

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n°92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)

Présentée et soutenue par :

Laure BERTRAND

Le : vendredi 12 septembre 2014

Titre :

**Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable :
les représentations sociales des salariés d'une multinationale.
*Une étude internationale : France, Mexique, Pologne***

École doctorale et discipline ou spécialité :
ED SG : Ressources Humaines

Unité de recherche :
CRM, Centre de Recherche en Management

Directeur de Thèse :
IGALENS Jacques, Professeur des Universités, Directeur de TBS (Toulouse Business School)

Rapporteurs :
COCHOY Franck, Professeur des Universités, Université Toulouse Le Mirail
GOND Jean-Pascal, Professor, Cass Business School, City University London

Autres membres du jury :
DÉCAUDIN Jean-Marc, Professeur des Universités, Université Toulouse 1 Capitole
LAUGÉE Jean-Christophe, Directeur du Fonds Danone pour l'Ecosystème
SOBCZAK André, Professeur, Directeur de la Recherche, Audencia Nantes École de Management

*« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver
les opinions particulières du candidat »*

**À mes filles,
Claire et Cécile**

**À mes parents,
Marie-Thérèse et Julien**

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je souhaite remercier celles et ceux sans lesquels cette thèse n'existerait pas.

En priorité, j'exprime toute ma reconnaissance à mon Directeur de Thèse, le Professeur Jacques Igalens. Je le remercie tout d'abord pour m'avoir encouragée dans ce projet de recherche. Lorsque j'ai décidé, après une longue expérience professionnelle de management, d'opérer une réorientation vers la recherche en Ressources Humaines et RSE, je suis allée solliciter Jacques Igalens, au vu de ses publications. Il a bien voulu accepter d'encadrer mon profil, pourtant « atypique », ce qui a été pour moi une très grande source de motivation. Je le remercie aussi bien sûr pour avoir suivi ensuite, avec patience et disponibilité, les différents méandres de ma longue gestation, depuis le mémoire du M2 Recherche jusqu'à la fin de cette thèse, m'incitant régulièrement à recentrer mon travail, pour le rendre plus pertinent. Ses conseils expérimentés, sa rigueur et ses corrections précises m'ont beaucoup aidée dans la structuration, puis la rédaction, de cette thèse. Pour tout cela, je lui dis ma très grande gratitude.

Je remercie également vivement tous les membres du mon Jury d'avoir accepté de consacrer leur temps et leur attention à ma recherche : les deux Professeurs rapporteurs, Franck Cochoy et Pascal Gond, les deux Professeurs suffragants : Jean-Marc Décaudin et André Sobczak, ainsi que Jean-Christophe Laugée, membre suffragant représentant Danone. Je suis très honorée de leur présence dans mon jury et de leur contribution, si cruciale pour moi dans un moment aussi important que cette future soutenance de thèse.

J'exprime ensuite toute ma reconnaissance à l'ensemble des Responsables du Groupe Danone qui ont, en 2010, répondu favorablement à ma demande et accepté que Danone constitue l'entreprise « terrain » de mon étude empirique. Merci donc à Muriel Pénicaud, alors Vice-Présidente en charge des Ressources Humaines, qui a donné l'accord initial. Merci également à Bernard Giraud, alors Vice President Sustainability and Shared Value Creation, qui a enrichi de son expérience les réflexions amont sur les besoins du Groupe par rapport à mon sujet de recherche. Un merci tout particulier à Marc Grosser, alors Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale, et à Jean-Christophe Laugée, alors Directeur de l'Innovation Sociétale, qui ont contribué à co-construire avec moi le protocole de mon étude terrain et dont, par la suite, les feed-back intermédiaires sur mon travail m'ont été très utiles. Enfin, merci aussi aux General Managers des 3 filiales étudiées, à la fin 2010 et en 2011, pour avoir validé le principe de ces interviews avec leurs collaborateurs. Je tiens à préciser que, une fois l'étude lancée, tous ces responsables du Groupe Danone m'ont laissé une totale marge de manœuvre. Pourtant, avant de débiter cette thèse, je connaissais bien l'univers des entreprises, notamment sous l'angle Marketing et Communication, et j'avais mesuré les enjeux, pour les organisations, du contrôle de leur image. C'est pourquoi j'ai été si favorablement surprise de la totale liberté dont j'ai bénéficié de la part de cette multinationale, pendant ma recherche. J'en remercie sincèrement le Groupe Danone et sa direction.

Je souhaite également exprimer toute ma gratitude envers mes « répondants » : les 50 salariés des 3 filiales Danone PLF, qui ont accepté d'être interviewés. Je ne les cite pas, pour respecter mes engagements de confidentialité, mais j'aimerais que chacun d'entre eux sache combien j'ai apprécié nos entretiens et la confiance qu'ils m'ont accordée. Ma recherche existe grâce à eux. Je leur dis à tous un très grand Merci.

Je suis aussi particulièrement reconnaissante envers Michel Roux, Directeur Général de l'École d'Ingénieurs de Purpan, pour la confiance qu'il m'a accordée, en me permettant de mener à bien en parallèle la poursuite de cette thèse et mes engagements professionnels d'enseignant-chercheur dans l'École. J'ai aussi apprécié l'autonomie et l'initiative qu'il m'a laissé exercer dans les responsabilités pédagogiques qu'il m'avait confiées : ce sont, pour moi, des moteurs de motivation. Il a ainsi favorisé un cadre global de travail stimulant, contribuant au maintien, sur la durée, de mon effort de recherche. Je l'en remercie.

Dans un deuxième temps, j'adresse mes remerciements à celles et ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration de cette thèse et qui m'ont aidée, dans ce travail potentiellement si solitaire.

Mes pensées affectueuses vont tout d'abord vers deux amies de toujours, Professeurs en sciences de gestion et Responsables de programmes en Grande École de Management : Isabelle Assassi, de TBS (Toulouse Business School) et Brigitte Auriacombe, de l'EM Lyon. Leur accompagnement a été décisif dès mon questionnement sur ma réorientation vers la recherche. Il s'est poursuivi, sans failles, depuis le démarrage de ma thèse jusqu'à ce jour. Je leur suis reconnaissante pour leurs témoignages d'ex-thésardes et pour leurs conseils avisés en réponse à mes questions variées, qu'il s'agisse du déroulement d'une thèse ou de la rédaction d'une introduction de chapitre. Merci aussi pour leurs encouragements amicaux dans mes moments de doute.

Mes remerciements chaleureux vont également à trois autres chercheurs et amis, également praticiens des méthodes qualitatives. Merci à Alexis Annes, Professeur de sociologie à l'EI Purpan, qui a accepté de jouer le rôle du deuxième codeur sur certains de mes corpus. Nos nombreuses discussions sur les Sciences Sociales ont été pour moi, une source de stimulation. Merci aussi à Martine Boutary et Fabienne Oriot, Professeurs en Sciences de Gestion à TBS, qui m'ont faite « plancher » dans les dernières étapes de mon travail : leurs critiques bienveillantes et leurs propositions ont été très utiles pour ma rédaction.

Je remercie amicalement Jean Daydé, Directeur de la Recherche de l'EI Purpan, qui a suivi avec intérêt, depuis le début, l'évolution de mon travail et m'a bien aidée par sa relecture attentive du manuscrit final.

Je salue également globalement tous les auteurs que j'ai découverts, pendant cette recherche, et dont les travaux m'ont inspirée et ont alimenté mon travail. J'ai tant appris d'eux.

Une thèse, c'est aussi un document écrit, un manuscrit mis en page. J'exprime ma sincère gratitude à Katty Castella, du Centre de Recherche en Management de l'Université Toulouse Capitole. C'est une « bonne fée », talentueuse et impliquée, qui m'a sauvée de mes insolubles problèmes techniques sous Word.

Enfin, une thèse, c'est une tranche de vie...

Je souhaite conclure en remerciant tous mes proches, qui m'ont permis de tenir le coup dans les périodes difficiles, ma famille et mes amis, de Toulouse, de Tarbes, de Paris, de Lyon, de Londres et d'ailleurs. La majorité d'entre eux ont découvert, à travers moi, les hauts et les bas de la vie d'un doctorant. Ils m'ont soutenue fidèlement et leur bienveillance m'a aidée à poursuivre mon travail. Merci à tous ceux qui ont accepté de subir ma relative indisponibilité pendant cette thèse et qui m'ont gardé leur amitié. Merci à tous ceux qui m'ont donné l'occasion de sortir, de temps en temps, de la « bulle » de la recherche. Merci à tous ceux qui toujours été là pour moi, dans les bons comme dans les mauvais moments de la vie. Je ne les cite pas tous nommément, mais ils se reconnaîtront. Je sais combien chacun d'entre eux compte pour moi.

Je remercie en particulier très affectueusement mes parents, pour leur soutien inconditionnel depuis le début de mon travail. Merci pour leur intérêt sur mon sujet de thèse, et pour tous nos échanges sur la RSE et la question du sens au travail. Merci à eux aussi pour les confortables « retraites rédactionnelles » que j'ai pu faire dans la maison familiale, choyée comme une adolescente, mon ordinateur installé face aux Pyrénées et l'esprit disponible pour me concentrer sur la recherche. Je sais tout ce que je leur dois.

Je remercie enfin infiniment mes deux filles, pour leur gentillesse et leur compréhension pendant toutes ces années de thèse de leur mère. Merci à elles aussi pour leur humour, car le rire est un très bon antidote. Je suis également très heureuse d'avoir pu partager avec elles un intérêt commun pour la recherche, sujet supplémentaire de complicité entre nous : au moment où je rédige cette page, l'aînée achève un PhD et la seconde un M2 Recherche. Je leur exprime toute mon affection, ma fierté et ma gratitude.

Je conclus en précisant que, si ce travail de thèse a pu représenter par moments une véritable ascèse, je ne me suis jamais ennuyée un seul instant car j'avais choisi un sujet aux multiples facettes, qui m'a passionnée.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE 1	
Objet, problématique, cadre conceptuel de la recherche	11
CHAPITRE 1	
Diversité, et élaboration, des représentations de la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise	15
CHAPITRE 2	
L'intérêt académique et managérial d'étudier plus précisément les représentations des salariés sur la RSE.....	59
CHAPITRE 3	
Théorie des représentations sociales et questions de recherche.....	83
PARTIE 2	
Méthodologie, données, méthodes	103
CHAPITRE 4	
Une épistémologie interprétativiste, une recherche d'inspiration qualitative.....	107
CHAPITRE 5	
Présentation du terrain. Une étude internationale au sein de Danone Produits Laitiers	129
CHAPITRE 6	
Le recueil de données bilingues (France, Mexique, Pologne) et l'analyse de contenu NVivo	151
PARTIE 3	
Analyse, résultats, discussion : contenus des représentations	183
CHAPITRE 7	
Panorama introductif des terminologies, définitions, associations d'idées autour de la RSE et du DD.....	187
CHAPITRE 8	
Les opinions des répondants sur la RSE	219
CHAPITRE 9	
Les salariés « destinataires » de la RSE.....	255

CHAPITRE 10	
Les salariés « acteurs » de la RSE	285
CHAPITRE 11	
La dimension environnementale de la RSE	319
CHAPITRE 12	
L'écosystème de l'entreprise et la RSE : fournisseurs, clients, communautés	351
PARTIE 4	
Analyse, résultats, discussion : ancrage et synthèse	391
CHAPITRE 13	
Synthèse de l'ancrage des représentations sociales de la RSE dans le contexte social Danone : la culture d'entreprise	395
CHAPITRE 14	
Synthèse de l'ancrage des représentations sociales de la RSE dans les autres facteurs de contexte, Danone et hors Danone	415
CONCLUSION GÉNÉRALE	
Apports, limites, voies de recherche	447
BIBLIOGRAPHIE.....	473
TABLE DES MATIERES.....	493
Liste des Annexes.....	509

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objet de la recherche que nous présentons dans cette thèse est l'étude approfondie des représentations sociales de la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, élaborées par des salariés. L'objectif est de comprendre les contenus et les processus de formation de ces représentations.

Quatre constats justifient l'intérêt de cet objet de recherche.

1^{er} CONSTAT : L'intérêt d'étudier la façon dont le concept de RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, est vécu aujourd'hui, en situation de crise.

Le concept de RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, est né officiellement aux États-Unis, aux débuts des années 1950. À sa création, la notion était centrée sur la responsabilité sociale du dirigeant : « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen, 1953). Puis elle a rapidement évolué vers le principe d'une responsabilité plus globale de l'entreprise toute entière envers la Société : la CSR, Corporate Social Responsibility.

Ce principe de la Responsabilité Sociale des Entreprises, appelée aussi Responsabilité Sociétale des Entreprises, recouvre officiellement l'ensemble des actions librement consenties et mises en œuvre par une entreprise, pour compenser l'impact négatif éventuel de ses activités économiques sur son environnement et contribuer positivement au développement de la Société.

