaine de lieu

de travail, elle devrait communiquer des mesures modernisées visant à l'amélioration des conditions de travail, salaires ou bien de la création de nouveaux postes de travail. Ensuite, dans le domaine de l'entourage de l'organisation, la communication devrait être visée à l'activité bénévole des propriétaires ou des employés soutenus par l'organisation, aux cadeaux caritatifs ou au sponsoring. Finalement, dans le domaine de l'environnement, l'entreprise devrait présenter quelles démarches pour la protection de l'environnement elle accepte.

2.2.3 Formes de la communication

L'organisation communique le plus souvent ses actes soit à ses employés (communication interne), soit aux représentants de l'administration publique (communication externe).

D'abord, par rapport à la communication à des employés, il faut dire qu'il s'agit d'un acte assez important surtout pour tenir l'engagement des employés permanent dans ses activités. Parmi les outils qui peuvent être utilisés dans le cadre de la communication interne, on peut ranger des boîtes pour les suggestions des employés, des réunions régulières de tous les employés, des affiches et matériaux de propagation, des circulaires ou des emails, des vidéos internes ou un intranet et un extranet. (Pavlík et Bělčík et al., 2007; p. 96)

Puis, la communication externe est réalisée le plus souvent à l'aide d'un rapport de la RSE, des étiquettes des produits, des actions (ex. conférence de presse, petits déjeuners), des sites web de l'organisation, d'une ligne téléphonique gratuite ou des publicités. (Pavlík et Bělčík et al., 2007; p. 97)

2.3 Conclusion du chapitre 2

L'implémentation de la RSE dans la structure d'une entreprise est un processus à long terme qui peut être, surtout au début, coûteux et difficile pour l'entreprise. Pourtant, d'un point de vue à long terme, elle peut apporter à l'entreprise plusieurs avantages. Pour bien implémenter des activités principales de la RSE dans la vision et dans la structure de l'entreprise, il est souhaitable de suivre des phases du cycle de PDCA. Dans le cadre de la planification, l'entreprise choisit le management de la RSE, identifie ses parties prenantes clés, désigne ses valeurs et principes de la RSE, analyse

l'état actuel, détermine les objectifs et les thèmes de la RSE et finalement dresse un plan d'action. Dans la phase de réalisation, l'entreprise se concentre sur le développement des engagements de la RSE et leur implémentation. Dans la troisième phase du cycle de PDCA, l'entreprise se concentre sur le monitoring et reporting des activités de la RSE. La dernière étape est consacrée au processus d'amélioration et de modification surtout à l'aide des propositions des parties prenantes.

Considérée comme extrêmement importante s'apparaît même la communication de la RSE. L'entreprise devrait communiquer non seulement à des représentants de l'administration publique mais aussi à ses employés. Parmi les plus grandes astuces de la communication, on peut ranger le fait qu'elle aide l'entreprise à édifier de bonnes relations avec les parties prenantes et augmenter sa transparence.

3 Evaluation de la RSE par la méthode KORP

Une des méthodes d'évaluation de la RSE qui est appliquée considérablement sur le champ des entreprises tchèques s'appelle la méthode KORP². Elle a été formée dans l'intention de faire un cadre unifié pour expertiser les rapports de la RSE et de soutenir des démarches méthodiques pour l'établissement de la RSE dans les entreprises. (Plášková et Ryšánek, 2013; p. 11) Comme les auteurs indiquent, elle s'appuie sur d'autres méthodes d'évaluation aussi bien connues comme:

- système des indicateurs de GRI;
- modèle d'excellence EFQM – méthode d'autoévaluation (2013); et
- méthode d'autoévaluation suivant le modèle de CAF2013

Cette méthode est encadrée par le programme *Národní cena ČR společenské odpovědnosti*³ qui a été accepté par *Rada kvality ČR*⁴. Le trait considérable qui la diffère des autres méthodes appliquées dans le monde entier est qu'elle comprend des mesures pour bien critiquer le niveau d'application de la RSE. En plus, elle est destinée à tous les deux types d'évaluation, tant interne qu'externe.

La méthode KORP répond aux revendications d'évaluer la RSE dans 3 piliers – économique, social et environnemental. Chaque pilier comprend plusieurs critères qui ensuite englobent des sous-critères particuliers dans les domaines *Hypothèses* et *Résultats*. Les tableaux avec tous les critères et sous-critères dans tous les 3 domaines sont présentés dans les annexes 1-3. Comme indiquent Plášková et Ryšánek (2013; p. 13), ces sous-critères en forme des questions thématiques englobent complètement l'étendue et le niveau de l'activité de l'entreprise dans tous les deux domaines. Ils mettent l'accent sur l'importance de la création des hypothèses par le management de l'entreprise car sans cela, il est presque impossible de rapporter des résultats excellents. Elle découle du cycle de PDCA, déjà expliqué et développé dans le chapitre 1 à l'aide de l'échelle de 100 points.

Il faut dire qu'il existe deux types d'évaluation – évaluation avec la différenciation modérée et fine. La première est utilisée surtout pour l'autoévaluation

² Korektní podnikání (Entrepreneuriat Correct)

³ Prix national de la République tchèque pour la responsabilité sociale

⁴ Conseil de la qualité de la République tchèque

et principalement dans les petites et moyennes entreprises. La deuxième est appliquée par les tierces parties et en majorité dans les grandes entreprises. Comme j'ai décidé d'évaluer la RSE dans deux grandes corporations où le concept de la RSE est déjà développé, je vais appliquer des principes de l'évaluation avec la différenciation fine qui me rendra possible d'évaluer tous les domaines de la RSE de la façon suffisamment profonde et détaillée.

3.1 Evaluation avec la différenciation fine

Dans le panneau des *Hypothèses*, l'évaluation met l'accent sur les phases particulières du cycle de PDCA. Dans le panneau des *Résultats*, elle est concentrée sur les trends et les cibles et leur accomplissement.

3.1.1 Panneau des *Hypothèses*

Pour le panneau des *Hypothèses*, Plášková et Ryšánek (2013; p. 20) donnent des instructions suivantes:

1. *Réalisez l'évaluation d'un sous-critère à l'autre. Dans chaque domaine, excluez les domaines hors de propos et justifiez leur exclusion. Si le rapport d'autoévaluation englobe aussi la liste des thèmes exclus, jugez l'objectivité du travail et de l'équipe des évaluateurs internes et éventuellement réalisez la correction.*
2. *Pour l'évaluation par points, on dispose l'échelle de 100 points qui rend possible de spécifier le niveau d'implémentation du sous-critère donné dans l'entreprise.*
3. *Jugez et formulez successivement par écrit, comment les exigences des sujets pertinents de chaque sous-critère sont accomplies dans l'entreprise (normes d'entreprise, directives,...).*
4. *Lisez la définition de chaque phase du cycle de PDCA (Plan-Do-Check-Act). Procédez d'un sous-critère à l'autre, mais attribuez des points aux domaines particuliers d'une manière autonome:*
 - *Plan*
 - *Do*
 - *Check*

- Act
- 5. *Trouvez des preuves pour les côtés forts et les opportunités pour l'amélioration et évaluez chaque phase du cycle par donner la marque dans la case convenante dans le tableau du panneau des hypothèses (voir annexe 4).*
- 6. *Complétez l'évaluation de chaque sous-critère par un rapport écrit dans lequel justifiez le choix du niveau d'évaluation dans chaque domaine (Plan- Do- Check- Act). Ajoutez les exemples ou les preuves concrètes.*
- 7. *Par la somme des points de toutes les quatre phases du cycle divisée par quatre, on obtient le nombre de points atteints du nombre total 100 pour chaque sous-critère des hypothèses.*

3.1.2 Panneau des Résultats

Pour le panneau des *Résultats*, j'ai respecté les instructions suivantes (Plášková et Ryšánek, 2013; p. 20):

1. *Réalisez l'évaluation d'un sous-critère à l'autre. Dans chaque domaine, excluez les domaines hors de propos et justifiez leur exclusion. Si le rapport d'autoévaluation englobe aussi la liste des thèmes exclus, jugez l'objectivité du travail et de l'équipe des évaluateurs internes et réalisez éventuellement la correction.*
2. *Jugez comment les trends et des résultats dans les sous-critères particuliers se sont développés dans l'entreprise au cours de trois dernières années et si les cibles (en cas où elles ont été fixées) ont été accomplies.*
3. *Attribuez des points aux trends de 0 à 100 sur l'échelle divisée en six niveaux.*
4. *Pour l'accomplissement des cibles (au mieux pendant les trois dernières années), attribuez des points de 1 à 100 sur l'échelle divisée en six niveaux.*
5. *Par la somme des points des trends et des cibles accomplies divisée par deux, on obtient le nombre de points atteints du nombre total 100 pour chaque sous-critère des résultats.*

Le tableau de départ pour l'évaluation des trends et des cibles est disponible à l'annexe 5.

3.2 Evaluation complète du rapport de la RSE

Pendant l'évaluation, dans le cas idéal, on marque des points auprès de 13 sous-critères dans le panneau des *Hypothèses* et auprès de 12 sous-critères dans le panneau des *Résultats*. (Pour le premier sous-critère EM1, les questions ne sont pas déterminées). Dans chaque sous-critère, on dispose 100 points au maximum. Pour l'évaluation complète, on compte avec la moyenne arithmétique:

$$\Sigma BM = \Sigma BD \div 13 \quad (\Sigma BD = \text{nombre total de points de toutes les 13 questions, poids 2})$$

Le résultat final de l'évaluation sort de la matrice suivante (Plášková et Ryšánek, 2013; p. 25):

ΣKrP ... nombre de critères notés dans le panneau des *Hypothèses*

ΣKrV ... nombre de critères notés dans le panneau des *Résultats*

ΣBdP = nombre total de points des critères particuliers notés dans le panneau des *Hypothèses*

ΣBdV = nombre total de points des critères particuliers notés dans le panneau des *Résultats*

$$\text{Nombre total de points: } B = \frac{\Sigma BdP}{2} + \frac{BdP + \Sigma BdV}{\Sigma KrP + \Sigma KrV} = \frac{\Sigma B}{2 + \Sigma KrP + \Sigma KrV}$$

3.3 Conclusion du chapitre 3

La méthode KORP est une méthode tchèque qui a été formée en 2007 et qui a été créé par le fusionnement de 3 initiatives – du système de GRI, du modèle d'excellence EFQM et de la méthode CAF2013. Son grand avantage est la prise en compte des mesures pour la critique du niveau d'application de la RSE. En plus, elle est convenable pour l'évaluation de l'entreprise par la tierce partie.

Par rapport à l'évaluation, il existe deux types. Vu que les entreprises évaluées portent le statut des grandes entreprises et je me trouve dans une position d'un évaluateur externe, j'ai décidé d'utiliser les outils pour l'évaluation avec la différenciation fine. Tel évaluation consiste en jugement des critères (attribution par points de 1 à 100) dans les 3 domaines fondamentaux de la RSE, à chaque fois dans la

partie *Hypothèses* et *Résultats* à l'aide des panneaux et des hypothèses élaborées par Plášková et Ryšánek.

4 TESCO Stores ČR, a.s.

Dans la partie suivante, je vais évaluer l'entreprise Tesco Stores ČR, a.s. (Tesco) par la méthode KORP dans tous les 3 domaines de la RSE – économique, social et environnemental. Je vais donc analyser pilier par pilier, à chaque fois en combinant les informations de deux sources principales - premièrement, du rapport de la RSE de l'année 2013/2014 et les documents disponibles sur les sites officiels de l'entreprise; deuxièmement, du questionnaire rempli par le manager de RSE de Tesco. Les questions posées ont débouché des critères et des sous-critères particuliers correspondant à chaque de 3 domaines clés dressés dans les tableaux voir annexes.

4.1 Présentation de l'entreprise

Tesco Stores ČR, a.s. est un commerce de détail et une société anonyme qui fait partie de la corporation britannique Tesco Group, le troisième groupe de distribution mondial. Tesco opère sur le marché tchèque depuis 1996. Elle compte plus que 200 magasins, 7 centres commerciaux et plusieurs stations de service et emploie 14 000 personnes. En 2011, l'entreprise élargit son activité d'autres 127 magasins *Žabka* qu'elle exerce sur la base d'une franchise⁵ et 40 magasins de *Koruna*. (Sites officiels de Tesco; 2015) En 2013, les managers de Tesco ont mis en place une nouvelle stratégie de la RSE dans laquelle ils ont décidé de profiter de sa taille et de ses possibilités en apportant des valeurs à la société. (Tesco; 2014) Sa vision est composée de cinq éléments de base: *être voulu et besogneux partout dans le monde, être la société proposant les occasions et le développement, être la société moderne et innovatrice, être un vainqueur local avec le milieu global et finalement être une société inspiratrice et un partenaire digne de confiance.* (Tesco; 2015) La gestion de Tesco est appuyée sur les valeurs suivantes:

«Personne ne s'occupe des clients mieux que nous»;

«Agissons avec les gens de la même façon qu'on désire qu'ils agissent avec nous»; et

«Profitons de notre force pour la bonne chose.»

⁵ L'accord commercial par lequel une entreprise s'engage à fournir à une seconde entreprise une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération

Même si Tesco est un acteur assez puissant sur le marché alimentaire tchèque⁶, il y a toujours une concurrence considérable. Parmi ses concurrents directs, on peut ranger les entreprises comme AHOLD Czech Republic,a.s., Globus ČR, Schwartz ČR (magasins Kaufland, Lidl) et Makro Cash&Carry ČR. Pour que Tesco garde sa position même à la future, il faut qu'elle se différencie de ses concurrents. Le taux d'intégration de la RSE peut donc être un facteur clé pour telle différenciation.

4.2 Evaluation de Tesco Stores par la méthode KORP

4.2.1 Pilier économique

EM1 Management et assurance organisationnelle de la RSE

L'entreprise présente dans son rapport de la RSE de 2013/2014 sa nouvelle stratégie de la RSE, sa politique, ses cibles et son programme pour leur assurance *Využíváme naši síly pro dobrou věc*⁷. Cette stratégie s'articule autour de 4 axes principaux: combat contre le gaspillage alimentaire, soutien du mode de vie sain, génération de nouvelles occasions pour les jeunes et soutien des communautés locales. Elle est consciente du fait que chaque de ces domaines a une influence primordiale sur leur activité commerciale et sur la société en même temps. Toutes les cibles sont surveillées et évaluées selon les indicateurs KPI⁸. L'entreprise traite aussi la documentation car elle sort le rapport de la RSE et élabore des rapports trimestriels concernant les KPIs de la façon électronique.

L'entreprise est également consciente de la mesure d'influence de ses parties prenantes. Comme les groupes avec l'influence la plus forte, elle considère les actionnaires, les communautés locales et les médias. Ensuite, ce sont ses employés, les entreprises concurrentielles, ses fournisseurs et l'état. L'influence le plus faible, l'entreprise ressent auprès de ses clients. D'où la preuve que ses parties prenantes sont donc bien identifiées. Pour identifier leurs besoins, elle réalise des sondages réguliers.

⁶ En 2014, elle est devenue le deuxième commerce de détail le plus réussi en fonction du chiffre d'affaires (ČT; 2014).

⁷ Nous profitons de notre force pour la bonne chose

⁸ Key Performance Indicator

Dans le domaine de l'entraînement des employés, l'entreprise s'efforce de communiquer les activités de la RSE à ses employés via l'intranet, des tableaux d'affichage, un journal d'entreprise ou bien des réunions d'information régulières. Selon la réalisation de plusieurs activités comme coopération avec les parents au congé de maternité, offre des aliments non vendables ou management et développement des employés, on peut constater que Tesco intègre les activités de la RSE dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, l'entreprise est évaluée pour la détermination d'un représentant et d'une équipe de la RSE, d'une stratégie et cibles, l'identification des parties prenantes clés et l'interconnexion des activités de la RSE avec les activités de l'entreprise. Dans la phase CHECK, l'entreprise est évaluée pour le monitoring et la mesure de tous ses processus et toutes ses activités, pour le système d'évaluation de l'accord législatif et des engagements acceptés. Dans la phase ACT, elle est évaluée pour son système d'amélioration continue comme elle fait l'analyse des activités de la RSE du point de vue de ses services et des processus, évalue ses côtés forts et faibles et améliore des processus et les activités qu'elle réalise.

EM1 MANAGEMENT ET ASSURANCE ORGANISATIONNELLE			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	0
Do	80	Cibles	0
Check	40		
Act	25		
Total	145	Total	0
Points	36	Points	0

Tableau 4.1 Evaluation du domaine économique selon critère EM1

EM2 Performance économique

En vertu des résultats semestriels, l'entreprise indique qu'elle veut investir l'énergie, le temps et l'argent économisés en amélioration de l'offre à ses clients. Elle donc s'efforce d'accroître sa performance en mesurant les domaines choisis à l'aide de l'indicateur KPI. Des résultats semestriels pour l'année 2014/2015 ressort que ses

ventes (hors carburants) et ses profits ont marqué la croissance - vente de 1,9% et profits de 38% par rapport à l'année précédente. Tesco mène aussi des statistiques présentant ses dépenses et recettes. Elle surveille ses dépenses administratives, bénéfices brutes, revenus, activités poursuivies et al.

Concernant le management et l'analyse des risques, Tesco a son directeur des risques qui a la responsabilité principale pour identifier, évaluer, surveiller et atténuer des risques en effectuant les rapports en dessus pour la conception et l'exploitation des systèmes et des contrôles appropriés. Tesco reconnaît le modèle *trois lignes de défense*. La première traite l'identification et l'évaluation des risques en désignant un cadre pour le management de risque, la deuxième fixe la politique des risques et la troisième s'occupe du respect de ce cadre à l'aide des audits internes. Visée à l'approbation des politiques et à la surveillance de la performance et du profil des risques, Tesco a nommé *Výbor pro řízení rizik*⁹ et *Výbor pro řízení pasiv*¹⁰.

Tesco est conscient du fait comment sa force économique peut être utile pour le public. De cette raison, elle a initié en 2013 le projet *Národní potravinová sbírka*¹¹ soutenue par l'organisation *Byznys pro společnost*¹² et les organisations sans but lucratif. Dans le cadre de ce projet, Tesco a collecté 21 tonnes des aliments et elle-même ajoutait 20% de ses stocks. Grâce à ces collectes, elle tente de motiver ses clients en tenant en compte deux objectifs principaux. Premièrement, elle aide ses clients à diminuer leurs déchets. Deuxièmement, grâce à ses économies, elle contribue à baisser les coûts ce qui ressentent juste ces clients. Tesco donc non seulement planifie, mais aussi surveille ses résultats obtenus et s'efforce des améliorations en coopérant avec les organisations internationales.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, j'ai évalué l'entreprise pour la planification économique et la planification des dépenses et recettes liées au capital et au bien corporel et incorporel. Dans la phase CHECK, j'ai marqué des points dans le domaine de la planification des activités caritatives et d'utilité publique. L'entreprise a atteint le niveau ACT concernant l'analyse et la gestion du management de risque.

⁹ Comité de management de risque

¹⁰ Comité de gestion du passif

¹¹ Collecte alimentaire nationale

¹² Business pour la société

Dans la partie *Résultats*, il faut remarquer que les trends de l'entreprise au développement des résultats économiques sont plutôt positifs. Cependant, l'entreprise n'a réussi à atteindre que certaines cibles dressées.

EM2 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	35	Cibles	40
Check	60		
Act	25		
Total	120	Total	100
Points	30	Points	50

Tableau 4.2 Evaluation du domaine économique selon critère EM2

EM3 Influences directes sur la communauté

L'entreprise est très sensible aux besoins de sa communauté. Elle est consciente du taux d'influence de ses parties prenantes particulières. L'influence réciproque assez importante ressent auprès de ses fournisseurs. Elle veut s'appuyer sur des relations solides, stables et affidées.

La politique de la société est basée sur la préférence des habitants locaux dans les lieux signifiants du service et aussi des jeunes. Tesco donne l'emploi à 2000 gens à l'âge de 18 à 24 ans. Dans le cadre du programme *Extra třída*¹³, elle a enchaîné 1890 élèves des écoles primaires pour qu'ils gagnent de l'expérience. Grâce à sa fondation, Tesco a distribué au cours de deux dernières années 10 millions Kč¹⁴ parmi le projet *Extra třída* et d'autres projets (ex. inondations). La société s'appuie également sur le développement de ses employés de talent. L'entreprise se distingue par sa politique de recrutement particulière. 77% des managers et des directeurs ont parcouru plusieurs postes à travers de la hiérarchie sociétale. Tesco veut être un employeur demandé qui offre à ses employés les occasions pour leur développement. Elle a pour l'objectif de créer la culture fondée sur le bonheur, la santé, le goût du travail et la loyauté vers ses clients, produits et services.

¹³ Classe extra

¹⁴ Couronnes tchèques

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, je vais évaluer l'identification de la communauté. Dans la phase CHECK, je vais juger la politique de recrutement.

Dans la partie *Résultats* - Trends, la société est évaluée pour ses tendances à se comporter de la voie responsable envers la communauté. On peut considérer les trends comme stables. Dans la section Cibles, elle est évaluée pour l'atteinte de ces cibles dans le domaine de recrutement des employés. Les preuves sont malheureusement sans fondement.

EM3 INFLUENCES DIRECTES SUR LA COMMUNAUTÉ			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	40
Do	70	Cibles	10
Check	85		
Act	0		
Total	155	Total	50
Points	38,75	Points	25

Tableau 4.3 Evaluation du domaine économique selon critère EM3

EM4 Influences indirectes sur la communauté

Un des objectifs de l'entreprise est d'aider les autres à mener la vie saine et faire face aux problèmes avec l'obésité. Elle considère le soin de la santé comme un des cibles les plus importantes du monde actuel. Grâce à des recherches nombreuses, Tesco a révélé que 2/3 des consommateurs s'intéressent au mode de vie sain ou bien de ce qu'ils consomment. En réaction, elle a démarré le projet *Měříč zdravých rozdílů*¹⁵ qui sert comme un outil de mesure du profil des aliments. Les clients peuvent avoir des informations sur les valeurs nutritionnelles des aliments qu'ils achètent. Ensuite, Tesco a préparé pour les collègues du bureau central l'événement *Dny pro zdraví*¹⁶ où ils pouvaient vérifier leur état de santé.

En 2013, elle a trouvé que 52% des adultes en République tchèque étaient obèses et 10% des enfants à l'âge du 6 au 12 ans souffraient de l'obésité. Elle a révélé

¹⁵ Compteur des différences saines

¹⁶ Journées pour la santé

que 16% des jeunes sont sans emploi. Aujourd'hui, elle compte 2000 des familles qui ont participé au projet *Tesco letní hry*¹⁷ et employé 2000 de jeunes de 18 à 24 ans.

Comme de bons exemples représentant l'édification des services publics, on peut citer le projet *Potravinová sbírka*¹⁸ ou l'autre pour les jeunes *Extra třída*. Tesco participe à l'éducation et à la formation des jeunes en leur aidant à gagner de l'expérience. Par rapport à l'exploration des influences négatives, elle surveille des statistiques des sociétés d'assurances ou elle mène ses propres statistiques.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase dans la phase CHECK, l'entreprise est évaluée pour l'édification des services publics desquels ils n'attendent pas le profit direct et l'exploration des influences positives et négatives sur la communauté.

Dans la partie *Résultats*, les Trends sont plutôt positifs. L'entreprise a offert les initiatives nombreuses pendant les deux dernières années. Dans le domaine Cibles, il y en a plusieurs qui ont été accomplies.

EM4 INFLUENCES INDIRECTES SUR LA COMMUNAUTÉ			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	0	Cibles	40
Check	80		
Act	0		
Total	80	Total	100
Points	20	Points	50

Tableau 4.4 Evaluation du domaine économique selon critère EM4

4.2.2 Pilier social

SO1 Droits de l'homme

L'entreprise met l'accent sur l'édification des relations à long terme avec ses fournisseurs, clients, partenaires commerciaux et employés. Elle choisit de préférence des fournisseurs locaux. Dans le rapport de la RSE de 2013/2014, elle indique que 70% de leurs fournisseurs ont le siège en République tchèque. L'entreprise est consciente

¹⁷ Jeux d'été de Tesco

¹⁸ Collecte alimentaire

de l'importance du respect des principes éthiques, concrètement du fait que son succès dépend considérablement de bonnes relations. Elle a établi un code éthique auquel elle s'efforce de faire participer chaque membre de l'équipe de Tesco. Elle s'engage dans ce code à refuser n'importe quel cadeau, marque d'hospitalité ou de parrainage qui peuvent affecter ou peuvent être vus à affecter la valeur de l'entreprise aux yeux des fournisseurs, même s'il s'agit des fournisseurs potentiels ou affecter sa capacité à porter un jugement indépendant sur son travail. Puis, il s'agit des cas où elle ne prend part à aucune décision d'affaires où il y a un conflit avec les intérêts personnels. Tesco mène sa politique d'anticorruption et d'anti-pots-de-vin où elle s'engage à refuser d'offrir ou d'accepter n'importe quels pots-de vin. Du questionnaire réalisé implique que Tesco s'occupe du soin et de la protection des droits de l'homme de ses employés, elle les éduque par rapport à de diverses démarches concernant des droits de l'homme. Elle aussi tient l'évidence des incidents et des plaintes dans ce domaine-là. Toutes ces activités sont surveillées et mesurées.

Dans la partie *Hypothèses*, je ne vais évaluer l'entreprise que dans la phase CHECK. Je vais juger surtout ses activités du domaine du respect des droits de l'homme.

Dans la partie *Résultats*, des Trends sur le champ du développement du soin et de la protection des droits de l'homme des employés semblent être d'après tout positifs.

SO1 DROIT DE L'HOMME			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	0	Cibles	0
Check	60		
Act	0		
Total	60	Total	60
Points	15	Points	30

Tableau 4.5 Evaluation du domaine social selon critère SO1

Ce que l'entreprise manque complètement, ce sont des preuves concernant les cibles accomplies. De cette raison, je vais l'évaluer de la manière correspondante.

SO2 Communauté, corruption, politique publique, comportement concurrentiel, accord législatif

Grâce au projet *Extra třída*, Tesco a fait participer 1 800 jeunes qui ont préparé et réalisé les projets pour l'amélioration des conditions d'entrée des jeunes sur le marché de travail. Tesco donne emploi à 14 000 donc 2 000 sont recrutés des rangs des jeunes de 18 à 24 ans. Son but ne repose que sur la création de nouvelles occasions mais elle veut que les jeunes recrutés gagnent de l'expérience qui les aidera de trouver un bon emploi au futur. Des questions du développement des jeunes sont discutées dans le cadre du projet européen *Tesco panel mladých*¹⁹. Un autre exemple du développement de la population jeune est le mentoring fourni par des managers célèbres expérimentés. En plus, Tesco veille sur l'obtention de la rétroaction de jeunes gens donc elle profite pour la création d'autres programmes pour les jeunes. Ensuite, Tesco est devenu un partenaire général des *Zelené školy*²⁰ dans le programme *Ekologická škola*²¹ de l'association écologique *Tereza* qu'elle soutient par la somme de 500 000 Kč par an. Son objectif principal est de supporter des programmes d'élève spécialisés sur l'environnement, sa connaissance et l'amélioration.

Tesco s'engage également à la collecte alimentaire déjà mentionnée dans l'évaluation précédente et elle aide les organisations sans but lucratif. Dans le cadre du programme *Pomáháme s Vámi*²², elle a distribué 4,5 millions Kč parmi 90 organisations sans but lucratif. Tesco coopère également avec les universités tchèques et souhaite élargir ce projet sur toute l'Europe centrale.

Par rapport à ses politiques d'anticorruption, Tesco avait fixé ses mesures d'anticorruption qu'elle mesure et surveille. Pour les fournisseurs et les employés, elle a constitué *Linka ochrany zájmů*²³ qui les aide à veiller des pratiques louches sur le champ de travail et en informer éventuellement la société. Concernant le respect des normes et de la législative, Tesco s'efforce de respecter les lois existantes sur la protection de la compétition économique. Elle s'engage dans son code éthique par

¹⁹ Panneau des jeunes de Tesco

²⁰ Ecoles vertes

²¹ Ecole écologique

²² Nous aidons avec vous

²³ Ligne de la protection des intérêts

exemple à ne pas négocier des cartels avec la concurrence, à ne pas partager des informations confidentielles de la concurrence de ses fournisseurs ou bien à fixer des prix de détail d'une manière indépendante.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase CHECK, elle est évaluée pour l'entretien de ses contacts avec la communauté et l'engagement dans la vie publique. Dans la phase ACT, je l'ai évaluée pour sa politique d'anticorruption bien développée.