La RSE pose donc comme postulat que l'entreprise est un acteur social de premier plan et qu'elle doit, à ce titre, assumer les responsabilités liées à cette place éminente en cherchant à faire avancer, en parallèle, la croissance économique, le progrès social et la protection de l'Environnement. Ce sont là les 3 composantes premières de la RSE, qui constitueront également les 3 piliers du Développement Durable, quand cette notion sera développée par les organisations internationales, à la fin des années 1980. La RSE est d'ailleurs aujourd'hui souvent assimilée à l'application du Développement Durable par les entreprises et ces deux termes sont souvent interchangeables. Étudié à l'origine dans les cercles universitaires nord-américains, ce principe de la responsabilité des entreprises s'est internationalisé et a rapidement essaimé également vers les milieux institutionnels, puis managériaux, devenant une composante incontournable de la vie académique, politique et économique, dans le monde entier. Cela dans son acception précise, mais plus confidentielle, de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise », ou dans sa traduction plus grand public de « Développement Durable en entreprise », ou « Sustainable Development » ou encore « Sustainability ».

Néanmoins, aujourd'hui, en 2014, la situation est radicalement différente de celle qui a vu émerger ce concept dans les années 1950. Entre temps, sont intervenus différents phénomènes, susceptibles d'influer sur les rôles et images des entreprises dans la Société.

- D'une part, la mondialisation de l'économie, le transfert de pouvoirs des Etats vers les multinationales, la déréglementation affirmée comme une évidence économique et l'évolution de la « hard-law » vers la « soft-law », la multiplication des crises financières, l'évolution des rapports de force entre grandes nations, la perte d'influence idéologique et politique des syndicats, l'affichage d'un capitalisme « décomplexé », etc.

- D'autre part, le rayonnement mondial des principes du Développement Durable et de la prise de conscience des risques environnementaux, la forte montée en puissance des ONG et groupes de pression divers, une méfiance accrue du grand public envers le monde politique et économique, l'influence déterminante des réseaux sociaux, les nouvelles exigences citoyennes sur des questions de transparence de l'information, l'émergence d'une prise de conscience des consommateurs par rapport aux fournisseurs « locaux », etc.

Ces situations renouvellent les questionnements sur les contenus et modalités des responsabilités des entreprises par rapport à la Société. Il peut donc être intéressant de contribuer aux travaux actuels étudiant le positionnement de la RSE dans cette nouvelle perspective.

2ème CONSTAT : l'intérêt de mener une recherche sur le sujet des représentations de la RSE, pour comprendre ce qui fonde la diversité des définitions et pratiques de la RSE.

Plus de 60 ans après la création du concept de RSE, cette question de la responsabilité des entreprises fait toujours débat et certaines questions ne sont toujours pas totalement tranchées.

Citons par exemple :

- De quoi concrètement, et vis-à-vis de qui, les entreprises sont-elles responsables, et cela dans quelle proportion ?
- Est-ce à l'entreprise d'assumer des responsabilités régaliennes, relevant plutôt des gouvernements eux-mêmes ? Cette responsabilité des entreprises doit-elle rester fondée sur le volontariat ou faire l'objet de régulations plus contraignantes ? Qui peut contrôler l'application formelle de ces engagements ?
- Ces engagements RSE sont-ils compatibles avec la performance économique de la firme ou représentent-ils un risque pour sa rentabilité ?
- Quelles sont les motivations des entreprises, officielles et sous-jacentes, à afficher et déployer une politique RSE ?

Ces interrogations, comme d'autres, font l'objet de réponses diverses, parfois antagonistes, chacune pouvant être solidement argumentée.

Comme le reconnaissent l'essentiel des chercheurs dans ce champ, le concept de RSE reste encore à ce jour un construit non finalisé, protéiforme, modulable. Ce phénomène se retrouve autant dans les milieux académiques que managériaux.

D'une part, il est en effet possible d'observer, dans les recherches sur la RSE, une grande diversité des définitions proposées, des approches théoriques et cadres conceptuels mobilisés, des fondements épistémologiques et méthodologiques sélectionnés.

D'autre part, l'étude des discours des acteurs sociaux sur la RSE, ainsi que celle du déploiement opérationnel de la RSE dans les organisations, démontre la même variété des opinions, points de vue et pratiques.

Une première orientation de la recherche va consister à tenter de comprendre les raisons sous-jacentes susceptibles d'expliquer cette variété d'approches de la RSE.

Le concept de « représentation », issu des sciences humaines et sociales, apparaît comme particulièrement pertinent pour éclairer cette diversité.

Une « représentation mentale » est le processus cognitif qui permet à un individu d'appréhender son environnement, de s'en former une vision simplifiée et éventuellement d'agir en conséquence. La représentation joue un rôle de filtre par rapport à la réalité.

Une « représentation » peut aussi être commune à un groupe ou toute une Société : elle est alors « collective », « sociale », et rassemble l'ensemble des croyances, opinions, valeurs, visions du monde partagées par le groupe.

S'appliquant au thème de la RSE, la notion de représentation prend tout son sens pour expliquer cette diversité d'approches :

- les chercheurs élaborent des représentations sur la RSE, en fonction de leurs paradigmes scientifiques de rattachement, notamment concernant leur analyse de l'interface entre la Société et l'entreprise
- les acteurs sociaux (institutions, gouvernements, ONG, managers, syndicats, etc.) élaborent des représentations sur la RSE, en fonction de leurs positions sociales, de leurs enjeux et objectifs respectifs.

Choisir comme objet de recherche les représentations de la RSE permet donc, comme les autres travaux de recherche sur cette thématique, de contribuer à la compréhension de la diversité des définitions et pratiques de la RSE.

Sur un plan strictement académique, ce choix permet aussi de s'inscrire dans un courant de recherche novateur et prometteur en RSE, celui de la perspective sociocognitive, qui s'intéresse à la construction de la RSE à partir du rôle essentiel des représentations des acteurs.

Les apports de cet objet de recherche sont également managériaux. Les entreprises peuvent trouver utilité à savoir décoder les opinions et points de vue des acteurs internes et externes sur la RSE, à travers cette grille de lecture des représentations. Comprendre ce qui fonde les discours et attitudes des acteurs, c'est se donner les moyens de pouvoir agir ensuite de façon plus pertinente.

3ème CONSTAT : l'intérêt d'étudier plus précisément les représentations sur la RSE des salariés d'entreprise, acteurs indispensables dans le déploiement de la RSE.

Notre thèse est inscrite dans le champ disciplinaire des Ressources Humaines, nous choisissons d'étudier la population des salariés. Ce sont des sujets intéressants dans la perspective de la RSE : la littérature montre en effet que la dimension « salariés » de la RSE donne lieu à une certaine ambiguïté, qui mérite d'être d'explorée.

D'une part, les salariés sont souvent déclarés officiellement et formellement « Parties Prenantes » de premier plan, dans les discours académiques et managériaux.

D'autre part, la réalité n'est pas toujours aussi triomphante, et leur positionnement est parfois flou, dilué parmi la cohorte d'autres Parties Prenantes externes, comme le soulignent quelques travaux plus critiques.

Il semble donc intéressant d'interroger les salariés eux-mêmes pour vérifier leurs propres interprétations. Quelles représentations ont-ils de la RSE ? Comment évaluent-ils leur propre importance dans la RSE, proportionnellement à d'autres destinataires des responsabilités des entreprises ? Etc.

Comprendre la façon dont les salariés envisagent la RSE peut présenter une utilité pratique pour les managers, notamment les responsables RSE-Développement Durable et les responsables des Ressources Humaines.

En effet, si les stratégies RSE sont communiquées par les dirigeants, notamment dans les éditoriaux des rapports de RSE-Développement Durable, ce sont bien les salariés qui en assurent le déploiement opérationnel dans les entreprises. On peut envisager que les représentations de la RSE, élaborées par les salariés, soient susceptibles d'influer sur l'engagement effectif de ces derniers dans les politiques RSE de leur employeur. Voir sur les évaluations portées par ces mêmes salariés sur cet employeur.

Si la RSE peut être un facteur d'implication et d'engagement, comme l'affirment un certain nombre de chercheurs et de professionnels RH, l'analyse des représentations des salariés sur ce sujet peut contribuer à l'élaboration des politiques RSE-RH.

4ème CONSTAT : L'intérêt de mobiliser un cadre conceptuel adapté à l'étude des représentations, qui permette d'en étudier les contenus mais aussi le processus de formation.

Le choix d'une étude des « représentations de la RSE » conduit à rechercher un cadre conceptuel dans les champs disciplinaires d'origine de ce concept de « représentations » : les sciences humaines et sociales, notamment la sociologie et la psychologie, psychologie cognitive et psychologie sociale.

Faire ce choix peut représenter une innovation académique, dans la mesure où la majorité des travaux empiriques étudiant les représentations de la RSE par les acteurs de l'entreprise ne mobilisent pas un tel cadre théorique issu de ces disciplines.

Un autre critère qui guide le choix du modèle théorique est celui de l'inscription de notre projet de recherche dans la perspective sociocognitive de la RSE, choix annoncé précédemment.

Les auteurs de ce courant affirment que la RSE est une construction sociale. La RSE, vécue et interprétée subjectivement par chaque individu, contribue également à la création d'un sens collectif dans les organisations. Les auteurs de ce courant académique s'intéressent à ce processus d'élaboration de la RSE. Le cadre conceptuel retenu devra donc permettre l'étude de ce processus d'élaboration de la RSE, à travers les représentations des acteurs, et donc, par là-même, le processus d'élaboration des représentations de la RSE.

L'étude de ce processus de formation n'a pour l'instant pas été effectuée de façon empirique, dans les études terrain concernant les salariés. Elle pourrait donc représenter une nouvelle orientation de recherche.

Le cadre conceptuel sélectionné pour notre recherche est celui de la théorie des « représentations sociales », fondée par Serge Moscovici en 1961. Cette théorie définit les « *représentations sociales* » comme des univers d'opinions, de points de vue, de stéréotypes, d'images, ... développés par des sujets appartenant à un même groupe social, sur un objet dont ils ne sont pas des experts. Ainsi, les salariés d'entreprise, relevant d'un même groupe « statutaire », d'un même état : celui de salarié, vont élaborer des points de vue sur la RSE et le Développement Durable, sans pour cela en être des spécialistes.

Le recours à ce cadre conceptuel, jamais utilisé pour l'instant dans l'étude empirique des représentations des salariés sur la RSE, répond à deux critères de choix importants, pour notre projet de recherche.

D'une part, cette théorie des « représentations sociales », issue de la psychologie sociale, prend bien ses racines dans les fondations sociologiques du concept de « représentation ». Elle favorise une analyse approfondie des contenus des représentations, intégrant les informations, attitudes, images, symboles, préjugés... sur l'objet social concerné.

D'autre part, cette théorie permet d'étudier le processus de formation des représentations. Elle s'intéresse à l'influence du contexte social sur les représentations, en analysant la façon dont les représentations sociales s'élaborent en s'ancrant dans les référentiels préexistants présents dans le contexte des sujets.

Cette étude de l'ancrage des représentations dans le contexte social, étude très spécifique à cette théorie des représentations sociales, peut représenter un intérêt managérial.

En effet, si une entreprise comprend mieux quels sont les processus à l'œuvre dans la formation des représentations de ses salariés sur la RSE, et quels sont les facteurs d'influence possibles, elle dispose alors d'une grille d'analyse pour mieux appréhender sa propre situation. Elle peut tenter d'identifier les référentiels de son contexte spécifique, susceptibles de jouer un rôle dans les représentations de ses propres salariés, et éventuellement agir sur ces facteurs d'influence.

L'objectif de notre recherche est désormais construit, ses intérêts académiques et managériaux ont été précisés. Il nous faut déterminer la démarche la plus pertinente par rapport à ce projet.

Deux approches sont menées en parallèle, pour construire nos choix méthodologiques :

- d'une part, l'analyse intrinsèque des spécificités de notre projet de recherche et des exigences de notre cadre conceptuel. L'objectif est d'identifier les fondements épistémologiques et méthodologiques les plus adaptés académiquement pour répondre à ce projet
- d'autre part, l'étude des caractéristiques méthodologiques des recherches empiriques déjà menées sur les représentations de la RSE par les acteurs de l'entreprise. L'objectif est de chercher quelle pourrait être une démarche innovante, par rapport à l'existant.

Il apparaît que les résultats de ces deux approches convergent. Les démarches les plus appropriées intrinsèquement pour répondre à notre projet de recherche sont également celles qui restent minoritaires, ou inexistantes, dans les études actuelles, permettant ainsi d'explorer des voies nouvelles.

Le premier choix effectué est celui d'un positionnement épistémologique interprétativiste et d'une démarche qualitative.

Selon les définitions des différents auteurs, les représentations sont des univers d'opinions, des filtres permettant de décoder le réel et de lui donner du sens. Elles représentent la façon dont les sujets interprètent le monde qui les entoure, de façon forcément éminemment subjective, en lien avec, entre autres, leurs valeurs, leurs croyances, leurs expériences spécifiques.

Les événements n'ont pas de sens dans l'absolu, mais ils n'ont de sens que de façon relative, par rapport à l'interprétation qu'en font les individus.