Dans la partie *Résultats*, elle est évaluée pour ses trends en progrès notable et des cibles qui ont été complètement accomplies.

SO2 COMMUNAUTÉ, CORRUPTION, POLITIQUE PUBLIQUE, COMPOURTEMENT CONCURRENTIEL, ACCORD LÉGISLATIF			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	80
Do	0	Cibles	90
Check	80		
Act	80		
Total	160	Total	170
Points	40	Points	85

Tableau 4.6 Evaluation du domaine social selon critère SO2

SO3 Recrutement et travail adéquat

Tesco mène une politique de motivation du personnel basée sur le progrès à travers les postes de travail dans la société. Elle a dressé un plan de talent. Il existe un schéma d'évaluation annuel quand les employés peuvent postuler à des postes plus hautes en identifiant les rôles dans lesquels ils souhaiteraient de se développer. Ce fait aide les managers à fixer les objectifs de commerce et les mettre en accord avec les objectifs personnels et de carrière d'un employé.

Tesco emploi 14 000 employés en République tchèque dont 2000 sont des jeunes. Elle a pour but d'aider les jeunes en cherchant ce qui est de pertinent pour eux, quelles barrières ils doivent faire face. Grâce à une recherche réalisée entre les jeunes employés à Tesco a révélé qu'ils se trouvent souvent dans un cercle vicieux: «*Je n'ai pas de travail-Je n'ai pas de pratique. Je n'ai pas de pratique. Je n'ai pas de*

travail.» En réaction, Tesco a initié le projet *Evropský Tesco panel mladých*²⁴ où elle discute des besoins dans l'éducation des jeunes gens. En plus, elle prépare le programme *Tesco Akademie mladým*²⁵ qui devrait aider les jeunes avec l'entrée sur le marché de travail.

Elle s'efforce d'assurer les opportunités égales pour tous sans acception de l'âge, de la nationalité ou de la contestation religieuse ou politique. En plus, elle coopère avec les mères au congé de maternité pour la rentrée au travail plus facile. A l'aide du code éthique, elle initie ses employés à bien connaître et respecter les consignes et directives de sécurité et les principes pour la sécurité et la santé au cours du travail. Tesco a élaboré un cadre de certification *Trainer Assessment Programme (TAP)* qui offre des programmes divers disponibles pour tous les employés de l'entreprise. *TAP* contient les méthodes de l'éducation directe, du coaching, e-learning²⁶ ou blended-learning.²⁷ Les employés participants aux entraînements sont aussi évalués.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, je vais évaluer la société pour les programmes de motivation qu'elle offre à ses employés et pour le système de formation des employés. Dans la phase CHECK, elle est évaluée pour le système de soin de *BOZP*²⁸.

SO3 RECRUTEMENT ET TRAVAIL ADÉQUAT			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	40
Do	65	Cibles	10
Check	50		
Act	0		
Total	115	Total	50
Points	28,8	Points	25

Tableau 4.7 Evaluation du domaine social selon critère SO3

²⁴ Panneau européen des jeunes de Tesco

²⁵ Académie aux jeunes de Tesco

²⁶ Enseignement électronique

²⁷ Désignation pour la combinaison de l'enseignement standard (de présence, de présentation, face-à-face) avec le e-learning.

²⁸ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Sécurité et protection de la santé pendant le travail)

Concernant les Trends dans la partie *Résultats*, l'entreprise est évaluée pour la surveillance de performance des employés et pour la sécurité et la protection de la santé au travail pour le trend stable. Pour les autres critères, il n'y a pas assez d'informations. Concernant les Cibles, selon les réponses du questionnaire, l'entreprise accomplit les cibles définies mais il manque des preuves.

SO4 Protection du consommateur

Tesco considère sa valeur *Nikdo se nestará o klienty lépe než my*²⁹ comme la clé de son succès et comme la motivation pour mieux comprendre à ses clients et leur offrir des services de première qualité. Elle surveille et mesure la satisfaction de ses clients par l'intermédiaire des outils d'une recherche fournie par les agences renommées et adopte les principes en cas où elle trouve un mécontentement. Elle a mis en service une ligne de client gratuite et disponible 12h sur 24. Elle traite aussi des réclamations et des plaintes des clients. Les principes pour le règlement des réclamations et les démarches recommandées sont planifiés dans le cadre du *Tesco Standard pro výrobu potravin*³⁰. Tesco s'engage au fait que toutes les réclamations doivent être liées avec le plan d'action pour la diminution du nombre de réclamations. Tesco met l'accent sur la qualité des produits fournis. Elle a défini les revendications que les producteurs doivent accomplir s'ils veulent fournir ses produits à Tesco. La société s'est engagée dans le code éthique à respecter des normes et des obligations concernant la communication marketing, y compris l'annonce et la promotion des produits.

Dans la partie *Hypothèses*, j'ai évalué l'entreprise dans la phase PLAN pour la création du standard pour la production des aliments. Dans la phase CHECK, l'entreprise est évaluée pour le monitoring et la mesure de la satisfaction du client.

Dans la partie *Résultats*, j'ai évalué l'entreprise dans la partie Trends pour le trend avec le progrès modéré pour sa planification de la réalisation de toutes les revendications dressées dans le standard. Par rapport à des cibles, elles ne sont pas mesurables.

²⁹ Personne ne s'occupe des clients mieux que nous

³⁰ Standard de Tesco pour la production alimentaire

SO4 PROTECTION DU CONSOMMATEUR			
Hypothèses		Résultats	
Plan	60	Trends	45
Do	0	Cibles	0
Check	45		
Act	0		
Total	145	Total	45
Points	36,3	Points	22,5

Tableau 4.8 Evaluation du domaine social selon critère SO4

4.2.3 Pilier environnemental

EG1 Assurance personnelle de la protection de l'environnement

La société supporte la pensée écologique auprès de ses parties prenantes. Tesco offre à ses clients une palette de produits appelés écologiques. En fait, ils sont qualifiés par *European organic product label*³¹. Tesco mène une politique environnementale. Elle a nommé la personne qui s'occupe de la protection de l'environnement – manager de l'économie de rebut, manager pour les économies dans l'énergétique et d'autres postes dans la gestion des bâtiments. Tesco s'est engagée à respecter le standard pour la production des aliments en adoptant le système de la gestion de qualité qui assure l'identification et le contrôle des impacts potentiels de l'activité de l'entreprise sur l'environnement. Par adoption de la certification ISO 14001, elle s'est également engagée, en cas d'un audit indépendant de l'environnement, à appliquer une solution immédiate des divergences apprises.

Dans la partie *Hypothèses*, j'évalue la société dans la phase ACT pour la nomination des managers de l'environnement qui planifient, gèrent et contrôlent et améliorent les activités de l'entreprise dans ce domaine.

Pour la partie *Résultats*, j'évalue le trend d'appliquer des outils volontaires dans le fonctionnement de l'entreprise comme celui en progrès. Aucune cible n'a pas été définie.

³¹ Label européen de l'agriculture biologique

EG1 ASSURANCE PERSONNELLE DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	0	Cibles	0
Check	0		
Act	40		
Total	40	Total	60
Points	10	Points	30

Tableau 4.9 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG1

EG2 Accord législatif

Le code éthique de l'entreprise dispose d'un principe de base – respect de la loi, des directives et des règlements internes de l'entreprise. Pourtant, il faut dire que ce code ne traite que des revendications législatives, mais il se préoccupe du fait que le comportement et la décision de l'entreprise doivent ressortir de ses valeurs et de la conduite franche, loyale et réglo. L'entreprise sait bien que le pilier le plus solide de son succès est la confiance de ses parties prenantes. L'entreprise a défini sa politique environnementale où l'exécution des lois est donc l'évidence. Elle planifie, surveille et mesure mais elle n'adopte pas de mesures pour son exécution plus ferme. Du questionnaire découle qu'elle a fixé des cibles par rapport à des sanctions et des frais. En général, Tesco veut protéger la nature et ses ressources. Elle veut diminuer la surconsommation des aliments, la pollution de l'eau et de l'air et de minimiser les impacts négatifs de son activité sur l'environnement.

Dans la partie *Hypothèses*, l'entreprise est évaluée dans la phase CHECK pour la surveillance et mesure de l'exécution de la législative dans le cadre de sa politique environnementale.

Dans la partie *Résultats*, grâce à plusieurs initiatives je considère le trend de minimalisation des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement plutôt positif. Certaines cibles ont été atteintes.

EG2 ACCORD LÉGISLATIF			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	0	Cibles	30
Check	60		
Act	0		
Total	60	Total	90
Points	15	Points	45

Tableau 4.10 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG2

EG3 Impacts de la consommation de l'énergie, des ressources et des substances

Tesco veut jouer un rôle clé dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, non seulement à la base de la coopération avec les fournisseurs et producteurs mais aussi en enchaînant des clients et des communautés dans lesquelles elle opère. En effet, elle désire d'apprendre pourquoi on gaspille sur les champs, dans les magasins et dans les cuisines des consommateurs et de le limiter après. Comme 1/3 des aliments mondiaux finissent à la poubelle, Tesco a mis en service le projet *Potravinová banka*³². Elle coopère aussi avec les organisations traitant la prévention du gaspillage alimentaire et l'éducation dans ce domaine comme par exemple avec *Česká federace potravinových bank*³³ ou avec les représentants du mouvement *Zachraň jídlo*³⁴.

Elle s'est engagée à aider à réduire la déforestation mondiale à zéro jusqu'en 2020 par la réduction de l'achat des 4 substances qui sont essentielles pour l'entreprise: l'huile de palme, des produits bovins, le soja et le bois. Pour chaque produit, elle cartographie leurs chaînes d'approvisionnement pour mettre en place des politiques d'achats durables.

Par rapport à la réduction des matières consommées, la société dépense son effort sur les économies de l'eau. Il faut noter que la consommation directe de l'eau en 2015 a baissé de 300 000 m³ par rapport à l'année précédente. Puis, elle a installé des boîtes de collecte dans les magasins pour des batteries et des ampoules usées.

³² Banque alimentaire

³³ Fédération tchèque des banques alimentaires

³⁴ Sauve la nourriture

Finalement, Tesco a introduit des mesures économiques pour l'éclairage intérieur dans ses magasins caractérisées par la régulation continue de la puissance de l'éclairage.

Dans la partie *Hypothèses*, j'évalue la société dans la phase CHECK pour la surveillance et la mesure des impacts de la consommation des matières et des ressources sur l'environnement.

Dans la partie *Résultats*, l'entreprise est évaluée dans la section Trends pour un progrès notable. Par rapport à des cibles, elle a réussi à parvenir à toutes ses cibles fixées.

EG3 IMPACTS DE LA CONSOMMATION DE L'ÉNERGIE, DES RESSOURCES ET DES SUBSTANCES			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	75
Do	0	Cibles	90
Check	65		
Act	0		
Total	65	Total	165
Points	16,25	Points	82,5

Tableau 4.11 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG3

EG5 Impacts environnementaux des sorties

Tesco reconnaît le changement climatique comme la plus grande menace environnementale à laquelle le monde actuel est confronté. C'est pourquoi, elle a fixé un objectif ambitieux: être une entreprise produisant zéro de carbone en 2050 avec les objectifs à moyen terme (2020) à y parvenir. A l'aide de l'initiative *Carbon Trust*, elle a généré le *F Plan* avec le but de réduire les émissions de la distribution. Ce dernier est concentré sur 4 domaines de base suivants: cages et palettes, camions plus amples et conteneurs, moins de miles et économie de carburant. La société est parvenue à réduire les émissions de CO2 à travers la société de 40,9% par rapport à l'année 2006/2007. La piste de carbone a été réduite de 250 000 tonnes de CO2. L'objectif est de la diminuer de 50% en 2020. Le pourcentage des déchets (alimentaires et non-alimentaires) qui sont recyclés, réutilisés ou modifiés en énergie généré par la société

a augmenté en 2015 de 2% par rapport à l'année précédente. Un des services offerts par l'entreprise est la collecte des vieilles batteries et des ampoules dans les guichets des magasins.

L'entreprise sait que la majorité de l'eau douce à l'échelle mondiale est utilisée dans l'agriculture, y compris dans les pays et les régions où il y a la pénurie d'eau et sa qualité est très mauvaise. Elle veut donc s'assurer que ses chaînes d'approvisionnement utilisent de l'eau de manière aussi efficace que possible et s'occupe des risques pour la qualité de l'eau.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase CHECK, l'entreprise est évaluée pour la surveillance et la révision de la quantité des émissions de CO2 et des déchets produits. Dans la phase DO, j'évalue la société pour la réalisation de la collecte des batteries et des ampoules usées.

Dans la partie *Résultats*, je note des tendances notablement progressives pour le traitement des déchets et la baisse de la pollution des ressources. Plusieurs cibles ont été accomplies.

EG5 IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES SORTIES			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	90
Do	30	Cibles	45
Check	50		
Act	0		
Total	80	Total	135
Points	20	Points	67,5

Tableau 4.13 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG5

4.3 Conclusion du chapitre 4 et recommandations à l'avenir

A l'aide du rapport de la RSE de l'entreprise de l'année 2013/2014 et des informations obtenues du questionnaire et des documents présentés sur ses sites d'Internet, je viens d'évaluer le taux de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle a obtenu 45 points. J'ai attribué des points à tous les critères sauf celui de EG4 (Impacts

environnementaux de la production) que j'ai trouvé hors de propos en fonction de caractère de l'activité de la société. Dans les paragraphes suivants, je vais présenter l'évaluation complète de tous les trois piliers en proposant à chaque fois des recommandations possibles réaliser à l'avenir.

Le pilier qui s'est montré comme le plus fort est le pilier environnemental. L'entreprise a déterminé son objectif à long terme – de diminuer les impacts de leurs activités sur l'environnement. Pour s'y approcher, elle a fixé sa politique environnementale. Elle a nommé des managers spéciaux pour gérer les affaires du domaine de l'environnement. Elle planifie, surveille et mesure mais elle n'adopte pas de mesures pour son exécution plus ferme ce qui persiste comme le domaine à améliorer. Pour baisser la surconsommation des aliments, la pollution de l'eau et de l'air et la production des déchets, elle réalise et contrôle des projets particuliers.

Malheureusement, il faut constater que même si Tesco pratique la politique anti-gaspillage et elle s'occupe de la collecte des aliments après la date d'échéance, elle ignore complètement le gaspillage au niveau des fournisseurs ou bien des producteurs. Les représentants du mouvement *Zachraň jídlo* ont révélé que les agriculteurs étaient obligés de jeter des tonnes des légumes puisqu'ils ne satisfaisaient pas les critères esthétiques que Tesco avait fixés. A l'idéal, Tesco devrait donc au plutôt possible développer les démarches pertinentes dans le domaine du gaspillage sur tous les niveaux du cycle commercial pour qu'elle devienne un vrai protecteur des valeurs comme elle proclame.

Comme point fort dans ce domaine, il faut mentionner qu'elle utilise un outil volontaire pour la protection de l'environnement - l'écolabel européen. Je proposerais de s'engager plus par adopter d'autres certifications qui pourraient l'aider à approfondir son approche responsable du rang des certifications ISO.

Le deuxième pilier le plus développé est celui social. Tesco a bien développé son code éthique qui essaie d'englober différentes sphères d'activités de l'entreprise. Elle mène une politique d'anticorruption et essaie d'engager tous ses employés à la respecter. Il est dommage que l'entreprise manque complètement des preuves concernant les cibles accomplies.

Il faut apprécier son engagement dans la vie publique. Elle planifie, réalise, contrôle et mesure le domaine de son engagement. Par rapport à sa politique

d'anticorruption, sauf les trois premières phases du cycle PDCA, elle aussi améliore ses activités dans ce domaine-là. Même les cibles ont été complètement accomplies.

Par contre, politique du personnel semble être assez faible – il n'y a aucune politique pour les personnes licenciées ou partant et aucune solution pour les employés qui veulent manifester leur mécontentement. Pour le premier cas, je recommanderais d'assurer un consultant ou un conseiller personnel pour tous les employés partant qui les aiderait à mieux s'orienter sur le marché de travail et de trouver un nouveau emploi le plutôt possible. Pour le deuxième cas, je recommanderais d'initier un système pour la solution des plaintes des employés par exemple sous forme des « centres des plaintes » où chaque employé pourrait communiquer son soucis ou son problème concernant n'importe quel domaine de son travail.

L'entreprise est généralement beaucoup ciblée au client. Elle planifie, réalise et mesure la satisfaction de ses clients mais elle ne spécifie ses cibles dans aucun domaine.

Le pilier qui s'est montré comme le plus faible est le pilier économique. En général, par rapport à des côtés forts, l'entreprise offre beaucoup de preuves pour le fait que plusieurs activités de la RSE sont réalisées et contrôlées. Ce qui concerne les domaines à améliorer, l'entreprise devrait profiter plus des résultats du monitoring pour l'intégration suivante. Sa force principale repose sur l'édification de la structure organisationnelle de la RSE – nomination d'un représentant, d'une équipe, création de postes spécialisés sur les activités de la RSE. Ensuite, on peut remarquer le haut niveau de l'interconnexion des activités de la RSE dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Elle bien planifie la performance économique y compris les recettes et les dépenses, elle contrôle la planification des activités caritatives et elle bien gère le management de risque.

Par contre, elle devrait déterminer plus de cibles et informer de leur accomplissement le public. Malheureusement, elle n'indique pas les chiffres par rapport à des salaires de départ des employés et surtout à sa politique pratiquée auprès de ses sous-traitants. Je recommanderais donc de créer et publier un document traitant ces informations soit dans le prochain rapport de la RSE soit dans un document autonome.

Ensuite, il n'y a pas d'information ni sur l'exploration de l'influence sur la promotion de la culture ni sur l'outplacement des employés. Je recommande ainsi de supporter plus les activités culturelles et mettre l'accent sur le processus de départ de ses employés car le domaine des ressources humaines est un domaine où est concentré le plus grand capital.

5 AHOLD Czech Republic, a.s.

Dans la partie suivante, je vais me préoccuper en même façon que dans le chapitre 4 de l'analyse des trois domaines de la RSE par la même méthode KORP en examinant le taux de l'implémentation de la RSE dans l'entreprise Ahold Czech Republic, a.s. (Ahold). Comme Ahold n'a pas encore élaboré son propre rapport de la RSE, je vais profiter des informations indiquées dans le rapport de la RSE de sa mère, organisation globale Ahold Netherlands qui consacre plusieurs sections à sa filiale Ahold Czech Republic. Toutes ces informations seront complétées par des réponses du questionnaire, des rapports annuels pour les années 2012 - 2014 et des communiqués de presse affichés sur ses sites officiels.

5.1 Présentation de l'entreprise

Ahold Czech Republic, a.s. est un commerce de détail et une société anonyme qui fait partie de la corporation multinationale Koninklijke Ahold N.V. basée à Zaandam, aux Pays-Bas. Ahold est entrée sur le marché tchèque en 1990 en tant que *Euronova, a.s.* et en 1991, elle a ouvert son premier supermarché à Jihlava qui s'appelait *Mana*. Depuis 1999, elle a exercé l'hypermarché *Hypernova* et des supermarchés *Albert*. Depuis 2009, du besoin de se présenter d'une façon unifiée sur le marché, l'entreprise a décidé de créer deux types de marchés – hypermarché *Albert* et supermarché *Albert*. Le 1^{er} août en 2014, Ahold a repris la société *SPAR COS*. Depuis l'automne 2014, elle est en processus de l'intégration des magasins SPAR et INTERSPAR sous la marque *Albert* qui a déjà englobé à son portefeuille 49 magasins originaux de SPAR. (Site officiel d'Ahold, 2015)

Actuellement, Ahold Czech Republic, a.s. emploie plus que 17 500 employés et elle est classée parmi les leaders sur le marché. *Albert* est en harmonie avec sa stratégie fortement axée sur la qualité et la fraîcheur des aliments et la coopération avec les fournisseurs régionaux. Elle offre une gamme des produits différenciés – *Albert Excellent, BIO, Quality et BASIC*. Une de ses grandes cibles est de créer meilleures conditions d'achat. (Site officiel d'Ahold, 2015) Elle se présente comme une entreprise socialement responsable qui veut être avant tout meilleur voisin surtout en liant la responsabilité sociale avec son entreprise quotidienne. En 2013, elle est

devenue le membre de la plateforme *Byznys pro společnost*. Elle a fini deux fois parmi les dix meilleures entreprises dans la catégorie *Nejštědřejší firemní dárcce*³⁵ dans les années 2011 et 2012. (Site officiel d'Albert, 2015) L'entreprise déclare ses valeurs principales: « *Mettre le client à la première place* », « *Faire ce qui est bon* », « *Vaincre ensemble* », « *Réaliser des idées* » et « *Se perfectionner tous les jours* ».

5.2 Evaluation de l'entreprise AHOLD Czech Republic, a.s. par la méthode KORP

5.2.1 Pilier économique

EM1 Management et assurance organisationnelle de la RSE

La société a nommé son manager de qualité en tant que responsable du domaine de la RSE. Néanmoins, il ne s'agit pas du poste chargé uniquement du domaine de la RSE. Même par rapport à l'équipe de la RSE, il y a de nombreux groupes s'occupant des projets caritatifs mais une équipe particulière de la RSE n'a pas été constituée. Par contre, Ahold sait identifier ses parties prenantes. Comme la partie prenante clé, elle considère le client. Ce dernier est suivi par les employés et sur la troisième place, elle met ses fournisseurs. L'entreprise s'engage à parvenir à trois choses: créer meilleur endroit pour l'achat, meilleur endroit pour les employés et être un meilleur voisin dans les localités où elle opère. Pour accomplir sa vision, elle a défini sa stratégie basée sur le commerce durable et responsable. Plus concrètement, il s'agit de la façon dont elle fait des affaires, la foi en ses valeurs et la pratique de ce qui est juste pour ses clients, employés et l'environnement dans lequel elle s'évolue. Les employés sont entraînés tous les ans dans le domaine de la RSE et ils sont motivés à appliquer les principes de détaillants responsables dans leur travail quotidien. Nommons par exemple les projets comme *Potravinová banka* ou *Kávomaty pomáhají*³⁶. Concernant la documentation de la RSE, les mesures et les règlements de la politique interne de la RSE sont identiques avec ceux du *Národní akční plán*

³⁵ Donateur d'entreprise le plus généreux

³⁶ Machines à café aident

*společenské odpovědnosti organizací v ČR*³⁷. Par rapport au rapport de la RSE, il n'existe que le rapport de la RSE de sa mère Koninklijke Ahold N.V. Pour soutenir le processus de l'amélioration continue, elle assure l'exécution d'un modèle de *System managementu společenské odpovědnosti*³⁸. L'entreprise fait contrôler toutes ses activités de la RSE par le système d'évaluation de *GRI*.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, l'entreprise est évaluée pour la détermination d'un responsable de la RSE, d'une stratégie et l'identification des parties prenantes clés et pour l'interconnexion des activités de la RSE avec les activités quotidiennes de l'entreprise. Dans la phase ACT, j'évalue l'entreprise pour la surveillance et l'amélioration du concept de la RSE grâce au controlling régulier via des indicateurs de la méthode GRI par la tierce partie.

EM1 MANAGEMENT ET ASSURANCE ORGANISATIONNELLE			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	0
Do	70	Cibles	0
Check	0		
Act	30		
Total	100	Total	0
Points	25	Points	0

Tableau 5.1 Evaluation du domaine économique selon critère EM1

EM2 – Performance économique

Ahold utilise une planification exhaustive des affaires et le processus de la révision pour surveiller sa performance. Ce processus couvre l'adoption de la stratégie, la budgétisation et la déclaration des résultats actuels et projetés. Elle planifie sa performance grâce à *ExCo Incentive Plan (EIP)*. L'EIP utilise trois mesures financières pondérées: marge d'exploitation, flux de trésorerie d'exploitation, commerce de détail responsable et croissance nette des ventes. Par rapport aux résultats financiers concrets, ses ventes nettes pour l'année 2014 s'élèvent à 43 milliards Kč, dont 11,7% est la croissance en monnaie locale et 4,6% la contribution aux ventes nettes du

³⁷ Plan d'action national de la responsabilité sociale des organisations en République tchèque

³⁸ Système de gestion de la responsabilité sociale

groupe. Le bénéfice d'exploitation touche 532 millions Kč, dont 1,2% est la marge d'exploitation et 1,4% la contribution. Ahold planifie les recettes de ses produits et ses services dans le cadre du plan *Reshaping Retail Program*³⁹ grâce auquel l'entreprise détermine les nouvelles cibles. Ahold planifie bien également ses activités caritatives. Elle coopère avec les organisations sans but lucratif de la façon permanente. Depuis 2012, l'augmentation de la quantité des attributions tout avec le nombre des enfants formés dans le domaine de la vie saine ont augmenté. Ahold planifie, réalise, contrôle et améliore tous ces projets réalisés. Elle a aussi créé une équipe de projet. L'autre domaine sur lequel l'entreprise met l'importance, c'est la gestion du risque. Les cadres supérieurs périodiquement examinent des risques et présentent ses pratiques à *Dozorčí rada*⁴⁰. Il existe un programme de gestion des risques d'entreprise qui est conçu pour fournir à la haute direction la compréhension de l'activité clé de la Société des risques. Elle maintient le cadre commercial de contrôle qui intègre l'évaluation de risque.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase PLAN, elle est évaluée pour la planification des recettes et dépenses. Dans la phase ACT, je l'évalue pour sa gestion des risques et de projet.

Dans la partie *Résultats*, le trend semble être positif vu que l'aide financier reçu a augmenté par rapport à l'année précédente. Malheureusement, aucune cible n'a pas été définie.

EM2 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	50
Do	0	Cibles	0
Check	0		
Act	50		
Total	50	Total	50
Points	12,25	Points	25

Tableau 5.2 Evaluation du domaine économique selon critère EM2

³⁹ Programme de remodelage du détail

⁴⁰ Conseil de Surveillance

EM3 Influences directes sur la communauté

Les éléments les plus importants de la communauté forte et la cible à long terme en même temps sont selon l'entreprise la vie dans un espace propre, le voisinage social et sûr, l'accès aux aliments sains et nourrissants aussi que l'opportunité à trouver un emploi. Ahold considère également comme importantes la sécurité alimentaire et non alimentaire. Par conséquent, elle exige de ses fournisseurs de se conformer à des normes au-delà de celles qui sont législativement revendiquées. Ses fournisseurs ont l'obligation d'avoir une certification *Global Food Safety Initiative (GFSI)*⁴¹. Pour ses fournisseurs non alimentaires, elle adopte une approche différente, basée sur le risque. Pour les fournisseurs de produits à haut risque, elle exige une autre certification de vérificateur externe. Pour les livraisons de produits à faible et à moyen risque, elle demande l'assurance de la sécurité sous la forme de tests de laboratoire du produit et des rapports d'inspection de produits confirmant la conformité juridique. Ce qui donne la preuve de son influence positive sur la communauté, c'est qu'elle préfère des fournisseurs locaux ce qui stimule bien le développement régional. Par rapport à l'approche au recrutement des employés, Ahold s'efforce de recruter les représentants de toutes les catégories d'âge sans discriminer personne. Elle offre l'occasion même aux jeunes qui peuvent travailler chez elle dans le cadre d'un programme d'entraînement. Pour assurer la sécurité alimentaire, elle a fixé l'objectif suivant: veiller à ce que 80% de ses fournisseurs alimentaires de leur propre marque soient certifiés par *Global Food Safety Initiative (GFSI)*. A la fin de 2014, elle a réussi d'atteindre le chiffre 97%.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase PLAN, l'entreprise est évaluée pour l'identification de la communauté et pour la planification de l'approche au recrutement des employés.

Dans la partie *Résultats*, dans la section Trends, j'évalue l'entreprise pour la politique et pratique des achats auprès des sous-traitants locaux comme le trend en progrès modéré. Plusieurs cibles ont été accomplies.