C'est cette interprétation même que nous voulons étudier et connaître de façon approfondie, en laissant aux sujets la liberté d'exprimer leur propre vision de la RSE. Il n'y aura donc pas d'hypothèses a priori à valider sur le terrain, mais un projet compréhensif, s'intéressant au sens que les salariés donnent eux-mêmes à la RSE et à l'influence du contexte sur ces interprétations.

Ce positionnement s'inscrit donc très logiquement dans une démarche qualitative, avec la volonté d'explorer et comprendre en profondeur, et non de modéliser. Ce type d'analyse qualitative et approfondie, visant à faire émerger les représentations détaillées des salariés sur la RSE n'a à ce jour pas encore été réalisée. L'approche de cette recherche reste donc nécessairement exploratoire et très ouverte, car il n'est pas réellement possible de s'appuyer sur des construits préexistants.

Le deuxième choix important est celui d'effectuer une étude de cas au sein d'une seule et même entreprise, pour analyser les représentations de la RSE par les salariés d'une même organisation.

C'est tout d'abord un élément de différenciation par rapport aux travaux empiriques existants, qui sont très majoritairement fondés sur des échantillons multi-entreprises.

C'est surtout, sur le plan méthodologique, l'opportunité de pouvoir mener une analyse plus précise des contenus des représentations, en contrôlant les variables liées à l'entreprise terrain.

En effet, il a été rappelé précédemment que le contexte influe le contenu des représentations sociales : celles-ci vont s'ancrer dans les référentiels préexistants dans le contexte social du sujet. Donc, travailler sur un échantillon d'entreprises variées présente le risque de multiplier la diversité des contextes dans lesquels évoluent les salariés, chacun de ces contextes étant susceptible d'influer de façon différente sur leurs représentations de la RSE.

Par exemple, le secteur d'activité est une variable de contexte très importante qui peut avoir une incidence sur l'interprétation de la RSE, dans la valorisation respective de telle dimension et/ou Parties Prenantes de la RSE. Les objectifs et cibles prioritaires d'une politique RSE sont souvent déclinés différemment dans une banque ou dans une industrie chimique ou un aéroport.

De la même manière, la taille de l'entreprise peut également être une variable influant les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE. Une multinationale déployant la RSE dans toutes ses filiales ne représente pas le même référentiel pour ses salariés qu'une petite entreprise familiale, implantée depuis sa création dans le même village et soucieuse d'engagement social.

Étudier les salariés d'une variété d'entreprises risque potentiellement de « diluer » les résultats et d'en rendre l'interprétation plus difficile.

Choisir une seule entreprise terrain permet en revanche de contrôler ces variables spécifiques liées à l'entreprise et d'approfondir l'analyse des contenus des représentations, conformément à notre projet de recherche, en isolant un même contexte général sur les variables du secteur d'activité et de la taille d'entreprise.

Il peut ensuite être envisagé, selon les modèles théoriques de l'étude de cas, de travailler sur plusieurs sites différents de la même entreprise. Cela peut permettre, à l'intérieur d'un même « méta-contexte », d'étudier l'influence éventuelle de « sous-contextes » sur les représentations sociales de la RSE élaborées par les salariés de chacun des sites.

Ce choix d'une seule et même entreprise « terrain » est enfin l'opportunité d'exploiter pleinement les possibilités d'analyse du cadre théorique des représentations sociales.

En effet, les chercheurs de ce courant s'intéressent aussi à la structure des représentations sociales partagées par un même groupe social. Ils identifient deux sous-groupes différents dans les contenus exprimés :

- une partie des représentations est commune à la majorité du groupe, plus structurelle (« le noyau central » des représentations)
- une partie des représentations est plus spécifique à certains sujets et/ou sous-groupes, plus conjoncturelle (les « éléments périphériques » des représentations).

Le fait de travailler dans une même entreprise rend cette analyse particulièrement pertinente : il est en effet possible de tenter d'identifier, dans les discours sur la RSE des salariés de cette même entreprise, ce qui peut

être commun à la majorité des salariés partageant partiellement le contexte social commun d'un même employeur, et ce qui est plus spécifique à certains segments de salariés, voire à certains individus.

Ce travail présente un intérêt managérial pour l'entreprise concernée : il permet de comparer, d'une part, les discours officiels et politiques de l'entreprise sur la RSE, et, d'autre part, les visions des salariés eux-mêmes. Qu'est-ce qui est commun, partagé, convergent ? Qu'est-ce qui est spécifique, plus conjoncturel, divergent ?

Ce type de questionnement peut permettre ensuite à l'entreprise, si besoin est, d'optimiser la communication interne sur la RSE et de jouer sur les différents leviers d'influence, à la fois au global et dans chacun des différents sites de l'entreprise.

Enfin le dernier choix déterminant est celui de méthodes de collecte et d'analyse répondant à notre projet d'une compréhension en profondeur des discours. Rappelons en effet que les représentations s'expriment à travers les discours des sujets.

Pour la collecte de données, le choix de l'entretien compréhensif, ou semi-directif approfondi, s'impose de façon assez évidente, pour recueillir de façon détaillée, et idéalement assez spontanée, les discours des sujets sur la RSE.

Pour analyser des données collectées lors d'entretiens approfondis, la méthode d'analyse de contenu est particulièrement pertinente. Son objectif est de mettre en évidence le sens que les sujets transmettent à travers leurs discours, par l'opération de classement des différents segments des entretiens dans de grandes catégories thématiques, préalablement identifiées par le chercheur. L'analyse de contenu est donc fondée, entre autres, sur ce travail rigoureux de catégorisation et de codage, qui permet au chercheur de confronter le corpus à ses questions de recherche.

Cette méthode d'analyse fait partie des méthodes classiquement utilisées dans les études sur les représentations sociales.

Nous souhaitons assister notre travail d'analyse de contenu par l'utilisation d'un logiciel de type CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Systems). Ces logiciels scientifiques facilitent notamment la gestion des arborescences de codes et le traitement final de gros volumes de données codifiées. Plusieurs logiciels sont testés avant de sélectionner NVivo 9, fondé sur les principes de la théorie enracinée, la grounded theory. Au-delà de l'ergonomie de ce logiciel, des points de convergence importants sont mis en évidence entre, d'une part, les fondements conceptuels qui ont présidé à sa conception et, d'autre part, notre projet et notre démarche méthodologique.

Une fois identifié l'objet de la recherche et précisés les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche, le travail passe dans sa phase « terrain », avec la sélection de l'entreprise et la mise en œuvre effective de la collecte et l'analyse des données.

L'entreprise terrain retenue est le Groupe Danone, branche Produits Laitiers Frais, qui formule deux demandes spécifiques pour cette recherche.

Le choix de l'entreprise répond à différents critères, issus notamment du cadre conceptuel. L'élaboration du design final de la recherche passe par un processus de co-construction avec l'entreprise.

Le Groupe Danone accepte notre demande de recherche mais souhaite en effet y introduire deux nouvelles pistes, correspondant à ses propres préoccupations stratégiques :

- une dimension internationale, avec une étude des représentations de la RSE réalisée auprès de salariés de plusieurs pays. Le Groupe réalise en effet aujourd'hui sa croissance à l'international et souhaite intégrer cette dimension dans ce travail de recherche
- un accent plus important mis sur la fonction Marketing dans le choix des salariés à interviewer. Dans le secteur des produits laitiers en particulier, l'innovation produits est un facteur déterminant de la performance et les professionnels du Marketing sont au cœur du business.

Les deux demandes de l'entreprise terrain enrichissent le projet de recherche, d'un point de vue théorique.

Tout d'abord, le fait de travailler sur plusieurs pays est cohérent avec le projet initial de l'étude de cas sur une même entreprise. Celui-ci incluait la possibilité de travailler sur plusieurs sites d'une même entreprise, avec un « méta-contexte » commun à tous les salariés interviewés et des « sous-contextes » spécifiques à chaque site de l'entreprise, afin d'étudier l'influence respective de chaque référentiel sur les représentations de la RSE.

Dans ce cas, le « méta-contexte » sera celui du Groupe Danone, les « sous-contextes » seront ceux des filiales pays retenues, dans la branche Produits Laitiers frais. Danone propose 3 filiales pays, encore appelées « CBU », « Country Business Units » : la France, le Mexique, la Pologne.

Il est à noter que ce travail comparatif d'analyse des représentations sociales des salariés d'une même entreprise sur plusieurs pays n'a pas encore été réalisé et peut donc représenter un apport académique, s'inscrivant dans le cadre des recherches sur la dimension interculturelle de la RSE. Par ailleurs, pour l'entreprise, cela représente la possibilité de mieux identifier les spécificités de chaque pays, eu égard à la vision de la RSE et aux attentes possibles dans le pays.

Ensuite, le fait d'avoir une majorité de Marketers parmi les salariés à interviewer dans chacun des 3 pays représente une piste nouvelle intéressante pour la problématique. Le Marketing est en effet une fonction très « exposée » dans les enjeux de la RSE et sensibilisée à ces thématiques, davantage sans doute que d'autres métiers de l'entreprise.

Les Marketers sont potentiellement fortement sollicités en interne, par leurs employeurs, pour valoriser la RSE comme un atout de réputation institutionnelle, de communication produits et d'avantage concurrentiel. Les Marketers sont également, en particulier dans le secteur de la grande consommation, fortement soumis à des impératifs de rentabilité, qui peuvent être convergents mais aussi parfois contradictoires avec certaines mesures de RSE. Enfin, les Marketers peuvent aussi être potentiellement critiqués en externe, par les consommateurs et les citoyens, comme étant des contributeurs au greenwashing et à la « récupération » des thématiques RSE et Développement Durable. La fonction Marketing souffre aujourd'hui d'un certain discrédit en termes d'image auprès du grand public.

S'intéresser à une population majoritairement Marketing représente donc un intérêt particulier, au vu de la sensibilisation de cette fonction aux thématiques RSE.

Les deux demandes de l'entreprise terrain complexifient la mise en œuvre de la recherche, d'un point de vue méthodologique.

La dimension internationale de la recherche, si elle enrichit nettement le projet de recherche, rend en revanche plus difficile la phase de mise en œuvre.

La collecte de données se fait essentiellement en anglais, au Mexique et en Pologne, et les entretiens doivent donc être préparés de façon très minutieuse.

L'analyse de contenu se fait indifféremment sur les deux corpus, français et anglais, puisque l'on travaille sur le sens donné par le répondant. Mais elle demande une attention toute particulière sur le corpus anglophone, pour éviter les erreurs d'interprétations.

Après le travail de terrain, il reste à présenter les résultats de la recherche. Ceux-ci sont articulés dans une double cohérence : celle du cadre conceptuel retenu et celle des grilles de lecture de la RSE et du Développement Durable.

Le cadre théorique des représentations sociales conduit à une double présentation :

- d'une part, celle des contenus des représentations des salariés sur la RSE : informations, définitions, opinions, images, symboles, préjugés,...
- d'autre part, celle des facteurs d'ancrage de ces représentations dans les référentiels préexistants dans le contexte des salariés (méta-contexte commun Danone, sous-contextes spécifiques de chaque filiale, contexte personnel éventuel de chaque répondant).

Par ailleurs, les grilles de lecture de la RSE et du Développement Durable prédisposent à une analyse des représentations en fonction du poids respectif des Parties Prenantes et des dimensions de la RSE, qui sont plus ou moins valorisées dans les discours des répondants :

- les salariés eux-mêmes : comment se voient-ils dans la RSE ? (ce sera une partie importante de nos résultats)
- la dimension environnementale de la RSE
- les Parties Prenantes externes de l'entreprise, comme les fournisseurs, les clients, les communautés, la Société toute entière.

Ces deux modèles serviront d'inspiration à l'élaboration de la présentation des résultats.

Ce document est structuré en quatre parties.

La première partie est théorique.

Elle rappelle les définitions fondatrices de la RSE utiles à la compréhension de la recherche et elle présente, à travers l'analyse de la littérature et l'élaboration de notre propre conceptualisation, la construction progressive de l'objet de la recherche : l'étude des représentations de la RSE (chapitre 1).

Elle présente ensuite les raisons de notre choix d'étudier plus particulièrement les représentations de la RSE élaborées par les salariés de l'entreprise (chapitre 2).

Elle précise le cadre conceptuel des représentations sociales, en le situant dans l'évolution historique de l'étude des représentations. Elle résume enfin la problématique et les questions de recherche (chapitre 3).

La deuxième partie expose la démarche méthodologique.

Les choix d'une épistémologie interprétativiste et d'une démarche qualitative sont explicités, ainsi que les grands principes retenus pour la collecte et l'analyse des données : entretien approfondi et analyse de contenu (chapitre 4).

Puis l'entreprise terrain est présentée, en perspective de cette thématique RSE : l'historique de la culture RSE de Danone, sa stratégie actuelle, les différentes structures qui permettent le déploiement de la RSE dans les différentes filiales (chapitre 5).