⁴¹ Initiative mondiale de la sécurité alimentaire

EM3 INFLUENCES DIRECTES SUR LA COMMUNAUTÉ			
Hypothèses		Résultats	
Plan	50	Trends	50
Do	0	Cibles	50
Check	0		
Act	0		
Total	50	Total	100
Points	12,5	Points	50

Tableau 5.3 Evaluation du domaine économique selon critère EM3

EM4 Influences indirectes sur la communauté

Afin de répondre aux besoins de la communauté, Ahold s'est engagée à mesurer et élaborer des rapports sur le nombre de magasins participant à une communauté caritative au moins par an. L'entreprise édifie plusieurs activités desquelles elle n'attend pas le profit direct. Parmi ces projets, on peut nommer par exemple *S Bertíkem za dětským úsměvem*⁴², *Kávomaty pomáhají*⁴³ ou *Zdravá Pětka*⁴⁴. L'entreprise explore ses influences positives sur la communauté – aussi positives que négatives. Elle a récemment fait le passage de grands boulangers industriels aux petits fournisseurs régionaux de boulangerie situés plus proche de magasins où elle fournit. Elle donc contribue à la façon systématique au développement de l'économie régionale. Ensuite, elle influence positivement sa communauté en finançant des activités des organisations sans profit ou en leur proposant ses propres initiatives principalement de caractère éducatif.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, la société est évaluée dans le domaine de l'exploration de ses influences sur la communauté. Dans la phase ACT, je l'évalue pour la réalisation, mesure et mise en pratique des résultats de ces mesures dans le domaine de l'édification des services publics et du soutien de la santé et de l'éducation.

⁴² Le sourire d'enfant avec Bertík

⁴³ Machines à café aident

⁴⁴ Cinq sains

Dans la partie *Résultats*, dans la section Trends, elle est évaluée pour le trend positif dans le développement de ses investissements pour le bien du public. Elle est évaluée pour l'accomplissement des cibles dans le domaine de l'engagement à mesurer et effectuer des rapports sur les dons de nourriture aux banques alimentaires et sur le nombre d'enfants scolarisés dans le cadre de ses programmes de la vie saine.

EM4 INFLUENCES INDIRECTES SUR LA COMMUNAUTÉ			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	70
Do	30	Cibles	70
Check	0		
Act	70		
Total	100	Total	140
Points	25	Points	70

Tableau 5.4 Evaluation du domaine économique selon critère EM4

5.2.2 Pilier social

SO1 Droit de l'homme

Ahold s'engage à respecter les meilleures pratiques sur les conditions de travail, offrant des possibilités du développement de carrière, donnant une reconnaissance pour une bonne performance et de favoriser une culture fondée sur le respect et l'équité. Les droits humains sont respectés à tous les niveaux en fonction de toutes les normes locales et règlements pertinents. L'entreprise a son code éthique qui est fondé sur les idées suivantes: *« nous respectons la loi, nous respectons les droits de nos employés, nous agissons de la façon responsable et nous nous conduisons honnêtement avec tous nos partenaires commerciaux, nous protégeons la propriété de la société contre la dégradation, le vol ou la perte, nous évitons toutes les situations où on peut parvenir au conflit d'intérêts personnels et commerciaux. »* Pour avertir l'existence de la violation de ce code, les partenaires peuvent contacter une ligne d'assistance pour l'éthique. Ahold s'occupe des droits de l'homme de ses fournisseurs. Elle est le titulaire de la certification *UTZ* qui s'occupe des conditions de travail et de la

vie saine des producteurs, surtout dans les pays de l’Afrique d’ouest en leur donnant la formation sur l’effectivité de la production. Elle suit le Code du travail et des règlements correspondants et la convention collective du niveau supérieur. Pour le contrôle du respect du niveau de milieu de travail, elle a accepté la certification SA 8000. Elle s’engage aussi à d’autres initiatives pour l’amélioration des conditions de travail et de vie comme l’initiative *Sociální doložky*⁴⁵ ou bien *Iniciativa etického obchodu*⁴⁶

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO la société est évaluée pour l’assurance administrative de l’éthique dans l’entreprise. Dans la phase CHECK, elle est évaluée pour la création des mesures d’anti-discrimination.

Dans la partie *Résultats*, dans la section Trends, elle est évaluée pour les activités nombreuses dans le domaine de la protection du travail d’enfants ce qui porte à croire que le trend est en augmentation. Certaines cibles ont été accomplies.

SO1 DROIT DE L’HOMME			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	65
Do	30	Cibles	30
Check	45		
Act	0		
Total	75	Total	95
Points	18,75	Points	47,5

Tableau 5.5 Evaluation du domaine social selon critère SO1

SO2 Communauté, corruption, politique publique, comportement concurrentiel, accord législatif

Ahold cultive continuellement des relations avec la communauté dans laquelle elle opère et s’efforce de l’influencer positivement. Elle a décidé de s’engager dans la vie publique de la façon qu’elle a commencé à s’orienter vers deux domaines principaux - premièrement, vers le domaine de l’éducation et du développement des

⁴⁵ Clauses sociales

⁴⁶ Initiative du commerce éthique

enfants du milieu socialement défavorisé; deuxièmement, vers le domaine du soutien et de l'éducation du mode de vie sain des enfants et de leurs familles. En 2014, *Nadační fond Albert*⁴⁷ a distribué les moyens financiers obtenus de la vente des sacs plastiques et des boissons chaudes à des organisations sans but lucratif dans le cadre de deux demandes de subvention *Nadační fond Albert dětem*⁴⁸ et *Kávomaty pomáhají*. Ensuite, elle a achevé la distribution des moyens pour le programme *Albert pro zdraví*⁴⁹. Pour soutenir le mode de vie sain et développer des enfants des milieux socialement défavorisés, elle a réalisé en coopération avec les autres organisations sans but lucratif ses propres projets *Zdravá Pětka, Jarmarky s Albertem*⁵⁰, *Múzování s Albertem* et *Bazárek s Albertem*⁵¹.

Ahold participe à l'initiative *Global Compact The United Nations* qui allie leurs opérations et stratégies avec dix principes universels dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la corruption. La question de corruption est aussi traitée dans le cadre du standard de certification *Soil Association Ethical Trade*⁵² qui vise à contrôler les engagements éthiques du commerce.

Dans la partie Hypothèses, l'entreprise est évaluée dans la phase CHECK pour la réalisation et le contrôle des politiques d'anticorruption à l'aide du Code éthique et des standards internationaux. Ensuite, j'évalue l'entreprise dans la phase ACT pour ses engagements dans la vie publique, notamment pour la réalisation, contrôle et amélioration des initiatives nombreuses.

Dans la partie *Résultats*, l'entreprise est évaluée pour le trend avec progrès notable non seulement pour son développement de l'emploi régional grâce à la préférence des fournisseurs locaux, mais aussi pour l'augmentation des indemnités financières et non financières offertes sur les activités de la vie publique. Par rapport à l'année 2013, les contributions aux organisations à but non lucratif ont augmenté de 1 000 000 Kč. Par rapport à la section Cibles, celles qui ont été définies ont été même accomplies.

⁴⁷ Fondation d'Albert

⁴⁸ Fondation d'Albert aux enfants

⁴⁹ Albert pour la santé

⁵⁰ Marchés avec Albert

⁵¹ Petit bazar avec Albert

⁵² Association du sol et du commerce éthique

SO2 COMMUNAUTÉ, CORRUPTION, POLITIQUE PUBLIQUE, COMPORTEMENT CONCURRENTIEL, ACCORD LÉGISLATIF			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	90
Do	0	Cibles	40
Check	50		
Act	90		
Total	140	Total	130
Points	35	Points	65

Tableau 5.6 Evaluation du domaine social selon critère SO2

SO3 Recrutement et travail adéquat

Les employés d'Ahold sont l'atout le plus important de l'entreprise et ils se trouvent au cœur de son succès. Ahold croit qu'un employé satisfait a besoin de bonnes conditions de travail, d'opportunités pour le développement personnel, de support du manager et ce qui n'est pas moins important, de reconnaissance pour la performance. L'entreprise réalise des analyses dans le domaine des ressources humaines. Elle mène des tableaux avec des taux de salaires de top management, des rapports annuels comprenant des indicateurs comme la part des personnes recrutées selon l'âge et le sexe. Il résulte des documents publiés que l'entreprise veille sur la répartition égale des postes libres entre les différentes catégories d'âge. Des employés d'Ahold sont fournis avec une carte multisports qui leur donne l'accès à des programmes de la vie saine, des événements sportifs et des activités de détente. Ahold a nommé un directeur de l'unité de développement et de la formation des employés. Elle a établi des programmes de développement pour les nouveaux vendeurs, les managers des secteurs, des gestionnaires et des administrateurs des magasins. Ces programmes sont offerts tant comme une formation dirigée par un personnel expérimenté que sous la forme d'une journée de formation, éventuellement à l'aide de *e-learning*. Elle a lancé le système de gestion de la performance. Cela signifie que les employés ont l'accès à un outil de développement de carrière qui leur permet de se concentrer sur leurs talents avec qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel. Dans le cadre de ce système de gestion de la performance, elle encourage d'avoir un plan de

développement individuel (PDI). Le PDI est un plan structuré axé sur le maintien des compétences des employés mises à jour pour leurs rôles actuels ou pour se préparer à un nouveau rôle.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase DO, l'entreprise est évaluée pour sa politique du personnel. Dans la phase ACT, j'évalue la société pour la surveillance de la performance des employés et leur développement de carrière.

Dans la partie Trends, j'évalue le domaine de la formation des employés avec l'appui sur l'entraînement des jeunes comme le trend en progrès modéré. Malheureusement, aucunes cibles n'ont pas été définies.

SO3 RECRUTEMENT ET TRAVAIL ADÉQUAT			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	40
Do	30	Cibles	0
Check	0		
Act	55		
Total	85	Total	40
Points	21,25	Points	20

Tableau 5.7 Evaluation du domaine social selon critère SO3

SO4 Protection du consommateur

L'objectif principal et à long terme est de traiter avec des aliments et d'autres produits dans telle manière que le commerce, en relation avec l'achat, la distribution de fournisseurs et la relation avec le client, soient équitables et mutuellement bénéfiques. Ahold considère la sécurité alimentaire comme cruciale au sein de sa chaîne d'approvisionnement. En 2014, la sécurité alimentaire au sein de la logistique avec sa propre marque - entrepôts et centres de distribution - ont été renforcées par obtention de la certification, système de gestion de la sécurité alimentaire *ISO 22000*. Cette certification montre à ses clients et aux autres parties prenantes que le système de gestion de la santé des aliments a été mis en place et a été audité par la tierce partie. Les employés d'Ahold suivent pendant la réclamation des produits le

*Reklamační řád*⁵³ ce qui est conforme à la législation européenne et tchèque actuelle. Elle gère une ligne téléphonique gratuite de client qui peut aider à informer le client des règles et des pratiques de la réclamation dans le magasin. Par rapport à des amendes, *Česká obchodní inspekce*⁵⁴ a infligé pendant l'année 2014 22 amendes au montant 683 000 Kč. Il faut dire que la société combat dans ce domaine assez longtemps et malheureusement, les problèmes persistent.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase CHECK, j'évalue l'entreprise pour la mise en place et le contrôle des revendications sur les produits fournis aux clients.

Dans la partie *Résultats*, j'évalue la section Trends pour la valeur totale des amendes importantes pour les désaccords avec les lois et les normes comme le trend plutôt négatif. L'entreprise ne parle pas des cibles dressées.

SO4 PROTECTION DU CONSOMMATEUR			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	20
Do	0	Cibles	0
Check	30		
Act	0		
Total	30	Total	20
Points	7,5	Points	10

Tableau 5.8 Evaluation du domaine social selon critère SO4

5.2.3 Pilier environnemental

EG1 Assurance personnelle de la protection de l'environnement

Les clients d'Ahold veulent de plus en plus large assortiment de produits durables disponibles et elle donc cherche à introduire continuellement des produits certifiés par les systèmes d'étiquetage *Fairtrade* qui aident à améliorer les conditions pour les personnes, les animaux et l'environnement. Même s'il y a en République tchèque des tendances d'offrir des produits de *fairtrade* croissante, pendant l'année 2014, le nombre de produits de *fairtrade* proposés par Ahold a fortement diminué. Elle

⁵³ Règlement de réclamation

⁵⁴ Inspection de commerce tchèque

porte son attention particulière sur six produits de base essentiels (café, thé, cacao, huile de palme, de soja et fruits de mer), spécialement, elle s’efforce d’améliorer de la durabilité de ses produits à propre marque. A la fin de 2014, 83% du café, 82% de thé, 40% de cacao, 0% de soja, 0% d'huile de palme, et 44% de fruits de mer correspondaient aux normes des standards d'industrie. Malheureusement, aucune personne responsable des affaires de l’environnement n’est connue. L’entreprise a mis en service l’éclairage LED qui a pour but de réduire les émissions de CO2 et des coûts de l’entreprise. En plus, elle a mis à utiliser plus du gaz naturel. Le nombre de sacs plastiques a été diminué à la moitié par rapport à l’année 2013.

Dans la partie *Hypothèses*, j’évalue l’entreprise dans la phase CHECK pour l’application et le monitoring des outils volontaires dans le domaine de la protection de l’environnement.

Dans la partie *Résultats*, je l’évalue le trend comme stable surtout car le nombre de produits certifiés comme durables se diffèrent l’un à l’autre (le nombre de fruits de mer a baissé, par contre le nombre de produits contenant du cacao a massivement augmenté). Plusieurs objectifs ont été accomplis.

EG1 ASSURANCE PERSONNELLE DE LA PROTECTION DE L’ENVIRONNEMENT			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	40
Do	0	Cibles	50
Check	60		
Act	0		
Total	60	Total	90
Points	16,25	Points	45

Tableau 5.9 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG1

EG2 Accord législatif

Le respect des revendications des lois est perçu par l’entreprise comme une évidence. Outre ces revendications obligatoires, elle s’efforce de respecter ses propres directives contenues dans le code éthique. Il existe la loi qui dit que le nombre de sacs

plastiques devrait diminuer sur 90 pièces par personne jusqu'en 2019. Le chiffre actuel est entre 180 et 200. L'entreprise a mis sa propre cible de diminuer le nombre de sacs proposés ce qui a été partiellement atteint. L'entreprise est consciente du fait que ses processus de production peuvent avoir des impacts sur les personnes, les animaux et l'environnement. Elle éprouve la responsabilité d'éviter ou de réduire ses impacts et de partager des préoccupations de ses parties prenantes sur des sujets telles que la sécurité des produits, la fraude alimentaire, la responsabilité sociale et la déforestation. La stratégie d'Ahold de produits responsables a entraîné de nombreuses améliorations de la façon dont elle s'approche à l'approvisionnement et à la production de ses produits à marque propre. Bien que la contribution directe d'Ahold au changement climatique est relativement limitée, elle se concentre sur deux domaines clés où elle croit d'apporter des améliorations – réduire les émissions de CO2 et la quantité des déchets.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase ACT, elle est évaluée pour la mise en place des directives et cibles pour protéger l'environnement, leur contrôle, l'évaluation régulière et l'application de nouvelles cibles en pratique.