La collecte de données dans chacun des 3 pays est détaillée ensuite, depuis la préparation du guide d'entretien dans les deux langues jusqu'au déroulement effectif des entretiens. Enfin, les différentes étapes du travail concret d'analyse des données sont exposées. Les fondements théoriques du logiciel NVivo 9, inspirés de la théorie enracinée, sont exposés, pour mieux appréhender ensuite les étapes du travail d'analyse mené grâce à cet outil (chapitre 6).

La troisième partie présente les résultats de la recherche sur les contenus des représentations sociales.

Pour chaque thème, les résultats sont analysés, en cumul des 3 CBU et dans le détail pays par pays, pour présenter les contenus des représentations. Au fur et à mesure de chacun des chapitres, une tentative d'interprétation est également faite, pour expliquer les résultats par certains éléments spécifiques du contexte.

Une première partie introductrice des résultats présente les définitions de la RSE données par les répondants, le vocabulaire utilisé, les associations d'idées générées autour du thème de la RSE (chapitre 7).

Le chapitre 8 poursuit cette analyse globale des contenus des représentations, en s'intéressant plus particulièrement aux attitudes des répondants par rapport à la RSE : opinions, jugements, évaluations.

La partie qui suit s'intéresse à la façon dont les répondants parlent des salariés comme des « destinataires » de la RSE, aux discours exprimés sur la nature des responsabilités des entreprises envers leurs salariés (chapitre 9).

La composante « salariés » de la RSE est approfondie dans le chapitre suivant. Sont étudiés les discours des répondants évoquant les salariés comme des « acteurs » de la RSE, contribuant au déploiement de la RSE dans leur entreprise comme animateurs ou bénévoles par exemple (chapitre 10).

Sont ensuite présentés les résultats sur la dimension environnementale de la RSE, telle qu'elle est exprimée dans les discours des répondants (chapitre 11).

Enfin, pour clore ce tour d'horizon des dimensions et Parties Prenantes de la RSE dans les représentations des salariés, le chapitre qui suit s'intéresse aux résultats concernant ce que Danone appelle l'écosystème de l'entreprise : ses clients, ses fournisseurs, les communautés (chapitre 12).

La quatrième partie propose une synthèse des résultats de la recherche sur les facteurs d'ancrage des représentations sociales des salariés sur la RSE.

Cette quatrième partie met en exergue l'influence du contexte social sur les représentations sociales de la RSE.

Une première réflexion sur les facteurs d'ancrage possibles a déjà été menée, pour éclairer les représentations sur chacune des dimensions et Parties Prenantes de la RSE. Dans les deux chapitres suivants, une synthèse est établie pour essayer de faire émerger de façon globale l'ensemble des référentiels qui influent sur les contenus des représentations de la RSE par les salariés. Ce que la théorie des représentations sociales appelle des facteurs « d'ancrage » des représentations : l'ancrage dans le contexte de la culture d'entreprise de Danone (chapitre 13) et l'ancrage dans les autres référentiels, comme les spécificités RSE du Groupe Danone et le contexte du pays (chapitre 14).

La dernière partie, la conclusion générale, permet de présenter les apports académiques et managériaux de ce travail de recherche, d'en identifier les limites et de proposer des voies pour de futures recherches.

PARTIE 1

OBJET, PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

*Une recherche sur les représentations sociales
des salariés d'entreprise sur la RSE et le DD*

Chapitre 1

Diversité, et élaboration, des représentations de la RSE,
Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Chapitre 2

L'intérêt académique et managérial d'étudier les représentations
des salariés sur la RSE

Chapitre 3

Théorie des représentations sociales et questions de recherche

INTRODUCTION À LA PARTIE 1

Notre recherche s'intéresse aux représentations de la RSE, Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise, et du Développement Durable appliqué à l'entreprise, concepts très proches. L'objectif de cette première partie est de construire progressivement notre objet de recherche, de choisir le cadre conceptuel que nous allons mobiliser, pour pouvoir enfin préciser notre problématique et définir nos questions de recherche. L'étude de la littérature académique accompagne les différentes étapes de cette première partie.

Le premier chapitre a pour objectif de mettre en évidence le fait que la RSE, et le Développement Durable appliqué à l'entreprise, sont l'objet de « représentations » diverses, tant auprès des chercheurs que des acteurs de la Société. L'étude de la littérature théorique et empirique confirme la grande variété des définitions, points de vue et pratiques. Les concepts de « représentations » et de « paradigmes » sont mis à contribution, pour expliquer cette diversité. Pour les chercheurs, les représentations de la RSE s'inscrivent dans une vision globale des relations entre la Société et l'entreprise. Pour les acteurs sociaux, elles contribuent à créer du sens, en fonction des enjeux et objectifs de chacun.

Ce premier chapitre confirme l'intérêt d'une recherche centrée sur les représentations de la RSE. Concept non stabilisé, protéiforme, la RSE se prête en effet à des interprétations très diverses. En identifier les fondements permet aux entreprises de mettre les discours en perspective, pour comprendre et pour agir. Par ailleurs, ce courant de recherche sur les représentations de la RSE reste encore novateur et ouvert.

Le deuxième chapitre a pour objectif de préciser les sujets dont nous souhaitons étudier les représentations. Parmi les acteurs internes des entreprises, ce sont les salariés qui retiennent notre attention. La littérature sur la RSE montre bien leur rôle éminent dans la RSE : les salariés co-construisent les politiques de RSE, ils participent à les déployer de façon opérationnelle, ils en sont des destinataires. Néanmoins, derrière cet affichage, la question est posée de leur importance réelle et de leur possible dilution dans la multitude des Parties Prenantes.

Ce chapitre confirme l'intérêt d'une recherche centrée sur les représentations de la RSE par les salariés. Ce sujet ouvre des perspectives intéressantes de diagnostic et d'action, pour les entreprises qui veulent mieux comprendre comment leurs propres salariés appréhendent la RSE.

Le troisième chapitre a pour objectif de préciser le cadre conceptuel qui sera mobilisé pour cette recherche. Il sera idéalement issu des disciplines fondatrices du concept de « représentation », soit la sociologie et la psychologie. Notre choix s'arrête sur la théorie des représentations sociales. Cette théorie permet l'étude approfondie des contenus des représentations des membres d'un même groupe social, en s'intéressant notamment à ce qui est commun aux membres du groupe. Elle donne également l'opportunité d'étudier le processus de formation des représentations, à savoir l'influence du contexte social. Ce cadre théorique n'a pas encore été utilisé pour l'étude des représentations de la RSE par les salariés, ce qui ouvre la possibilité d'approches nouvelles sur ce sujet.

Le chapitre s'achève par la formulation des questions de recherche.

CHAPITRE 1

DIVERSITÉ, ET ÉLABORATION, DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

L'objectif de ce premier chapitre est double. Il s'agit tout d'abord de présenter en quoi la RSE, Responsabilité Sociale (ou Responsabilité Sociétale) des Entreprises, est l'objet de définitions et opinions nombreuses et variées, voire parfois antagoniques, dans le champ académique comme auprès des différents acteurs de la Société. Le second objectif est de comprendre ce qui fonde cette diversité de représentations de la RSE et quels sont les motifs sous-jacents qui procèdent de leur élaboration.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à une présentation introductive du concept de RSE. La RSE étant classiquement définie comme la prise en compte volontaire, par les entreprises, de leurs responsabilités par rapport à leur environnement au sens large, il est donc pertinent de clarifier synthétiquement la nature de ces responsabilités, et de déterminer ce qui est inclus dans cet « environnement » de l'entreprise. Le concept de Développement Durable sera également précisé, dans la mesure où cette notion apparaît très proche de celle de RSE dès lors qu'il s'agit des entreprises, cela tant auprès des académiques que des professionnels et du grand public.

La deuxième partie tentera de mettre en évidence, à travers quelques exemples non exhaustifs, la diversité des visions des chercheurs sur la RSE et le Développement Durable. Il existe effectivement une grande variété d'analyses et de définitions académiques, par exemple sur la nature des responsabilités des entreprises, sur leurs motivations pour faire de la RSE, ou encore sur les risques et bénéfices de la RSE.

La troisième partie s'attachera à éclairer cette diversité des représentations académiques de la RSE, à travers l'analyse des référentiels des chercheurs concernés. Nous nous intéresserons notamment au concept de « paradigme académique » et à son impact en tant que filtre interprétatif pour une communauté scientifique.

La quatrième partie donnera l'occasion de constater que cette diversité des représentations académiques de la RSE se retrouve aussi parmi les acteurs de la Société. Seront présentés notamment les résultats de quelques recherches empiriques, mettant en évidence la variété des points de vue sur la RSE parmi différents acteurs sociaux, cette variété se faisant souvent l'écho de positions sociales différentes.

Enfin, pour éclairer cette diversité de représentations de la RSE dans la Société, la dernière partie de ce premier chapitre s'intéressera à la façon dont la RSE participe à un processus de création de sens, pour chacun des différents acteurs sociaux. Il sera présenté en quoi les recherches étudiant ce processus de formation de la RSE s'intègrent dans un courant nouveau et prometteur.

1. DÉFINITION INTRODUCTIVE : LA RSE, RESPONSABILITÉ SOCIALE ET / OU SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Nous présenterons tout d'abord la genèse du concept de RSE, puis ses évolutions historiques, afin de préciser le concept et de situer la recherche en RSE dans le contexte d'une époque. Cette approche chronologique aura ensuite son intérêt pour pouvoir mettre en perspective les différentes visions sur la RSE.

Nous aborderons ensuite deux des grandes questions qui ont dominé les recherches en RSE :

- Quelle est la définition de la RSE, quelle est la nature de la responsabilité sociale des entreprises, quels sont les niveaux de ces responsabilités ?
- Envers qui les entreprises sont-elles, ou devraient-elles être, socialement responsables ? (Gond & Igalens, 2008, p. 36).

Ces deux thématiques sont importantes pour introduire la construction de notre objet de recherche. En effet, la diversité des définitions de la RSE (que nous appellerons ensuite des « représentations », après avoir défini ce concept), est souvent liée à la variété des réponses possibles que l'on peut apporter à l'une ou l'autre de ces questions.

1.1. Les principales évolutions historiques du concept de RSE

Ce principe de la responsabilité des entreprises, et de leurs dirigeants, avait déjà été évoqué à la fin du 19^{ème} siècle-début du 20^{ème}, de façon informelle, dans le cadre de la doctrine sociale de l'Église Catholique, qui se focalise alors sur la responsabilité envers les salariés. Cette notion s'incarne, par exemple, dans le « paternalisme » des grands patrons industriels catholique du Nord. Ceux-ci traduisent leur vision de leurs responsabilités envers leurs ouvriers, en prenant en charge certains de leurs besoins fondamentaux, tels que le logement, les soins médicaux, l'école pour les enfants.

Mais cette notion de responsabilité des entreprises va trouver ses sources officielles, à la fois managériales et académiques, aux États-Unis, dans les années 1950, avec notamment la publication du livre de Howard Bowen : « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen, 1953).

Puis les recherches sur ce concept se multiplient, aux États-Unis, mais également en Europe, sous des angles très variés. Les débats sur la RSE s'enrichissent et les définitions foisonnent.

De nombreuses revues de littérature se sont intéressées à l'histoire de la RSE. Nous avons sélectionné la synthèse établie par Min-Dong Paul Lee, où l'auteur distingue 5 grandes étapes chronologiques du concept de RSE (Min-Dong Paul Lee, 2008).

1.1.1. Les années 1950 et 1960 : « *Social Responsibilities of Businessmen* »

Cette première étape des recherches sur la RSE s'inspire du titre du fameux livre fondateur de Bowen, que nous venons d'évoquer. L'auteur de cette revue de littérature précise un élément intéressant du contexte législatif américain de l'époque : au moment de la publication du livre de Bowen, la Cour Suprême du New Jersey légalise les contributions des entreprises pour des finalités autres que le business. Ceci va contribuer à lancer et faciliter le déploiement de la RSE, dans un premier temps aux États-Unis (Lee, 2008).

Mais cette période de lancement est marquée, dans les milieux scientifiques, par des vives controverses sur la légitimité sociale et politique de la RSE, dans un système économique dominé par la primauté de l'actionnaire. L'opposition radicale de Milton Friedman à la RSE illustre ces débats.

1.1.2. Les années 1970 : « *Enlightened self-interest* »

La volonté de sortir de l'affrontement entre « pro » et « contre » de la RSE va conduire certains auteurs à vouloir réconcilier la RSE et les intérêts des actionnaires.

Une étude américaine publiée en 1970, « *A New Rationale for Corporate Social Policy* », s'attache à démontrer cette possible réconciliation, à travers l'argument de l'évolution de la structure de l'actionnariat. Leur hypothèse est que le propriétaire d'un portefeuille boursier diversifié, tendance généralisée à cette époque, n'a pas intérêt à maximiser son profit sur une seule entreprise de son portefeuille au détriment d'une autre. En bref, la maximisation de son intérêt personnel d'actionnaire est une croissance long-terme partagée socialement (Wallich & McGowan, 1970, cités par Lee, 2008).

C'est la découverte du principe de « *self-interest* », comme l'indique le titre donné à cette période.

Cette étude marque le point de départ d'une dizaine d'années de recherches autour du même thème : les entreprises ont-elles un intérêt économique long-terme à prendre en compte leur environnement ? En quoi l'orientation sociale est-elle compatible avec les intérêts long-terme des actionnaires ? (Lee, 2008).

1.1.3. Les années 1980 : la « *Performance Sociale d'Entreprise* »

Après tous ces travaux interrogeant la légitimité de la RSE et son rôle dans la maximisation du profit des actionnaires, cette nouvelle période des années 1980 consolide les construits théoriques de la RSE. Les auteurs s'attachent à conceptualiser la RSE et ses champs d'action pour l'entreprise.

C'est l'époque des grandes définitions fondatrices de la RSE, dont par exemple la pyramide de Carroll sur le « *Corporate Social Performance Model* » (Carroll, 1979), ou les 3 niveaux de Wood (1991). La notion de Performance Sociale d'Entreprise se développe à cette période, ainsi que les études tendant à prouver empiriquement un lien positif entre la RSE et la performance financière (Lee, 2008).

1.1.4. Les années 1990 : le *management stratégique*

Sous l'impulsion de Drucker notamment, la littérature en management va se focaliser sur les questions stratégiques. Un des modèles développés dans ce cadre, la théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984), s'avère être applicable de façon très pertinente à la RSE, en permettant à l'entreprise de préciser la nature de ses responsabilités pour chacun de ses « *stakeholders* » internes et externes.

Les travaux de recherche se développent dans cette direction (Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995; Rowley, 1997). Assez rapidement, ce modèle théorique des Parties Prenantes devient le cadre de référence dominant pour étudier la RSE (Lee, 2008).

Ce cadre conceptuel sera précisé ultérieurement dans notre travail de recherche, car il représente un modèle d'analyse très pertinent en lien avec notre objet de recherche. Il permet en effet de préciser la place des salariés dans la perspective de la RSE.

1.1.5. Depuis les années 2000 : *association étroite entre la RSE et la CFP, Corporate Financial Performance*

Les chercheurs en stratégie intègrent désormais la RSE comme un levier de la stratégie globale de la firme (Porter & Kramer, 2006).

Parallèlement, la notion de performance d'entreprise, traditionnellement ancrée dans la dimension économique, s'ouvre également vers des préoccupations sociales et sociétales. Aux classiques indicateurs financiers s'en rajoutent d'autres, comme la satisfaction des clients, le turnover des salariés, la productivité de la R&D, la capacité à l'innovation produit, les résultats en matière environnementale... Les travaux théoriques se poursuivent aujourd'hui autour de cette convergence entre ces deux concepts, RSE et PSE (Lee, 2008).

1.2. Définitions de la RSE : la nature des responsabilités des entreprises

Trois catégories principales de responsabilités sont, en synthèse, traditionnellement attribuées aux entreprises dans le cadre de la RSE :

- **la responsabilité économique**, qui implique la performance économique nécessaire pour assurer des emplois, faire progresser la richesse et les conditions de vie et garantir ainsi le bien-être actuel des individus
- **la responsabilité environnementale**, qui nécessite de minimiser les impacts de l'activité économique sur l'environnement (pollution, gaspillage des ressources naturelles,...) et d'aider à la préservation des conditions de reproduction de la nature
- **la responsabilité sociale et sociétale**, qui oblige à une prise en compte des individus, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, pour favoriser les conditions de l'équité, de la paix et de la cohésion sociale.

Néanmoins, beaucoup de nuances, de précisions complémentaires et d'acceptations diversifiées ont été apportées au fil du temps, pour circonscrire les domaines dans lesquels les entreprises doivent exercer leurs responsabilités.

Plusieurs sources sont à l'origine de ces définitions des contenus de la RSE.

Tout d'abord, les chercheurs en RSE ont, depuis les années cinquante, fortement contribué au foisonnement des définitions, comme vu précédemment. Puis les institutions internationales se sont emparées de ce concept de RSE plus tardivement, à partir de la fin des années 1990-début des années 2000, et en ont enrichi les contours. Enfin, les organisations de normalisation, agences de notation sociétale et autres structures d'accompagnement et de contrôle, ont travaillé à l'élaboration de référentiels et indicateurs.

Nous rappelons ci-après, pour chaque catégorie de contributeurs, quelques-unes des principales définitions sur la nature des responsabilités des entreprises.

1.2.1. Les niveaux de responsabilités des entreprises dans les définitions académiques

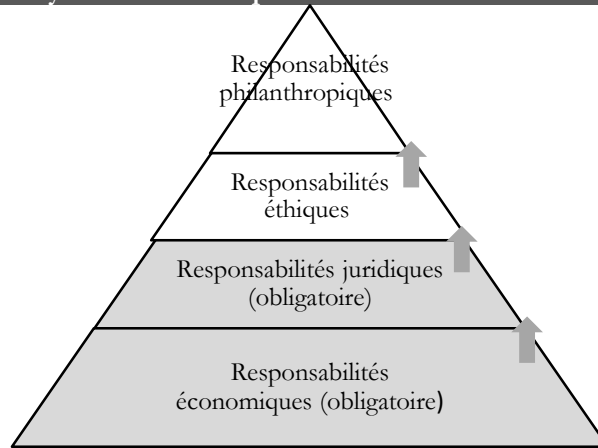
Parmi les nombreux travaux académiques qui ont étudié la nature et les niveaux de responsabilité des entreprises, nous en sélectionnons deux : ceux de Carroll et de Wood. Il s'agit en effet de deux définitions généralement reconnues comme fondatrices des recherches en RSE.

Carroll, auteur de référence sur le sujet de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, définit quatre niveaux d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la Société (Figure 1.1).

Ces 4 niveaux de responsabilité représentent une pyramide : chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède :

- | | | |
|------------|----------------------------------|---------------------|
| ➤ Niveau 1 | Responsabilité économique : | « être profitable » |
| ➤ Niveau 2 | Responsabilité juridique : | « être légal » |
| ➤ Niveau 3 | Responsabilité éthique : | « être juste » |
| ➤ Niveau 4 | Responsabilité philanthropique : | « être bon » |

Figure 1.1 Modèle de la Pyramide des Responsabilités Sociales des Entreprises (Carroll, 1979)



La définition de Carroll va être précisée par celle de Wood, en 1991, avec 3 catégories de responsabilités pour l'entreprise :

- la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : la Société accorde une légitimité à l'entreprise et, par là même, le doit moral d'exercer son activité. En échange, l'entreprise doit utiliser ses pouvoirs dans un sens favorable à la Société
- la responsabilité de l'entreprise par rapport aux conséquences de ses activités : l'entreprise est responsable des conséquences de son activité sur ses Parties Prenantes premières (concernées directement par les décisions de la firme) ou secondaires (concernées indirectement)
- la responsabilité individuelle et morale des managers : les dirigeants doivent exercer leur pouvoir au service de la RSE dans leurs décisions stratégiques.

(Attarça & Jacquot, 2005)

1.2.2. Les domaines de responsabilités des entreprises selon les institutions internationales

« Trois initiatives internationales et une loi française ont contribué à préciser les contours de la RSE : l'initiative du Secrétaire général de l'ONU, les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de la commission européenne et, pour la France, l'article 116 de la loi dite NRE : Nouvelles Régulations Économiques » (Igalens, 2003).

En 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, lance une initiative forte : le Pacte Mondial. Il invite les entreprises à adhérer librement à ce pacte, en adoptant, soutenant et appliquant, dans leur sphère d'influence, un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines suivants : les droits de l'homme, les normes du travail, l'Environnement et la lutte contre la corruption.

En 2000, l'OCDE révisé ses « Principes directeurs » pour les entreprises multinationales, en y intégrant des thématiques de RSE. Ces principes représentent un ensemble de recommandations non contraignantes dans tous les grands domaines de l'éthique de l'entreprise, incluant des thèmes comme : l'emploi et les relations

avec les partenaires sociaux, les droits de l'homme, l'Environnement, la lutte contre la corruption, la protection des intérêts des consommateurs, les comportements en matière de concurrence, la fiscalité.

En 2001, la Commission européenne publie un livre vert pour promouvoir un cadre européen incitant les entreprises à adhérer volontairement à des pratiques de RSE. La Commission rappelle que, pour être socialement responsable, une entreprise ne doit pas non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais elle doit aller au-delà. Les domaines d'action évoqués sont, par exemple, l'investissement dans le capital humain, l'Environnement et les relations avec les Parties Prenantes.

En 2002, la législation française (Article 116 de la loi Nouvelles Régulations Économiques) oblige les entreprises françaises cotées à fournir annuellement des informations sur les grands domaines de la RSE et du Développement Durable : la dimension sociale de l'entreprise, l'impact territorial de son activité et les conséquences environnementales de son activité. Cette obligation de reporting RSE se précise, dans les années qui suivent et sous l'impulsion du Grenelle. Le champ d'application actuel notamment représente un nombre beaucoup plus important d'entreprises.

1.2.3. Les domaines de responsabilités des entreprises dans les normes et référentiels

La RSE a suscité une très importante prolifération d'outils de régulation : normes, principes d'action, codes éthiques, référentiels, certifications, critères de notations,... qui ont contribué à préciser la nature des responsabilités des entreprises. Nous présentons les deux démarches les plus globales et signifiantes : les GRI Guidelines et la nouvelle norme internationale ISO 26000.

Fondé en 1997 aux USA, le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation non gouvernementale, fonctionnant en réseau, dans une approche de collaboration entre Parties Prenantes, et dont le but est de proposer un modèle global pour le reporting environnemental, économique et social, une démarche internationale standardisée.

Six grands domaines de responsabilité des entreprises ont été identifiés par le GRI : l'économie, l'Environnement, les droits de l'homme, l'emploi et les relations sociales, la responsabilité du fait des produits, la responsabilité envers la Société. Pour chacun de ces domaines d'application, les « GRI Guidelines » proposent aux entreprises des indicateurs précis de mesure des actions menées, de façon à fiabiliser les informations et chiffres qui seront fournis dans les rapports.

Le GRI est aujourd'hui le cadre le plus utilisé dans le monde pour le reporting RSE et Développement Durable.

Parallèlement aux enjeux de transparence du reporting, s'est posée également la question de la normalisation de la responsabilité des entreprises.

Initiée en 2001, la réflexion autour de la création d'une norme RSE a fait l'objet d'une collaboration entre Parties Prenantes, à laquelle plus de 90 pays ont contribué. Ce travail s'est concrétisé en 2010 avec la publication de la norme ISO 26000 : « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ».

Cette norme internationale, qui fait consensus, définit la RSE comme suit : *« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la Société et sur l'Environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent, 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 tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

La norme ISO 26000 pose sept questions centrales, qui précisent les domaines d'actions sur lesquels les organisations vont devoir agir, dans le cadre de leur responsabilité sociétale : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'Environnement, les loyautés des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Les deux démarches évoquées ci-dessus sont convergentes et complémentaires, comme le montre la publication du guide « *Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000* ».

1.3. Définitions de la RSE : les destinataires des responsabilités RSE des entreprises

Après avoir précisé les différents domaines possibles de responsabilité des entreprises : « de quoi les entreprises sont-elles responsables ? », nous abordons une deuxième grande question de la RSE : « envers qui les entreprises sont-elles responsables ? ».

L'identification systématique des destinataires des responsabilités sociales des entreprises a été formalisée grâce à la théorie des Parties Prenantes, évoquée dans la présentation des étapes de la recherche en RSE.

Développée à l'origine par des chercheurs et consultants en stratégie d'entreprise, dans les années 1970 et 1980, cette théorie affirme que l'entreprise doit intégrer, dans ses décisions stratégiques, un ensemble d'acteurs sur lesquels elle a une influence et qui ont une influence sur elle. Pour cela, l'entreprise ne doit pas se contenter de prendre en compte l'intérêt de ses actionnaires, comme dans les approches néoclassiques de la firme, mais elle doit également reconnaître l'existence et les intérêts d'autres groupes sociaux qui sont « Parties Prenantes » de son développement.

D'une part, l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de ces différents groupes à partir du moment où ses activités économiques ont un impact sur eux. Elle doit donc évaluer les conséquences potentielles de ses actes sur ces groupes sociaux, en déduire des responsabilités et les intégrer dans sa stratégie.

D'autre part, ces groupes peuvent avoir un impact sur l'entreprise, du fait de leurs réactions et des pressions qu'ils exercent. L'entreprise doit donc évaluer, avant toute prise de décision, les réactions possibles de ces groupes suite à cette décision, afin d'orienter sa stratégie en conséquence.

Cette vision n'est pas nouvelle. Dans leur synthèse critique de la littérature sur la théorie des Parties Prenantes, Gond et Mercier en situent l'émergence en 1932, avec les travaux de Berle et Means. Ces derniers affirment alors la nécessité pour les dirigeants, soumis à une pression sociale externe, de reconnaître leurs responsabilités et obligations vis-à-vis de ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (Gond & Mercier, 2004).