Dans la phase *Résultats*, les trends sont plutôt positifs. Je l'évalue surtout pour ses tendances à réduire des émissions de CO2 et des déchets. La plupart des cibles ont été accomplies.

EG2 ACCORD LÉGISLATIF			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	60
Do	0	Cibles	60
Check	0		
Act	65		
Total	65	Total	120
Points	16,25	Points	60

Tableau 5.10 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG2

EG3 Impacts de la consommation de l'énergie, des ressources et des substances

Ahold déploie tous ses efforts pour réduire sa consommation des énergies, des ressources et des substances. Elle planifie ses activités et surveille leurs impacts sur l'environnement. Elle a mis en place l'éclairage LED économique, elle a commencé à utiliser plus du gaz naturel. Pour mesurer des émissions de CO₂, elle applique au lieu des calculs sur kilogramme le facteur de conversion établi par *International Energy Agency*⁵⁵. Elle a défini comme cible de réduire les émissions de CO₂ par 1m² d'espace de vente de 20% comparé au point de départ en 2008. Avec 18,5%, elle y a presque atteint. Ahold présente une nouveauté sur ses sites: «*Protégez la nature et laissez nous vous envoyer des tracts via email.*» Cette activité pourrait être écologique si le nombre de tracts envoyés via la poste aurait diminué. Malheureusement, il n'y a aucune preuve pour qu'Ahold baisse ce nombre. Par rapport à la planification des impacts de la consommation des ressources et des substances, Ahold initie en participant à la *Národní potravinová sbírka*⁵⁶ qui a lieu chaque année. Lors de la collecte, les gens peuvent acheter des aliments de longue conservation et les offrir alors à des maisons d'asile, de retraite ou aux personnes qui se trouvent dans une situation compliquée. En 2013, la chaîne de supermarchés Albert a fait le don de 8,6 tonnes de nourriture. En 2014, elle a collecté presque deux fois plus. Pour baisser la quantité et du danger des matériaux entrants, la société a décidé de mettre en pratique deux standards. Le premier s'appelle *Mezinárodní standard zdravotní nezávadnosti*⁵⁷ et il rend possible l'accord avec les revendications sur la santé et le contrôle entre les commerçants particuliers sur le marché. Le deuxième standard ajustant le commerce éthique est appelé *Soil Association Ethical Trade*.

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase ACT l'entreprise est évaluée non seulement pour la simple réalisation, mais aussi pour le controlling et la mise en application des standards et des normes pour la baisse de la consommation de l'énergie, des ressources et des substances.

Dans la partie *Résultats*, le trend dans le domaine des activités pour économiser des ressources est en augmentation légère. Certaines cibles ont été accomplies.

⁵⁵ Agence internationale énergétique

⁵⁶ Collecte alimentaire nationale

⁵⁷ Standard international de l'hygiène de santé

EG3 IMPACTS DE LA CONSOMMATION DE L'ÉNERGIE, DES RESSOURCES ET DES SUBSTANCES			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	65
Do	0	Cibles	40
Check	0		
Act	70		
Total	65	Total	115
Points	16,25	Points	55,75

Tableau 5.11 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG3

EG5 Impacts environnementaux des sorties

Ahold s'efforce de surveiller les impacts de toutes ses sorties sur l'environnement. Elle travaille sur la réduction des déchets résultant de l'emballage de sa marque propre tout au long de son cycle de vie sans diminuer sa fonction de protection. Pour y parvenir, tous les nouveaux produits à marque propre et mis à jour sont évalués selon les lignes directrices d'emballage 4R: *Réduire*: réduire le poids et le volume des emballages sans nuire à la qualité du produit, *Réutiliser*: rendre son emballage réutilisable, *Recycler*: utiliser des emballages en matériaux recyclés autant que possible, *Renouveler*: utiliser des matériaux durables renouvelables et certifiés. En 2014, elle a augmenté le pourcentage de déchets organiques et elle a réduit d'autres types de déchets. Cela est dû à son programme sur la séparation des produits organiques et des autres déchets et l'intensification de la formation de ses collaborateurs sur la séparation des déchets à travers *Green Captains program*⁵⁸. A la suite, elle a diminué la décharge de 16% et elle a réutilisé, recyclé ou renouvelé 60% des déchets. En 2014, Ahold a contribué à remettre 10 tonnes d'électroménagers. Sa production de déchets dangereux a été réduite de 197 tonnes et la production d'émissions de gaz à effet de serre de 46 tonnes. La consommation de l'eau a baissé de 950 000 litres par rapport à l'année précédente.

⁵⁸ Programme Capitain vert

Dans la partie *Hypothèses*, dans la phase ACT, elle est évaluée pour la réalisation, le contrôle et l'amélioration des activités concernant la pollution de l'air et le traitement des déchets.

Dans la partie *Résultats*, elle est évaluée pour son trend en progrès modéré. Plusieurs cibles ont été accomplies.

EG5 IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES SORTIES			
Hypothèses		Résultats	
Plan	0	Trends	45
Do	0	Cibles	70
Check	0		
Act	70		
Total	70	Total	115
Points	17,5	Points	57,5

Tableau 5.13 Evaluation du domaine environnemental selon critère EG5

5.3 Conclusion du chapitre 5 et recommandations à l'avenir

Après l'attribution des points à tous les critères sauf celui de EG4 (Impacts environnementaux de la production que j'ai trouvé hors de propos de la même façon qu'auprès de Tesco), l'entreprise Ahold a obtenu 38 points.

Le pilier qui s'est apparu le plus fort est de même qu'à Tesco le pilier environnemental. L'entreprise applique certains outils pour la protection de l'environnement volontairement. Il les mesure et contrôle. Néanmoins, pour qu'elle pourrait s'améliorer continuellement, elle devrait répondre à la demande. En considération du nombre de consommateurs achetant des produits écologiques croissant, je recommanderais d'augmenter le nombre de produits écologiques dans sa portefeuille et accepter des normes pour qu'elle distribue même la soja et l'huile de palme écologiques.

Ahold présente une nouveauté sur ses sites: «*Protégez la nature et laissez nous vous envoyer des tracts via email.*» Cette activité pourrait être écologique si le nombre de tracts envoyés via la poste aurait réellement diminué. Malheureusement, il n'y a

aucune preuve pour que Ahold baisse ce nombre. Il faudrait inventer un système pour la distribution plus effective des tracts - prospector mieux les lieux de distribution pour éviter la duplication et donc réellement baisser le nombre de tracts ou de prospectus sortis.

Globalement, Ahold déploie tous ses efforts pour réduire sa consommation des énergies, des ressources et des substances. Elle planifie ses activités et surveille leurs et impacts sur l'environnement. Elle aussi surveille et améliore des activités concernant l'entrée des substances chimiques. Pourtant, elle n'enregistre pas les accidents dans le domaine de l'environnement même si les médias les communiquent souvent. Je propose donc créer un système d'évidence et de contrôle en forme des tableaux récapitulatifs avec tous les accidents passés pendant une certaine période. Ça pourrait servir comme un outil de prévention qui pourrait aider à baisser le nombre d'accidents au futur.

Le pilier qui a été évalué comme le deuxième le plus fort est le pilier social. Elle maintient des relations très étroites et permanentes avec la communauté en s'engageant à plusieurs projets qui soutiennent l'éducation et la santé. Elle planifie, réalise, surveille et améliore toutes ces activités concernant la vie publique. Son influence paraît être très positive. Elle enregistre ses indemnités et dons financiers mais il faut constater que la valeur financière offerte a considérablement diminué par rapport à l'année 2013. C'est pourquoi, je proposerais d'organiser des événements culturels - par exemple deux concerts bénéfiques par an qui pourraient générer à l'entreprise assez de moyens financiers pour l'investissement plus intense au futur.

Le domaine qui reste encore pas trop développé est le domaine de traitement des plaintes et l'information des amendes. L'entreprise a une tendance de ne présenter que des aspects et des résultats positifs ce qui ne me paraît pas objectif. Je recommanderais de démontrer même les imperfections en proposant des pas pour améliorer la situation au futur. Pour le cas des plaintes, j'introduirais un système pour enregistrer des plaintes de toutes ses parties prenantes, par exemple créer une ligne téléphonique destinée aux employés aux sous-traitants et aux partenaires commerciaux qui pourrait servir à leur traitement plus effectif. Comme le montant d'amendes en 2014 s'élevait à 163 000 Kč, ce qui est le plus de toutes les chaînes alimentaires de la même taille, je mettrais plus grand accent sur le contrôle

systematique de tous les produits et je me concentrerais plus sur l'entraînement des employés pour effectuer le travail de la façon plus circonspecte.

Le pilier économique reste le pilier le moins soigné. Elle a sa stratégie de la RSE bien définie accompagnée de cibles à long terme à atteindre, mais elle n'a pas nommé ni le manager de la RSE ni l'équipe spécialisée sur les domaines particuliers de la RSE. Même si on considère l'existence d'un rapport de la RSE comme un élément très important, Ahold Czech Republic ne l'a pas encore publié. C'est que le rapport a deux fonctions générales – fonction de communication car il fournit des informations à ses parties prenantes sur des événements clés et fonction de contrôle puisque avec la rédaction des résultats annuels, elle voit clairement des lacunes et donc des occasions à améliorer. Pour les années à venir, je recommande fortement de travailler là-dessus.

Ahold utilise une planification exhaustive des affaires et le processus de la révision pour surveiller sa performance. Elle a intégré au système de la RSE l'amélioration continue de la gestion des risques. Elle planifie, réalise et contrôle toutes ses activités caritatives – leur budget et même leur caractère. Ahold s'efforce de recruter les représentants de toutes les catégories d'âge sans discriminer personne. Elle donc planifie son approche au recrutement des employés. Ensuite, elle explore ses influences sur la communauté. Elle réalise, mesure et profite de résultats de ces évaluations pour l'amélioration dans le domaine de l'édification des services publics et du soutien de la santé et de l'éducation. Le domaine qui abrite encore plein de réserves reste le domaine de la promotion de la culture, du savoir-faire et de l'outplacement des employés. L'entreprise devrait sacrifier plus d'énergie au développement culturel, par exemple par le sponsoring des événements culturels comme des festivals de musique ou de théâtre. Concernant l'outplacement des employés, elle pourrait proposer à tous les employés partant le service de consultation avec un psychologue qui peut les aider avec la recherche plus simple d'un nouvel emploi.

Conclusion

Le but de ce mémoire a été d'évaluer la Responsabilité sociale des Entreprises par la méthode KORP dans les chaînes alimentaires choisies dans les 3 domaines – économique, social et environnemental et de proposer à chaque entreprise des recommandations pour son amélioration à l'avenir.

Dans le premier chapitre de la partie théorique, j'ai introduit le sujet de la RSE en mentionnant des tournants importants dans son évolution historique, ses définitions possibles, ses avantages et inconvénients. Dans le deuxième chapitre, j'ai découvert le processus d'implémentation et l'importance de la communication de la RSE. J'ai conclu la partie théorique par le troisième chapitre par introduire la méthode KORP en expliquant ses principes d'évaluation de base.

Dans la partie pratique, j'ai évalué le taux de la RSE dans chaque de deux entreprises choisies. Chaque évaluation a été suivie d'une évaluation complète accompagnée de recommandations à améliorer.

L'entreprise TESCO Stores, a.s. a obtenu 45 points. L'entreprise AHOLD Czech Republic, a.s. a atteint 38 points. Il s'agit de bons résultats si on prend en considération la durée passée du début de leur décision de s'engager au concept de la RSE. Le classement des piliers à l'échelle finale a été pareil auprès de toutes les deux entreprises. Le pilier le plus fort s'est apparu le pilier environnemental. Le plus faible a été celui économique. Je conseille aux entreprises d'explorer et d'élaborer plus leurs impacts directs et indirects sur la communauté et de communiquer tous leurs résultats économiques de la façon plus détaillée. Tesco planifie, réalise les activités, mesure mais arrive rarement à les améliorer. Par contre, Ahold est capable non seulement réaliser beaucoup d'activités mais elle arrive souvent à les appliquer dans la pratique de l'entreprise. Tesco pourrait se faire inspirer par Ahold par le domaine social et ses projets caritatifs nombreux. A l'inverse, Ahold pourrait mieux communiquer ses activités responsables au public et élaborer le plus tôt possible son propre rapport de la RSE.

Résumé

Le but de ce mémoire a été d'évaluer la Responsabilité sociale des Entreprises par la méthode KORP dans les chaînes alimentaires choisies dans les 3 domaines – économique, social et environnemental et de proposer à chaque entreprise des recommandations pour son amélioration à l'avenir. Nous avons trouvé que les entreprises montrent des signes de la responsabilité sociale assez développée. Pourtant, il reste encore des domaines à découvrir et améliorer, spécialement le domaine économique.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Šupíková Michaela
Název fakulty:	Filozofická fakulta
Název katedry:	Katedra romanistiky
Název diplomové práce:	L'évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les chaînes alimentaires choisies par la méthode KORP
Vedoucí diplomové práce:	doc. Mgr. Jaromír Kadlec, PhD.
Počet stran:	99
Počet znaků:	158 728
Počet příloh:	6
Počet titulů použité literatury:	5

Klíčová slova: společenská odpovědnost organizací, 3P, stakeholder, metoda KORP, PDCA cyklus

Charakteristika: Cílem této diplomové práce je zhodnocení konceptu Společenské odpovědnosti organizací dvou největších potravinových řetězců v České republice TESCO Stores, a.s. a AHOLD Czech Republic, a.s. Stěžejním nástrojem pro hodnocení je analytická metoda KORP. Práce se snaží odpovědět na otázku, do jaké míry jsou společnosti společensky odpovědné a přinést jim doporučení pro zlepšení daných slabých míst v budoucnosti.

Abstract

Author: Šupíková Michaela
Faculty: Faculty of Arts
Department: Department of Roman Studies
Thesis: Evaluation of the Corporate Social Responsibility
of chosen food chains by method KORP
Supervisor: doc. Mgr. Jaromír Kadlec, PhD.
Number of Pages: 99
Number of Characteristics: 158 728
Number of Annexes: 6
Number of Titles of Used Literature: 5

Key Words: Corporate Social Responsibility, 3P, stakeholders, KORP method, PDCA cycle

Characteristics: The aim of this master's thesis is to evaluate the concept of Corporate Social Responsibility in the two largest food chains in the Czech Republic: TESCO Stores, a.s. and AHOLD Czech Republic, a.s. A key tool applied for the evaluation is the analytical method KORP. The thesis tries to answer the question of the extent of social responsibility of the two companies and to bring them some recommendations for improvement of the weak points in the future.