Cette approche se poursuit dans les années 60, à Stanford, avec la création par Ansoff et Stewart du concept de « stakeholders », traduit par « Parties Prenantes ». Il s'agit à l'époque d'un jeu de mot de chercheurs, sur la base du terme « at stake » (intérêt en jeu), par opposition au mot de « shareholders », « actionnaires ». Ce nouveau concept de « stakeholders » illustre donc cette idée que d'autres parties que les stricts actionnaires ont également un intérêt dans l'entreprise. « *Ansoff [...] considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs. L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs* » (Mercier, 2001).

Mais c'est à partir de 1984 que la théorie des Parties Prenantes va véritablement s'ancrer dans les débats académiques, avec la célèbre contribution de Freeman. Il définit les Parties Prenantes comme suit : « *individu*

ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p.46). C'est une vision relationnelle de l'entreprise, où celle-ci assure, volontairement ou non, un ensemble de relations avec ses Parties Prenantes.

Depuis lors, cette théorie est devenue « le cadre de référence dominant pour les théories de la RSE » affirment Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p. 39), dans la mesure où elle est utilisée pour identifier les destinataires des responsabilités RSE des organisations. Nous pouvons en établir une liste indicative dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1.1 Liste des Parties Prenantes internes et externes de l'entreprise	
Parties Prenantes RSE internes à l'entreprise	dirigeants, salariés
	représentants syndicaux
	actionnaires
Parties Prenantes RSE externes à l'entreprise	clients, consommateurs
	fournisseurs
	pouvoirs publics, Etats, organisations internationales, collectivités locales
	communautés locales, riverains
	ONG, groupes de pressions, associations de consommateurs
	media
	citoyens, Société dans son ensemble
	Etc.

Comme le souligne Cazal : « un consensus assez large règne pour considérer la théorie des Parties Prenantes comme un fondement relativement solide pour la recherche sur la RSE et les relations entreprise-Société (Business and Society), comme pour l'éthique des affaires. Elle est également invoquée dans les débats sur la gouvernance d'entreprise (en particulier à l'encontre de la perspective purement actionnariale) et à propos des relations entre stratégie d'entreprise et développement durable. » (Cazal, 2006).

1.4. RSE et Développement Durable en entreprise

Certes, la RSE et le Développement Durable sont des concepts qui ont chacun leurs origines, leurs courants de recherche, leurs champs d'application.

Néanmoins, il existe une grande proximité entre ces deux concepts :

- les 3 dimensions de la RSE sont le reflet des 3 piliers du Développement Durable : « Écologique-Social-Économique »
- par ailleurs, la notion de « Parties Prenantes » fait également partie des fondamentaux du Développement Durable

En effet, même si le concept de RSE (1953) est historiquement antérieur à celui du Développement Durable (1987), la RSE reste aujourd'hui souvent perçue comme l'application des principes du Développement Durable aux entreprises et organisations. C'est la raison qui nous amène à présenter rapidement le Développement Durable dans ce chapitre introductif.

Nous rappellerons les grands principes fondateurs du Développement Durable puis nous en présenterons les proximités avec le concept de RSE.

1.4.1. L'essor du Développement Durable : un enjeu d'emblée mondial

La notion de « Développement Durable » tire sa popularité du fameux rapport Brundtland à l'ONU en 1987. C'est en effet la publication du rapport « Notre avenir à tous » de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, présidée par Mo Brundtland, qui apporte la définition officielle du Développement Durable : un mode de développement « *qui permette aux générations présentes de satisfaire leurs besoins, sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* » (CMED, 1987).

Cette origine illustre l'implication des grandes institutions internationales dans ce concept, dès sa création : il s'agit donc d'un projet politique, global, mondial.

Comme la RSE, le Développement Durable (DD) valorise l'équilibre des 3 piliers : économique, social et environnemental, mais cela à un niveau mondial et impliquant tous les acteurs de la Société, alors que la RSE reste circonscrite aux firmes.

Cette différence de dimensionnement entre la RSE et le DD se retrouve également dans la notoriété des termes : le concept de Développement Durable connaît un essor beaucoup plus rapide dans la Société civile, alors que la terminologie de RSE reste davantage circonscrite aux milieux académiques et managériaux.

Parmi les 3 piliers, le Développement Durable se positionne très fortement, dès sa création, sur les enjeux environnementaux internationaux : gestion des externalités négatives, émissions carbone et instruments de contrôle de la pollution, préservation des écosystèmes, ... Il est à noter que les grilles de lecture académiques, utilisées pour analyser le Développement Durable, sont souvent celles de l'économie de l'Environnement et de la théorie de la régulation (Gendron, 2006).

A la notion nouvelle d'« *équité intergénérationnelle* » qui lui est spécifique, le Développement Durable va également intégrer les enjeux classiques du développement, défendus par les institutions internationales : équité Nord-Sud, développement économique des PVD, santé, droits humains...

1.4.2. Développement Durable et RSE : une hybridation progressive des deux concepts

Néanmoins, comme le montrent Aggeri et Godart, dans leur article comparatif sur le Développement Durable et la RSE, une « *hybridation* » va se faire entre les deux concepts dans les années 1990. Des consultants britanniques vont s'attacher à « *mettre en évidence un modèle économique de Développement Durable (le business case), en démontrant qu'il peut être rentable d'être une entreprise durable et socialement responsable* » (Aggeri & Godart, 2006). Ces travaux sur le business case du Développement Durable vont naturellement s'inscrire dans la lignée des recherches sur la RSE.

Le Développement Durable s'intéresse donc aux entreprises et développe ainsi un projet managérial, incarné en 1992 par le WBCSD, World Business Council for Sustainable Development, puis en 2001 par le Pacte Mondial, auquel adhèrent de nombreuses multinationales. La référence à la RSE y est faite explicitement.

Cette hybridation des concepts, « *ce glissement progressif d'une notion à l'autre* » (Lauriol, 2004), contribue notamment à élargir le scope de la RSE, en ouvrant largement les attentes de la Société par rapport aux responsabilités des entreprises sur les enjeux environnementaux et le soutien aux communautés des PVD, et à intégrer la « *durabilité* » dans les discours RSE managériaux.

Lauriol évoque une autre conséquence qui est le développement des référentiels normatifs sur la dimension de durabilité sociale. Dans son article sur la recherche d'un corps de doctrine pour le Développement Durable, l'auteur rappelle que « *la Responsabilité Sociale s'inscrit clairement dans un champ (l'éthique des affaires) aux principes établis (logique contractualiste entre parties prenantes), alors que le Développement Durable fait encore l'objet de controverses très actives. Cette prééminence de la Responsabilité Sociale comme équivalent aux dimensions sociales du Développement Durable, se traduit aujourd'hui par une tendance forte à la normalisation de ces dimensions, d'agences de notation en indicateurs, audits et Stakeholder's Report* » (Lauriol, 2004).

Progressivement, les frontières entre les deux termes vont donc s'effacer, dès lors que les entreprises sont concernées.

Une illustration en est donnée dans un ouvrage scientifique collectif consacré au Développement Durable (Dion, Wolff *et al.*, 2008). Chaque fois que le thème de leur article concerne les entreprises, les différents auteurs utilisent indifféremment la terminologie « Développement Durable » ou « RSE », cela sans que le contenu de l'article ne permette d'établir une différence entre les concepts évoqués.

Par ailleurs, les nombreux outils, référentiels et normes, produits par le monde économique et institutionnel à l'attention des firmes, portent indifféremment l'étiquette « Développement Durable » et/ou « RSE » (Bon, 2009).

Enfin, la même fluidité entre l'un ou l'autre des deux termes est observée dans la communication institutionnelle des entreprises, notamment dans leur reporting RSE, rendu obligatoire en France par la loi NRE. Les titres des rapports publiés sont des « rapports Développement Durable » ou des « rapports de Responsabilité Sociale », sans que les raisons du choix de tel ou tel libellé ne soient précisées.

La même proximité entre ces deux concepts existe dans la littérature anglo-saxonne, où il arrive aux entreprises, et aux chercheurs d'utiliser le mot de « Sustainability » pour « CSR, Corporate Social Responsibility ».

1.5. Les questions soulevées par la RSE et par le Développement Durable appliqué en entreprise

Nous venons de rappeler, de façon synthétique, les définitions des concepts fondateurs de notre objet de notre recherche : la RSE, le Développement Durable appliqué à l'entreprise.

L'analyse de la littérature académique soulève des questionnements différents. En voici quelques-uns, parmi les plus fréquents.

- Dans les responsabilités concrètes des entreprises, certaines sont-elles plus importantes que d'autres ? Certaines des dimensions de la RSE (économique, environnementale, sociale, sociétale) sont-elles prioritaires par rapport à d'autres ?
- Les destinataires des responsabilités des entreprises, leurs Parties Prenantes, sont-ils tous au même niveau ou certains sont-ils prioritaires par rapport à d'autres ?
- La RSE doit-elle rester l'effet du volontariat, comme l'affirment les grandes institutions internationales et les définitions officielles, ou devrait-elle devenir obligatoire ?
- Est-ce réellement le rôle des entreprises que d'assumer ces responsabilités de Développement Durable ? Comment doivent-elles se positionner par rapport aux États et institutions ?
- Pour quelles raisons les entreprises doivent-elles être considérées comme responsables ? Quels sont les principes qui fondent cette responsabilité ?

- Dans quel « esprit » les entreprises doivent-elles faire de la RSE ? Quelles sont les motivations des entreprises à faire de la RSE ?
- Quels peuvent être les bénéfices attendus de la RSE ? Les risques, les contraintes ?
- Sous quelles modalités les entreprises doivent-elles déployer des politiques RSE ? Avec quels outils ? Quels procédés ?
- Comment évaluer la mise en œuvre de la RSE ? Avec quels indicateurs ? Qui peut contrôler ? Comment garantir l'objectivité du contrôle ?

L'analyse de la littérature académique sur la RSE mais également l'étude des prises de position et des actions des différents acteurs de la Société confirment la grande hétérogénéité des réponses apportées à ces différentes questions. Cette diversité des réponses constitue autant de « représentations » possibles de la RSE, que nous allons étudier dans le chapitre suivant.

2. LA RSE : OBJET DE « REPRÉSENTATIONS » AUPRES DES CHERCHEURS

La RSE est un concept non encore stabilisé, objet de représentations individuelles et collectives extrêmement diverses. . « *Protéiforme, polysémique, floue, imprécise, confuse, autant d'adjectifs dont on affuble fréquemment la notion de Responsabilité Sociale (ou Sociétale) d'Entreprise (RSE)* » (Cazal, 2006).

Dans cette partie, nous voulons illustrer cette diversité par quelques exemples. Comme il n'est pas possible de déployer une analyse exhaustive, nous avons choisi de nous centrer sur 4 angles d'analyse, en opérant une sélection au service de notre objectif de recherche.

Ces 4 exemples de la diversité des visions de la RSE sont les suivants :

- exemple de trois conceptions de la RSE, en fonction du contexte social et historique
- exemple de trois approches académiques sur les bénéfices de la RSE pour les entreprises
- exemple de trois approches académiques sur la dimension éthique et philanthropique de la RSE
- exemple d'angles différents utilisés par les chercheurs pour aborder la RSE, traduisant des visions différentes de leur objet de recherche.

Pour chacune de ces 4 catégories, choisies en exemple pour illustrer la diversité des « représentations » de la RSE, seront présentés des travaux de recherche traduisant une vision différente, voire parfois radicalement opposée, de la RSE.

Bien logiquement, des recoupements vont s'effectuer entre ces 4 angles d'analyses, des convergences vont apparaître. Certaines mêmes thématiques pourront se retrouver dans l'une ou l'autre de ces catégories, mais abordées sous un angle spécifique.

2.1. Premier exemple : 3 conceptions différentes de la RSE : éthique, utilitariste, soutenable

Capron, chercheur français en RSE, effectue une catégorisation simple et éclairante, déclinée dans plusieurs articles puis confirmée définitivement en 2011, dans un article publié avec Petit. Les auteurs distinguent 3 vagues successives de conception de la RSE depuis la 2^{ème} guerre mondiale, liées à des « *contextes économiques et sociaux, voire géopolitiques* » qui se suivent dans le temps : la conception éthique, la conception utilitariste, la conception soutenable (Capron & Petit, 2011).

Cette approche est intéressante car elle s'intéresse au lien entre les représentations académiques de la RSE et le contexte dans lequel elles se développent. Les évolutions respectives de la place de l'entreprise et de

celle de l'État dans la Société, le poids relatif de la dimension religieuse, la financiarisation de l'économie, la mondialisation, l'émergence du concept de Développement Durable... sont des facteurs qui influent, bien évidemment, sur les représentations de la RSE développées par les chercheurs.

2.1.1. La conception « éthique » de la RSE

Héritée du paternalisme industriel du 19^{ème} siècle, cette première conception de la RSE se développe dans le contexte protestant des États-Unis de l'après-guerre, avec l'ouvrage de Bowen déjà cité. Au début, il s'agit donc surtout de la question de la responsabilité individuelle des dirigeants d'entreprises, inspirée du *stewardship* protestant.