Bibliographie

Livres:

JEHO SVATOST DALAJLAMA, MUYZENBERG, van den L. *Cesta pravého vůdce*. Praha: Management Press, 2009. 189 p. ISBN 978-80-7261-196-6.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 160 p. ISBN 978-80-247- 4480-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 p. ISBN 978-80-247-3983-0.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al. *Společenská odpovědnost organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 p. ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Společenská odpovědnost organizací*. DTO CZ, s.r.o., 2008. 184 p. ISBN 978-80-02-02099-8.

Sources électroniques:

Who we are. [en ligne]. [consulté 2015-10-14]. Accessible sur: <<http://www.shell.com/global/aboutshell/who-we-are.html>>.

RSE: Evolution chronologique d'un concept. [en ligne]. [consulté 2015-10-14]. Accessible sur: <http://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/rse-evolution-chronologique-d-un-concept-20543.html>.

MERVART, R., VÁCLAVÍKOVÁ, A., STEINEROVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. TOP Partners, s.r.o., 2008. [en ligne]. [consulté 2015-10-14]. Accessible sur: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>.

Qu'est-ce-que la responsabilité sociétale des entreprises?. [en ligne]. [consulté 2015-10-14]. Accessible sur: <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>>.

ISO 26000 – Social reposnability. [en ligne]. [consulté 2015-10-21]. Accessible sur: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.

Sustainable food producion. [en ligne]. [consulté 2015-10-14]. Accessible sur: <<http://www.nizo.com/explore/expertises/sustainability/>>.

ŠANDEROVÁ, L. *CSR a její komunikace v ČR*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. 2008. Vedoucí práce Ing. Alena Filipová, PhD. [en ligne]. [consulté 2015-10-16]. Accessible sur: <<https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%C5%A1anderov%C3%A1+lenka+v%C5%A1e+BP>>.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, 1970. [en ligne]. [consulté 2015-10-19]. Accessible sur: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>.

Reporting udržitelného rozvoje společnosti NWR. [en ligne]. [consulté 2015-10-21]. Accessible sur: <<http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/93227/reporting-udrzitelneho-rozvoje-podle-spolecnosti-nwr>>.

An introduction to G4: The next generation of sustainability reporting. [en ligne]. [consulté 2015-10-21]. Accessible sur: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>>.

Site officiel de GRI. [en ligne]. [consulté 2015-10-21]. Accessible sur: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>

Hohnen, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute of Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1.895536-97-3. [en ligne]. [consulté 2015-10-25]. Accessible sur: <http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>.

Plášková, A. Ryšánek, P. *Společenská odpovědnost (CSR): Hodnocení CSR firem v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Národní cena kvality ČR:

2013. [en ligne].[consulté 2015-10-29]. Accessible sur:

<http://www.npj.cz/cz/splecenska-opovednost-organizaci/narodni-cen-csr/>.

Site de Tesco ČR. [en ligne].[consulté 2015-11-05]. Accessible sur:

<<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>>.

Site de Tesco ČR: CSR zpráva. [en ligne].[consulté 2015-11-05]. Accessible sur:

<<http://www.tescocr.cz/cs/odpov%C4%9Bdn%C3%A1-firma/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc/csr-zpr%C3%A1va>>.

<<http://www.tescocr.cz/cs/odpov%C4%9Bdn%C3%A1-firma/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc/csr-zpr%C3%A1va>>.

ČT 24: *Tvrdá konkurence a vybíraví zákazníci vyhánějí řetězce z Česka.* [en

ligne].[consulté 2015-11-05]. Accessible sur:

<<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1044164-tvrda-konkurence-a-vybiravi-zakaznici-vyhaneji-retezce-z-ceska>>.

Site de l'initiative Zachraň jídlo.[en ligne].[consulté 2015-11-16]. Accessible sur:

<http://zachranjidlo.cz/wp-content/uploads/Supermarkety-nut%C3%AD-zem%C4%9Bd%C4%9Blce-pl%C3%BDtvat.-Po%C5%BEadavky-na-estetickou-kvalitu-zeleniny-nejsou-ve%C5%99ejn%C3%A9.pdf>

Site officiel de AHOLD.[en ligne].[consulté 2015-11-19]. Accessible sur:

<https://www.ahold.com/Responsible-retailing-5/Responsible-Retailing-Reports.htm>.

Lidovky.cz: *Albert dostal Národní cenu kvality. I přes pokuty od ČOI.* [en ligne].[consulté

2015-11-21]. Accessible sur: <http://byznys.lidovky.cz/ahold-dostal-narodni-cenu-kvality-i-pres-pokuty-od-coi-pfv-/firmy-trhy.aspx?c=A141128_180103_firmy-trhy_mmu>.

<http://byznys.lidovky.cz/ahold-dostal-narodni-cenu-kvality-i-pres-pokuty-od-coi-pfv-/firmy-trhy.aspx?c=A141128_180103_firmy-trhy_mmu>.

Liste des abréviations

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Sécurité et protection de la santé pendant le travail)

CAF Common Assessment Framework

KORP Korektní podnikání (Entrepreneuriat Correct)

LBG London Benchmarking Group

GRI Guidelines Reporting Initiative

Annexes

Annexe 1: Tableau des critères et des sous-critères - pilier économique (Šupíková, M., 2013, p. 55-53 selon Plášková et Ryšánek, 2013; p. 49-53)

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
MANAGEMENT ET ASSURATION ORGANISATIONELLE DE LA RSE (EM1)	
EM1P1 Nomination d'un représentant de la RSE	
EM1P2 Nomination d'une équipe de la RSE	
EM1P3 Identification des parties prenantes clés	
EM1P4 Détermination du domaine d'activité, de la stratégie et des cibles de l'organisation	
EM1P5 Entraînement des employés dans la RSE et dans le travail d'équipe	
EM1P6 Documents de la RSE	
EM1P7 Archives de la RSE (documentation de toutes les activités et tous les résultats pertinents)	
EM1P8 Gestion des documents et archives	
EM1P9 Interconnexion des activités liées à la RSE avec les activités courantes de travail	
EM1P10 Assurance organisationnelle de la création du rapport de la RSE	
EM1P11 Système d'amélioration – identification des côtés forts, opportunités à améliorer	
EM1P12 Monitoring et évaluation – plan et application	

EM1P13 Audits et système d'évaluation d'entente avec la législation, des normes et des engagements adoptés	
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE (EM2)	
EM2P1 Planification systématique de la performance économique et sa structure	EM2V1 Résultats directs économiques
EM2P2 Planification de la charité et des activités d'utilité publique	EM2V2 Impacts financiers et les autres risques et occasions pour les activités de l'entreprise qui découlent des changements du climat
EM2P3 Management des risques économiques – analyse et gestion	EM2V3 Autres impacts financiers
EM2P4 Planification des recettes des produits (produits, services)	EM2V4 Aide financier reçu
EM2P5 Planification des recettes et des dépenses liées au capital et au bien matériel	
EM2P6 Planification des recettes et des dépenses liées au capital et au bien immatériel	
EM2P7 Gestion de projets	
INFLUENCES DIRECTES ÉCONOMIQUES SUR LA COMMUNAUTÉ (EM3)	
EM3P1 Identification de la communauté	EM3V1 Ecart des proportions des salaires d'entrée standards et des salaires minimaux dans les localités de service importantes
EM3P2 Approches définies au recrutement des employés	EM3V2 Approche de recrutement local, la part des managers de haut niveau embauchés localement
EM3P3 Approches définies à l'achat	EM3V3 Politique, pratique et part des achats auprès des sous-traitants locaux dans les localités importantes
INFLUENCES INDIRECTES ÉCONOMIQUES SUR LA COMMUNAUTÉ (EM4)	
EM4P1 Exploration des influences positives et négatives sur la communauté	EM4V1 Développement et influence des investissements et des services fournis pour le bien du public

EM4P3 Édification des services publics desquels on n'attend pas le profit direct	
EM4P4 Exploration de l'influence sur le développement de l'emploi	
EM4P5 Exploration de l'influence sur la promotion de la culture et savoir-faire, soutien de l'éducation, outplacement des employés	

Annexe 2: Tableau des critères et des sous-critères - pilier environnemental
(Šupíková, M., 2013, p. 56-57 selon Plášková et Ryšánek, 2013; p. 54- 60)

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
GARANTIE PERSONNELLE DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, OUTILS VOLONTAIRES (EG1)	
EG1P1 Garantie personnelle de la protection de l'environnement	EG1V1 Outils volontaires
EG1P2 Outils volontaires	
ACCORD AVEC LA LÉGISLATION (EG2)	
EG2P1 Respect des revendications législatives	EG1V1 Revendications législatives pertinentes
EG2P2 Regard général sur la protection de l'environnement	EG2V2 Application des revendications législatives pertinentes sur les activités de l'entreprise
EG2P3 Indicateurs économiques	EG2V3 Taxes et sanctions
IMPACTS DES CONSOMMATIONS DE L'ÉNERGIE, DES RESSOURCES ET DES SUBSTANCES (EG3)	
EG3P1 Planification des impacts environnementaux des consommations de l'énergie	EG3V1 Activités liées à la baisse de la consommation de l'énergie électrique et du gaz
EG3P2 Planification des impacts environnementaux des consommations des ressources et des matières	EG3V2 Activités liées à la baisse de la consommation de l'eau

	EG3V2 Activités liées à la baisse de la quantité et du danger des matériaux et des produits chimiques entrant
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE LA PRODUCTION (EG4)	
EG4P1 Surveillance et gestion de la production	EG4V1 Activités de la production
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES OUTPUTS (EG5)	
EG5P1 Pollution de l'air, impacts sur la couche d'ozone	EG5V1 Évidence et gestion de la protection de l'air
EG5P2 Production des déchets	EG5V2 Traitement des déchets
EG5P3 Pollution de l'eau et traitement de l'eau	EG5V3 Traitement de l'eau
	EG5P4 Évidence des accidents et événements de service

Annexe 3: Tableau des critères et des sous-critères - pilier social (Šupíková, M., 2013, p. 53-56 selon Plášková et Ryšánek, 2013; p. 61-70)

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
DROIT DE L'HOMME (SO1)	
SO1P1 Code éthique	SO1V1 Code éthique
SO1P2 Mesures antidiscriminatoires visibles, méthodes, instructions	SO1V2 Formation des employés par rapport à des politiques et des méthodes concernant les droits de l'homme
SO1P3 Formation des employés dans le domaine des droits de l'homme	SO1V3 Effectif des cas de discrimination et mesures adoptées
SO1P4 Négociation collective	SO1V4 Mesures adoptées pour le soutien des droits de liberté de rassemblement ou de négociation collective
SO1P5 Evidence des incidents et plaintes dans le domaine des droits de l'homme	SO1V5 Activités avec un risque des cas du travail forcé ou involontaires et mesures acceptées dans le but de son élimination

SO1P6 Soins des droits de l'homme des fournisseurs	SO1V6 Activités avec un risque des cas de travail des enfants et de travail dangereux des mineurs et mesures acceptées pour leur élimination
	SO1V7 Nombre de fournisseurs importants auprès desquelles des négociations contiennent les clauses des droits de l'homme
COMMUNAUTÉ, CORRUPTION, POLITIQUE PUBLIQUE, COMPORTEMENT CONCURRENTIEL, ACCORD LÉGISLATIF (SO2)	
SO2P1 Contacts avec la communauté	SO2V1 Influence des activités de l'entreprise sur la communauté et à l'inverse
SO2P2 Tous les types d'engagement dans la vie publique	SO2V2 Nombre d'employés formés dans les politiques d'anticorruption et méthodes de l'entreprise
SO2P3 Politiques d'anticorruption et méthodes de l'entreprise	SO2V3 Mesures acceptées dans le domaine de la corruption
	SO2V4 Résultats d'engagement vis-à-vis du public, part au développement de la politique publique, lobbying
	SO2V5 Valeur totale des contributions financières et non financières à des parties politiques et des politiciens
	SO2V6 Valeur totale des indemnités financières et non financières sur les activités publiques
	SO2V7 Interventions administratives au cadre de la protection de compétition économique
	SO2V8 Sanctions financières et non financières pour les désaccords avec les lois et des normes
RÉCRUTEMENT ET TRAVAIL ADÉQUAT (SO3)	
SO3P1 Existence d'une politique personnelle convenable et des méthodes	SO3V1 Employés (possible d'indiquer en %)
SO3P2 Ressources humaines – évidence, analyses, possibilité de construire des rapports	SO3V2 Fluctuation de la force de travail (possible d'indiquer en %)
SO3P3 Programmes de motivation	SO3V3 Avantages

SO3P4 Système de formation des employés	SO3V4 Activités de formation des employés, soutien des employés licenciés ou partants
SO3P5 Système de solution et de plaintes des employés	SO3V5 Nombre d'heures de formation et d'entraînement d'un employé par an selon la catégorie de l'employé
SO3P6 Système de soin de BOZP	SO3V6 Surveillance de performance des employés et leur développement de carrière
	SO3V7 Solution des plaintes des employés
	SO3V8 Sécurité et protection de la santé au travail
	SO3V9 Accidents au travail, maladies de métier
PROTECTION DU CONSOMMATEUR (SO4)	
SO4P1 Revendications sur les produits fournis aux clients	
SO4P2 Evaluation du cycle de vie des produits	SO4V2 Informations sur des produits corporels
SO4P3 Programmes visant au respect des lois, des normes et des obligations concernant la communication marketing, y compris l'annonce, la promotion et le sponsoring; gestion d'un registre des désaccords avec les revendications sur les produits fournis	SO4V3 Nombre total de cas des désaccords avec des normes et des engagements volontaires en vue de désignation des informations des produits corporels et des services
SO4P4 Monitoring et mesure de la satisfaction du client	SO4V4 Résultats concernant la satisfaction du client inclus les résultats de mesure de questionnaire de la satisfaction du client
SO4P5 Réclamation et plaintes des clients	SO4V5 Nombre total de cas des désaccords avec des normes et des engagements volontaires en vue de communication marketing y compris l'annonce, la promotion et le sponsoring selon types d'outputs
SO4P6 Informations fournis aux clients	SO4V6 Nombre total de plaintes justifiées en vue de la rupture du privé du client
	SO4V7 Valeur totale des amendes importantes pour les désaccords avec les lois et les normes concernant les prestations et l'utilisation des produits

	corporels et des services
--	---------------------------

Annexe 4: Tableau des hypothèses - différenciation fine (Plášková et Ryšánek, 2013; p. 21)