Capron et Petit définissent donc cette conception de la RSE comme étant liée aux valeurs morales et religieuses du dirigeant. La responsabilité repose en effet alors sur l'individu : l'éthique est censée diriger les personnes en guidant leur moralité, sans avoir recours aux pouvoirs publics qui pourraient freiner la liberté individuelle. Dans ce contexte, si on parle de responsabilité de l'entreprise, c'est que l'on assimile celle-ci à un être moral (Capron & Petit, 2011).

Nous retrouvons trace de cette conception de la responsabilité dans les propos de Carroll : « *La Responsabilité Sociale ne peut devenir une réalité que si davantage de managers deviennent « moraux », plutôt que amoraux ou immoraux* » (Carroll, 1991).

Rapidement, le débat se déporte sur les responsabilités des entreprises elles-mêmes vis-à-vis de la Société. La question de la CSR, la « Corporate Social Responsibility » est donc désormais posée de façon très claire, dans une approche, qui est au début très anglo-saxonne. L'entreprise doit « faire le bien » selon les préceptes bibliques, c'est-à-dire ne pas nuire aux droits des autres et venir en aide aux personnes démunies. Se développent à cette période les actions de bienfaisance et la philanthropie, résultats de démarches volontaires des entreprises.

Les enjeux associés à la RSE sont clairement ceux du Bien et du Mal (Capron & Petit, 2011).

2.1.2. La conception « utilitariste » de la RSE

Cette deuxième conception de la RSE, initiée dans les années 1970, se développe pleinement dans les années 1980 et 1990.

Elle est dite « utilitariste » car elle va s'intéresser à l'utilité de la RSE pour l'entreprise en termes de contribution économique. Au moment où le modèle économique Fordien périclité, les chercheurs en management explorent d'autres voies possibles, dont la RSE.

Les travaux de recherche s'intéressent désormais à la notion de « Performance Sociale d'Entreprise » et cherchent à identifier des concepts et outils de mesure de cette Performance Sociale (Capron & Petit, 2011). C'est la période où se développe la théorie des Parties Prenantes, issue de la Stratégie d'entreprise, présentée dans le premier chapitre.

Le discours dominant est celui du « business case de la RSE », une stratégie gagnant-gagnant, où convergent à la fois les exigences financières de l'entreprise et les attentes des groupes sociaux. Ce discours est centré sur la nécessité économique pour les entreprises de se conformer aux attentes sociétales, afin de rester présentes sur le marché.

Les enjeux associés à la RSE sont ceux des gains de rentabilité, de l'avantage concurrentiel, de l'image de marque, de la légitimité, de la mesure comptable de la performance... (Capron & Petit, 2011).

2.1.3. La conception « soutenable » de la RSE

Ce courant est le plus récent. Il émerge dans les années 1990, en lien avec le Développement Durable, et se trouve actuellement en pleine phase de développement. Nous avons abordé ce thème dans notre premier chapitre introductif, pour montrer les liens entre la RSE et le Développement Durable appliqué à l'entreprise. Ce courant de recherche pose comme postulat l'encastrement de l'entreprise dans la Société décrit en sociologie économique par les travaux de Polanyi et de Granovetter, évoqués par Capron et Petit.

Cette conception soutenable « repose sur l'idée que l'entreprise n'est pas seulement en marché, mais aussi en Société. L'entreprise ne peut donc être insensible aux pressions de la société civile et aux défis sociétaux de son temps et doit donc répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. C'est d'ailleurs son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère et se développer sans un environnement sain, viable et fertile; son comportement doit donc viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité. En d'autres termes, l'entreprise n'existe que par la Société qui permet son existence et elle lui est donc redevable en adoptant un comportement responsable » (Capron & Petit, 2011).

Cette notion d'une entreprise « redevable », qui conclut la citation, se développe sensiblement dans le cadre de ce courant de recherche, sous le libellé de « *accountable* », pour caractériser la façon dont les entreprises répondent aux attentes sociétales de leurs Parties Prenantes et à leurs exigences de transparence (Kolk, 2008; Grisard, 2012).

Pourtant, l'Accountability, obligation de rendre des comptes, n'est pas un concept récent, comme le rappellent Pras et Zalorwsky dans leur article introductif au numéro spécial que la Revue Française de Gestion consacre à ce sujet, en décembre 2013. « *Le terme est apparu chez les anglo-saxons au XIII^e siècle (Seidman, 2005). La reddition de comptes, la responsabilité et la transparence constituent des dimensions du concept d'accountability, entendu au sens large comme une philosophie du vivre ensemble, un impératif de justification de sa conduite. Cette obligation de rendre des comptes couvre des champs multiples : politique, économique, social, environnemental, éthique » (Pras & Zalorwsky, 2013).*

Mais le recours à ce terme a évolué depuis quelques années et son acception est désormais « *étroitement corrélée à la théorie des Parties Prenantes (PP) et au contexte de la RSE. Ancrée dans une vision éthique de la gestion des affaires, l'accountability se traduit par l'obligation morale pour l'entreprise de rendre des comptes sur le bien-être de la communauté (« a wider scope of good ») dans laquelle elle s'insère et remet en cause une vision néoclassique de recherche unique de profit (Schweiker, 1993 ; Shearer, 2002). Par ce biais, l'entreprise est supposée justifier ses actions envers ses Parties Prenantes par un discours compréhensible et leur permettant de donner du sens aux actions des organisations (Schweiker, 1993) » (François-Lecompte, Gentric & Audigier, 2013).*

Dans cette conception « soutenable » de la RSE, les enjeux sont ceux de la contribution des entreprises au Développement Durable.

Cette contribution se matérialise, entre autres, par l'expression « *Triple Bottom Line* », *People, Planet, Profit* », créée par Elkington en 1998, affirmant que l'entreprise doit être évaluée sous ces 3 angles :

- Profit : la grille d'évaluation habituelle des entreprises, sur leur capacité à générer du profit
- People : les conséquences de leur activité économique pour les individus et les Parties Prenantes
- Planet : les conséquences de leur activité économique sur l'Environnement et les écosystèmes.

2.2. Deuxième exemple : 3 approches différentes sur les apports de la RSE pour les entreprises

Il s'agit là d'une des questions essentielles abordées dans la littérature : pourquoi les entreprises vont-elles s'engager dans la RSE, puisque cette démarche reste volontaire et non obligatoire ? Quelles peuvent être les motivations des organisations, quels sont les bénéfices attendus ?

Parmi les différents travaux sur ce sujet, nous avons choisi de présenter trois approches différentes :

- le principal apport de la RSE est de générer de la performance pour l'entreprise
- le principal apport de la RSE est de favoriser l'acquisition par l'entreprise d'une légitimité sociale
- le principal apport de la RSE est de permettre aux entreprises de contribuer à la création de valeur partagée et à la rénovation du capitalisme.

Chacune de ces trois approches correspond à des courants de recherches particuliers, à des catégories spécifiques de « représentations » académiques sur la RSE.

2.2.1. Le principal apport de la RSE est sa contribution à la performance de l'entreprise

De nombreux travaux de recherche s'intéressent, depuis une vingtaine d'années, au déploiement opérationnel de la RSE dans les entreprises. Ils expliquent la multiplication des démarches RSE par l'impact positif de la RSE sur la performance économique et financière de la firme.

Deux arguments-clés sont évoqués :

- la RSE produit en elle-même de la performance : la mise en œuvre d'actions socialement responsables a, en tant que tel, un impact positif direct sur les résultats financiers de l'entreprise
- la RSE est une condition de la performance long terme de la firme : en obligeant l'entreprise à se situer dans une stratégie « durable », elle permet d'éviter les tentations des profits court-terme et de privilégier les profits long-terme.

Les concepts de PSE, Performance Sociale (ou Sociétale) d'Entreprise, et de business case, évoqués précédemment dans le cadre de « la conception utilitariste de la RSE » (Capron, 2011), apparaissent et font l'objet de nombreuses définitions académiques. Traitant de la capacité des entreprises à gérer leur Responsabilité Sociale, Gond constate, dans son travail de thèse sur la PSE, que cette notion peut être facilement reliée à des mesures de performances financières ou économiques (Gond, 2006).

Quant au concept du « business case de la RSE », il est particulièrement précisé dans la revue de littérature de Carroll et Shabana, éclairante sur ces construits (Carroll & Shabana, 2010).

Les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant de recherche, issus principalement des sciences de gestion et du courant « Business and Society », analysent les incidences favorables de la RSE sur l'ensemble des processus stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Par exemple, en matière de Stratégie, la RSE est envisagée comme un puissant outil de projection dans le long terme. Dans le cadre de la RSE, la firme est amenée à identifier précisément l'ensemble de ses Parties Prenantes et à travailler en anticipation avec elles, afin d'identifier leurs besoins, attentes et perspectives de nuisance, et d'agir en conséquence. La RSE peut ainsi s'assimiler à une politique de gestion systématique des risques (Freeman, 1984).

Dans les domaines Marketing et Commerciaux, la RSE est valorisée comme un facteur de différenciation, un avantage compétitif fort (Porter & Kramer, 2006). Elle est aussi le moyen de fidéliser des consommateurs devenus « citoyens » (Maignan & Ferrell, 2001 et 2004; Kotler & Lee, 2004).

La RSE favorise également l'accès à des nouveaux marchés, ceux du B.O.P., Bottom Of Pyramid : « *En stimulant le commerce et le développement à la base de la pyramide économique, les multinationales pourraient radicalement améliorer les vies de milliards de gens et ainsi permettre l'apparition d'un monde plus stable et moins dangereux. Atteindre ces buts ne nécessite pas que les entreprises multinationales deviennent le fer de lance d'initiatives de développement social globales à des fins de charité. Elles ont seulement besoin d'agir pour leurs propres intérêts, pour les énormes bénéfices commerciaux qu'il y a à entrer dans ces marchés en développement* » (Prahalad & Hammond, 2002).

La presque totalité des métiers et processus de l'entreprise sont ainsi étudiés, au regard de l'impact positif que la RSE y exerce :

- RSE et Achats : réduction des coûts, fidélisation des fournisseurs
- RSE et Ressources Humaines : communication de recrutement et employer-branding, sentiment d'appartenance et fidélisation des salariés, implication organisationnelle
- RSE, Juridique et Qualité : soft-Law et anticipation des régulations
- RSE et communication : réputation de l'entreprise.

Cette vision « business case » de la RSE n'est finalement pas si éloignée de celle de Friedman.

Certes, alors que les tenants du business case valorisent la RSE, Friedman, attaché aux dogmes économiques néo-classiques, s'y oppose fortement. « *La seule responsabilité de l'entreprise est d'améliorer ses profits* » écrit-il dans son célèbre article, rappelant que l'intérêt général, le bien-être de la Société, ne sont pas des fins en soi et ne relèvent pas de l'entreprise (Friedman, 1970).

Mais, finalement, les fondamentaux restent les mêmes. Si Friedman récuse la RSE, comme représentant une contrainte pour les firmes et un frein à l'essence du capitalisme, il précise que l'entreprise peut s'intéresser à des causes socialement responsables, à la seule condition que cela lui procure un avantage compétitif et que cela serve la création de valeur au service des actionnaires.

Néanmoins, il faut préciser que ce postulat de la « rentabilité » de la RSE n'est pas partagé par tous les chercheurs, pour des raisons méthodologiques. Certains soulignent en effet que les nombreuses études empiriques menées sur ce sujet ne permettent pas de conclure scientifiquement à l'existence d'un lien fort de causalité positive entre la RSE et la performance financière de l'entreprise (Allouche, Huault & Schmidt, 2004 ; Capron, 2005).

De plus, l'évaluation de la performance de la RSE soulève un autre débat autour des outils de mesure de la RSE, avec « *une grande diversité d'approches théoriques et du construit RSE* ». En bref, la performance financière de la RSE semblerait davantage être une « *croyance managériale* », quasi incantatoire, plutôt qu'une observation scientifiquement prouvée (Déjean & Gond, 2004).

2.2.2. Le principal apport de la RSE est l'acquisition d'une légitimité sociale

Pour d'autres chercheurs, c'est la quête de légitimité sociale, moteur de la firme selon les néo-institutionnalistes (Rojot, 2005, p. 416), qui apparaît au cœur du succès actuel de la RSE. Dès 1991, Wood, chercheur en RSE, étudiait la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : la Société accorde une légitimité à l'entreprise et, par là même, le doit moral d'exercer son activité. En échange, l'entreprise doit utiliser ses pouvoirs dans un sens favorable à la Société.

«Il est probable que les préoccupations morales des dirigeants et/ou la dette qu'aurait l'entreprise vis-à-vis de la Société soient insuffisants pour impulser un développement massif et durable de la RSE. Quant à la rentabilité économique d'une démarche socialement responsable, elle n'est pas démontrée à ce jour » (Rubinstein, 2006).

En effet, les valeurs sociétales ont évolué et remettent en cause les « externalités » négatives de l'activité économique, en matière sociale et environnementale. Le degré d'acceptabilité des risques diminue. L'utilité sociale des entreprises est critiquée.