PHASE niveau	Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Preuves	Preuves nulles ou seulement certaines imaginations	Certaines preuves non persuasives concernant certains domaines	Quelques preuves concernant les domaines pertinents	Preuves persuasives concernant la plupart des domaines	Preuves très persuasives concernant la plupart des domaines	Preuves excellentes concernant tous les domaines
PLAN (planifie)	Planification découle des besoins des parties prenantes et de ses visions. On en réalise régulièrement dans les secteurs respectifs de l'organisation.						
	Nombre de points						
DO (réalise)	Réalisation est gérée à l'aide des processus définis et responsabilités et elle est diffusée dans les autres secteurs de l'organisation.						
	Nombre de points						
CHECK (révise)	Processus définis sont régulièrement surveillés et révisés dans les secteurs de l'organisation.						
	Nombre de points						
ACT (pratique)	Après avoir reçu des résultats du contrôle dans tous les secteurs de l'organisation, on réalise des activités ciblées sur la réparation et l'amélioration.						
	Nombre de points						
						Total sur 400	
						Nombre de points sur 100	

Annexe 5: Tableau des résultats - différenciation fine (Plášková et Ryšánek, 2013; p. 22)

Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trends	Pas de mesure/ mesure nulle	Trend négatif	Trends stable et le progrès modéré	Trend augmentation	Progrès notable	Comparaison positive de tous les domaines des résultats avec les organisations correspondantes
Nombre de points						
Cibles	Informations nulles ou juste non fondées	Résultats n'accomplissent pas des cibles données	Plusieurs cibles données accomplies	La plupart des cibles accomplies	Toutes les cibles sont accomplis	Toutes les cibles réalisées et comparées avec les autres organisations
Nombre de points						
				Total sur 200		
				Nombre de points sur 100		

Annexe 6: Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Evaluation de la responsabilité sociale des entreprises choisies selon la méthode tchèque KORP

KORP est un modèle pour l'évaluation de la responsabilité sociale des organisations qui a été généré par *Sdružení Korektního podnikání*⁵⁹. Cette méthode devrait proposer aux organisations un cadre pour l'implémentation de la RSE⁶⁰, la rédaction des rapports de la RSE et leur évaluation.

Je suis étudiante de la filière Administration économique et sociale à l'Université Palacky à Olomouc et je travaille sur mon mémoire de Master sur le thème Evaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les chaînes alimentaires choisies par la méthode KORP.

Les informations que j'ai obtenues des sources officielles sont insuffisantes pour l'évaluation des activités de votre organisation.

⁵⁹ Association de l'entrepreneuriat correct

⁶⁰ Responsabilité Sociale des Entreprises

C'est pourquoi, j'aimerais bien vous demander de remplir le questionnaire suivant qui concerne la pratique des activités de la RSE dans votre entreprise. (Les données obtenues dans ce questionnaire ne seront utilisées que dans le but de ma mémoire de Master.)

A, DOMAINE ÉCONOMIQUE

EM1 Management e assurance organisationnelle de la RSE

1) Votre entreprise a-t-elle nommé une équipe pour la RSE?

- oui
 non

2) Quelle influence vos activités de la RSE ont sur les parties prenantes?

	Petite influence		Grande influence			Pas d'influence
	1.	2.	3.	4.	5.	X
Partie prenante						
Clients						
Employés						
Fournisseurs						
Actionnaires						
Médias						
Communautés locales						
Concurrence						
État						

3) Quelles attentes votre entreprise a-t-elle en matière de ses parties prenantes?

	Peu d'attentes		Beaucoup d'attentes			Aucunes attentes
	1.	2.	3.	4.	5.	X
Partie prenante						
Clients						
Employés						
Fournisseurs						
Actionnaires						
Médias						
Communautés locales						

Concurrence						
Etat						

4) Avec quelles réponses mentionnées ci-dessous votre entreprise est-elle d'accord?

Notre société a déterminé:

- politique de la RSE
- stratégie de la RSE
- cibles de la RSE
- programme pour l'assurance des cibles de la RSE

Commentez éventuellement les réponses (ex. quelle politique, quelles cibles,...): _____

5) Les activités liées avec la RSE sont-elles interconnectées avec les activités quotidiennes de l'entreprise?

- oui, comment: _____
- non

6) Tenez-vous dans votre société une documentation de la RSE (directives, démarches, procédés de l'implémentation de la RSE) et des archives?

- oui, lesquels: _____
- non

7) Assurez-vous la gestion des documents et des archives de la RSE dans votre société?

- oui, comment: _____
- non

8) Vos employés sont-ils informés de la pratique de la RSE dans votre société?

- oui
- non

9) Si oui, quels outils de communication utilisez-vous pour informer vos employés des activités de la RSE?

- journal d'entreprise
- tableau d'affichage
- intranet

- réunions informatives
- autres: _____

10) L'entraînement des employés dans votre société dans le domaine de la RSE est-il pratiqué?

- oui
- non

11) Quelles activités mentionnées ci-dessous pratiquez-vous dans le cadre du management de la RSE? *(il est possible de cocher plusieurs réponses)*

- Nous pratiquons l'analyse des activités dans le domaine de la RSE du point de vue de nos services et nos processus (nous évaluons les côtés forts et faibles de notre manière d'agir dans le domaine de la RSE).
- Nous planifions des activités dans le domaine de la RSE.
- Nous surveillons et mesurons des processus (ex. nous examinons la satisfaction des parties prenantes).
- Nous améliorons des processus et des activités que nous réalisons dans le domaine de la RSE de la manière permanente.
- Nous avons créé un système de l'évaluation de l'accord avec la législation et des engagements adoptés dans le domaine de la RSE.
- Autres: _____

EM2 – Performance économique

12) Dans le cadre de la surveillance de la performance économique dans votre société vous pratiquez *(il est possible de cocher plusieurs réponses)*:

- planification des recettes des produits
- planification de la charité et des activités reconnues d'utilité
- management et analyse des risques
- planification systématique de la performance économique
- planification des recettes et des dépenses liées à l'actif corporel
- planification des recettes et des dépenses liées au capital et à l'actif incorporel
- autres: _____

13) Quel trend votre entreprise a-t-elle noté dans les indicateurs économiques importants pendant les 3 dernières années?

- positif plutôt positif stable plutôt négatif négatif

Espace pour des commentaires: _____

14) Votre société a-t-elle atteint des cibles dans le domaine des résultats économiques?

- Oui plutôt oui plutôt non non

Espace pour les commentaires: _____

EM3 – Influences directes sur la communauté

15) Votre société a-t-elle défini les démarches de recrutement?

- oui
 non

Si oui, indiquez lesquelles: _____

16) Votre société préfère-t-elle des gens locaux sur les postes importants de l'entreprise?

- oui plutôt oui plutôt non non

17) Si oui, surveillez-vous certains indicateurs dans le recrutement des gens locaux? (ex. part des top managers recrutés localement)

- oui, lesquels: _____
 non

18) Quels sont les trends de ces indicateurs si vous les surveillez?

- positif plutôt positif stable plutôt négatif négatif

EM4 Influences indirectes sur la communauté

19) Notre société cartographie (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- son influence positive et négative sur la communauté
 besoins de la communauté
 son influence sur le développement de l'emploi
 son influence sur la diffusion du savoir-faire et de la culture
 autres: _____

20) Les influences indirectes sont-elles évaluées par votre société?

- oui
- non

21) Si oui, ces influences économiques sont:

- positives
- plutôt positives
- stables
- plutôt négatives
- négatives

22) Votre entreprise définit-elle des cibles dans le domaine des influences indirectes économiques?

- oui, lesquelles: _____
- non

23) Si oui, votre entreprise atteint-elle ces cibles?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

B, DOMAINE SOCIAL

SO1 Droits de l'homme

24) Votre entreprise a-t-elle généré un code éthique?

- oui
- non

25) Votre entreprise se préoccupe-t-elle du soin et de la protection des droits de l'homme de ses employés?

- oui
- non

26) Si oui, cochez ce que votre entreprise pratique dans le domaine de la protection des droits de l'homme (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- Nous formons des employés dans les démarches concernant des droits de l'homme.
- Nous avons introduit des mesures anti discrimination et des instructions.
- Nous menons l'évidence des incidents et des plaintes.
- Autres activités: _____

27) Les activités mentionnées ci-dessous en question 27 votre société (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- planifie

- réalise
- surveillance et mesure
- adopte des mesures pour l'amélioration du domaine des droits de l'homme

28) Quel est le trend dans le développement dans le domaine du soin et de la protection des droits de l'homme dans votre société?

- positif
- plutôt positif
- stable
- plutôt négatif
- négatif

S'il y a un, indiquez au moins un dans le domaine mentionné ci-dessus: _____

29) Votre société accomplit-elle les cibles définies dans le domaine des droits de l'homme?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

SO2 Communauté, corruption, politique publique, comportement concurrentiel, accord législatif

30) Votre société a-t-elle introduit des politiques d'anticorruption et démarches en tant que des mesures adoptées pour le cas de la corruption?

- oui
- non

Si oui, lesquelles: _____

31) Votre société coopère avec les organisations non profit. Indiquez quelques exemples de telle coopération: _____

32) Votre entreprise coopère-t-elle avec les universités?

- Non, elle ne coopère pas
- occasionnellement
- régulièrement
- régulièrement – part de la stratégie

33) Si oui, indiquez quelques exemples de telle coopération: _____

34) Quelles activités et projets publics votre entreprise réalise-t-elle?

35) Quel est le trend dans le développement de la réalisation des activités publiques dans votre société?

- positif
- plutôt positif
- stable
- plutôt négatif
- négatif

S'il existe, indiquez au moins un exemple du trend dans le domaine mentionné ci-dessus.: _____

36) Votre entreprise accomplit-elle des cibles dressées dans le domaine des activités publiques?

- oui plutôt oui plutôt non non

SO3 Emploi et travail adéquat

37) Dans votre société est/sont introduit/es (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- politique personnelle pertinente et démarches
 programmes de motivation
 système de la formation des employés
 système pour la solution des plaintes des employés
 système de soin de BOZP⁶¹

38) Quel est le trend dans le développement des activités dans le domaine du soin des employés?

- positif plutôt positif stable plutôt négatif négatif

39) Votre entreprise accomplit-elle des cibles dressées dans le domaine du soin des employés?

- oui plutôt oui plutôt non non

SO4 Protection du consommateur

40) Votre entreprise surveille-t-elle la satisfaction de vos clients?

- oui
 non

41) Si oui, votre entreprise utilise-t-elle des méthodes pour la mesure de la satisfaction de vos clients?

- oui, lesquelles: _____
 non

⁶¹ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Sécurité et protection de la santé pendant le travail)

42) Votre société adopte-elle des mesures dans le cas du mécontentement de vos clients?

- oui
- non

43) Quel est le trend dans le développement de la satisfaction de vos clients?

- positif
- plutôt positif
- stable
- plutôt négatif
- négatif

S'il y a un, indiquez au moins un dans le domaine mentionné ci-dessus:_____

44) Quelles activités votre entreprise offre-t-elle à vos clients pour le perfectionnement de leur satisfaction?

C, DOMAINE ENVIRONNEMENTAL

EG1 Assurance personnelle de la protection de l'environnement

45) Votre entreprise a-t-elle nommé la personne qui se préoccupe de la protection de l'environnement?

- oui
- non

Si oui, indiquez sa fonction et son domaine d'influence:_____

46) Votre entreprise soutient-elle la pensée écologique des parties prenantes dans le cadre de ses activités?

- oui
- non

EG2 Accord législatif

47) Votre entreprise a-t-elle introduit une politique de l'environnement?

- oui
- non

48) Les activités liées au respect de la législative, votre entreprise (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- planifie

- réalise
- surveillance et mesure
- accepte des mesures pour son exécution plus stricte

49) Votre entreprise a-t-elle défini des cibles dans le domaine des sanctions et des frais?

- oui
- non

Si oui, lesquelles: _____

50) Si oui, ces cibles sont-elles accomplies?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

51) Quel trend votre entreprise a-t-elle noté dans le domaine des revendications législatives?

- positif
- plutôt positif
- stable
- plutôt négatif
- négatif

52) Si votre entreprise a défini des cibles dans ce domaine, sont-elles accomplies?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

S'il y a une, indiquez au moins une dans le domaine mentionné ci-dessus: _____

EG3 Impacts de la consommation de l'énergie, des ressources et des substances

53) La baisse de la consommation de l'énergie est-elle un des cibles de votre entreprise?

- oui
- non

Si oui, décrivez les activités conduisant aux économies et puis ce qu'elles concernent: _____

54) Les économies sont par votre entreprise (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- planifiées
- réalisées
- surveillées et mesurées
- l'entreprise adopte des mesures pour les économies

55) Quels trends dans le domaine de la consommation de l'énergie, des ressources et des substances votre entreprise accomplit-elle?

- positif plutôt positif stable plutôt négatif négatif

S'il y a un, indiquez au moins un dans le domaine mentionné ci-dessus: _____

56) Si votre entreprise a défini des cibles dans le domaine mentionné ci-dessus, sont-elles atteintes?

- oui plutôt oui plutôt non non

Si oui, lesquelles: _____

EG5 Impacts environnementaux des sorties

57) Votre entreprise traite-elle la problématique des déchets?

- oui
 non

58) Si oui, quelles activités votre entreprise pratique-t-elle dans le domaine des déchets? (*il est possible de cocher plusieurs réponses*):

- Elle trie les déchets.
 Elle effectue la séparation du matériel de bureau usé.
 Elle assure une liquidation du résidu dangereux.
 Elle assure la prise rétrograde des produits et des appareils.
 Autres: _____

59) Quel est le trend dans l'évolution dans le domaine de l'économie des déchets?

- positif plutôt positif stable plutôt négatif négatif

S'il y a un, indiquez au moins un dans le domaine mentionné ci-dessus: _____

60) Si votre entreprise a défini des cibles dans le domaine mentionné ci-dessus, sont-elles atteintes?

- oui plutôt oui plutôt non non

Si oui, lesquelles: _____