Face à ce risque en termes de réputation, l'adoption de la RSE apparaît aux entreprises comme une façon de rassurer les opinions, de retrouver de la légitimité sociale. La RSE joue le rôle de « *ciment symbolique* », qui réunit les intérêts contradictoires des différents acteurs autour d'un socle commun de valeurs et de normes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cette légitimité sociale, ou réputation, acquise grâce à la RSE, est la condition indispensable pour que les entreprises puissent préserver leur précieuse liberté d'autorégulation, la « *licence to operate* ». Sans qu'il soit nécessaire de chercher à prouver l'impact financier de la RSE, la légitimité justifiée, à elle seule, l'engouement des milieux managériaux pour la RSE (Attarça & Jacquot, 2005; Allouche, Huault & Schmidt, 2004; Garric, Légèze & Point, 2007; Bodet & Lamarche, 2007).

2.2.3. Le principal apport de la RSE est la création de valeur partagée

Un nouveau concept est créé, en 2011, par Porter et Kramer : la CSR, « Creating Shared Value ». Après avoir, en 2006, montré que la RSE pouvait générer un avantage compétitif pour les entreprises, les auteurs affirment désormais qu'elle ne suffit plus et proposent cette nouvelle démarche de la valeur partagée.

Ils affirment, en introduction, que le capitalisme est en « *en état de siège* » et que la valeur partagée est la solution pour sortir de la crise. En effet, le système capitaliste est l'objet de fortes critiques de la Société : les entreprises se sont focalisées égoïstement sur leurs performances financières court-terme, au détriment de leur environnement humain et écologique. Enfermées dans une vision étroite et dépassée de la performance, elles se sont coupées des besoins de la Société.

Selon les auteurs, la RSE n'a pas suffi à rapprocher réellement les firmes de la Société, car elle a été perçue majoritairement comme une manœuvre de communication, visant à obtenir de la légitimité sociale. Or, cette légitimité des entreprises est très affaiblie aujourd'hui et la méfiance s'est renforcée face aux manœuvres mêmes qui visaient à l'éradiquer. Pour faire perdurer le capitalisme, il faut réconcilier en profondeur le business et la Société. Les auteurs prônent que la création de valeur économique passe par la création de valeur sociétale. Le bien-être des consommateurs, la préservation des ressources naturelles, la viabilité des fournisseurs, la santé économique des communautés..., ce sont des objectifs sociétaux qui sont aussi, dans le même temps, les conditions de l'intérêt long-terme des firmes. Les firmes doivent donc intégrer en profondeur ces enjeux sociétaux au cœur de leur activité, grâce à l'innovation.

Trois pistes stratégiques sont proposées :

- reconcevoir les produits et les marchés
- redéfinir la productivité sur toute la chaîne de valeur
- susciter des clusters locaux pour soutenir l'activité économique (Porter et Kramer, 2011).

Il s'agit d'une approche très managériale, d'une RSE facteur de création de valeur, et profondément intégrée à l'activité économique.

2.3. Troisième exemple : 3 approches différentes sur la dimension éthique et philanthropique de la RSE

Comme le thème qui vient d'être abordé, celui des apports de la RSE pour les entreprises, le thème de la dimension éthique de la RSE fait partie également des sujets importants pour les chercheurs. Il fait aussi l'objet de représentations différentes, dont nous présenterons les 3 principales :

- RSE : une traduction « philanthropique » de l'éthique, rendue possible par la profitabilité de l'entreprise
- RSE : une réponse à des enjeux éthiques et moraux, indépendamment de la profitabilité
- RSE : une instrumentalisation de l'éthique, au service des firmes.

2.3.1. RSE : une traduction « philanthropique » de l'éthique, rendue possible par la profitabilité de l'entreprise

Les liens entre la philanthropie d'entreprise et la RSE sont particulièrement étudiés par Carroll, auteur du modèle de la pyramide des responsabilités sociales des entreprises (Carroll, 1979).

Carroll définit tout d'abord la philanthropie d'entreprise comme une démarche volontaire des entreprises, visant à mener des actions qui répondent aux attentes de la Société, comme contribuer aux ressources de la communauté, ou soutenir les projets qui améliorent la qualité de la vie et le bien-être des communautés : « *Be a good corporate citizen* ». L'engagement des managers et salariés dans des activités de charité au service des communautés de proximité est encouragé, ainsi que le financement des arts et l'aide aux institutions éducatives, qu'elles soient publiques ou privées (Carroll, 1991).

L'auteur précise ensuite que la philanthropie est étroitement associée à la RSE, dans la mesure où les responsabilités philanthropiques représentent le stade ultime des responsabilités sociales d'une entreprise, comme nous l'avons déjà vu.

Néanmoins, Carroll insiste sur le fait que, si la Philanthropie fait partie de la RSE, la RSE ne se réduit pas à la Philanthropie. En effet, chacun des 4 niveaux dépend de celui qui le précède, le niveau 1 de la responsabilité économique étant la base de l'édifice. Pour parvenir à ce dernier étage de la pyramide, celui des responsabilités philanthropiques, une firme doit donc au préalable avoir rempli ses responsabilités économiques (être profitable), puis ses responsabilités légales (respecter la Loi), puis ses responsabilités éthiques (se comporter de façon juste).

Ce niveau philanthropique reste bien à la discrétion de la firme : « *La satisfaction des deux premiers [niveaux] est exigée de la société, celle du troisième est attendue, celle du quatrième est désirée* » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cette approche des liens entre RSE et Philanthropie s'inscrit dans ce qui va être appelé la « *Separation thesis* », à savoir l'affirmation que les questions d'ordre économique sont distinctes des valeurs éthiques, que la RSE est séparée du business. Les firmes peuvent s'autoriser des actions philanthropiques, mais à la condition que le profit réalisé le permette. La base économique de la pyramide reste bien déterminante.

« Bien que Carroll soutienne que la grosseur ou la présence des quatre types de responsabilité n'ont pas d'implication sur leur degré d'importance ou de priorité, et qu'il s'agit davantage d'une représentation semi-quantitative des responsabilités des gestionnaires dans le cadre de leurs activités journalières, il n'en demeure pas moins que cette hiérarchie lexicographique tend à suggérer, même de manière subliminale, que la responsabilité économique l'emporte sur les autres, et qu'en effet, c'est sur cette base que les autres responsabilités doivent s'aligner » (Wood, 2004, p.67).

2.3.2. RSE : une réponse à des enjeux éthiques et moraux, indépendamment de la profitabilité

Un autre courant de recherche affirme que la RSE ne doit pas être lue à travers le prisme de la performance financière de l'entreprise, car la RSE est profondément d'une autre nature. Selon ces chercheurs, mettre en œuvre une démarche de RSE répond prioritairement aux exigences éthiques de la Société vis-à-vis de la firme et de ses dirigeants (Bowen, 1953; Jones, 1990 ; Pasquero, 2004).

Cette lecture éthique de la RSE est confirmée par les origines religieuses du concept. Les concepts protestants de « public service » et de « stewardship » influent sur les débats portant sur la Responsabilité de l'Entreprise. Ils affirment la nécessité pour les plus riches de venir en aide au plus démunis et reposent sur la conviction que « *tout propriétaire a pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société* » (Acquier, Gond & Igalens, 2005).

Un autre fondement sur lequel s'appuie cette lecture éthique de la RSE est celui de la philosophie morale. Pour approfondir la notion de « responsabilité », les travaux concernés montrent en quoi les normes morales et les valeurs sont obligatoires pour justifier les actes et décisions. Nombre d'entre eux invoquent l'impératif Kantien et l'éthique de conviction, ou encore Jonas et son éthique de la responsabilité (Mercier, 1999). Beaucoup de ces chercheurs sont issus du courant de recherche américain de « Business Ethics ». La Responsabilité Sociale est en effet perçue comme un prolongement de l'Éthique des Affaires (Pesqueux & Biefnot, 2002).

En 1995, Kang et Wood apportent sur ces questions morales un éclairage intéressant. Ils rappellent que la littérature académique sur la RSE, fortement inspirée du modèle de Carroll, a adopté le postulat que la Responsabilité Sociale arrive après le profit, comme nous l'avons précédemment évoqué. Or, Kang et Wood critiquent ce postulat, qu'ils estiment erroné, et dans lequel ils décodent l'influence excessive des théories néoclassiques, valorisant la maximisation de la performance financière au service de l'actionnaire.

Cette lecture de la RSE conduit en effet les managers à établir un lien étroit entre la RSE et le profit et donc à attendre systématiquement un retour en termes de valeur ajoutée, lorsqu'ils mettent en place une politique RSE (Windsor, 2001).

Kang et Wood affirment au contraire que la responsabilité doit arriver avant le profit, « *before-profit CSR* », la dimension fondatrice devant être la morale et non la rentabilité (Kang & Wood, 1995).

Pour traduire ce concept, ces deux auteurs « renversent » la pyramide de Carroll.

Tout d'abord, les responsabilités morales de l'entreprise deviennent le socle de base de leur nouvelle pyramide : la première responsabilité de l'entreprise est de « *favoriser l'autonomie morale de ses employés* » et « *la formation de choix moraux* » (Wood, 2004).

Ensuite, ils proposent un deuxième niveau, appelé les « *responsabilités sociales* », qui regroupe en fait les dimensions « légale » et « éthique » du modèle de Carroll. Certaines actions de Philanthropie pourront se situer à ce niveau, celles que l'entreprise fait par obligation morale ou sociale. Dans leur nouveau modèle, les responsabilités économiques sont positionnées au 3ème niveau et subordonnées aux niveaux précédents.

Enfin, Kang et Wood créent un dernier niveau : « *benevolence* » (bienveillance, actes de bienfaisance), où se situent les actions « purement volontaires » de Philanthropie (Windsor, 2001).

Il s'agit bien d'une lecture éthique et morale de la RSE, très éloignée de la vision néo-classique.

2.3.3. RSE : une instrumentalisation de l'éthique, au service des firmes

Néanmoins, d'autres chercheurs critiquent ce qu'ils considèrent être une instrumentalisation de l'éthique. « *On a sorti les encensoirs et les goupillons, les prédicateurs s'ébrouent, les tartuffes font contrition* » écrit Lordon, qui développe une lecture très critique de la RSE, et se moque de ce qu'il nomme le « *capitalisme confessionnel* » (Lordon, 2003, p.111). L'auteur déclare « *risibles, les appels à la vertu et les promesses de la transparence* ». Il y voit « *une obstination à se couler dans le cadre de la finance pour l'amener à la marge sans jamais rien vouloir lui contester de fondamental* » et il a cette formule incisive : « *Pendant le catéchisme, le capitalisme financier continue* » (Lordon, 2003, p.45).

Dans ces travaux, l'éthique est vue comme manipulée, au service du pouvoir des grandes entreprises multinationales, « *y-a-t-il un marché pour la vertu ?* » demande Vogel en 2005. La RSE est perçue comme un outil de justification idéologique du capitalisme, la « *licence to operate* », présentée dans la lecture néo-institutionnaliste de la RSE, devient la « *licence to exploit* » (Jones, 1996 ; Banerjee, 2008).

Le libellé qui est utilisé par Banerjee : « *The Good, the Bad and the Ugly* », une allusion au titre du film traduit par « *Le bon, la brute et le truand* », fait référence de façon critique aux différentes dimensions des discours sur la RSE.

- Le « *Bon* » : c'est qu'il existe au moins un discours RSE tenu par les entreprises
- La « *Brute* » : c'est que les entreprises ne créent pas de situations gagnant-gagnant, permettant de concilier profits et bien-être social : au final, le profit reste leur critère dominant
- Le « *Truand* » : c'est que les entreprises ont réussi à convaincre la Société, à travers leurs discours sur la RSE, que le profit est positif « *La RSE ne remet pas en cause le pouvoir des entreprises, elle le renforce* » (Banerjee, 2008).

2.4. Quatrième exemple : la diversité des démarches et objets de recherche sur la RSE

Pour illustrer la diversité des représentations des chercheurs sur la RSE, pour donner un sens à cette diversité foisonnante des travaux, un autre critère peut être pris en compte : celui des démarches de recherche retenues par les chercheurs pour aborder la RSE.

En effet, le choix d'un angle d'analyse, la sélection d'un objet de recherche spécifique, le fait de prioriser telle ou telle démarche, peuvent également être considérés comme une illustration des représentations du chercheur sur la RSE.

Notre objectif n'est pas l'exhaustivité mais l'illustration par l'exemple. Nous sélectionnons deux revues de littérature qui nous semblent éclairantes à cet égard, dans leurs propositions de segmentation des travaux sur la RSE :

- segmentation des travaux en RSE selon le sujet de recherche (Basu & Palazzo, 2008)
- segmentation des travaux en RSE selon l'approche méthodologique (Aguinis & Glavas, 2012).

2.4.1. Représentations et objets de recherches en RSE : 3 sujets principaux d'étude

Choisir de centrer sa recherche sur un objet particulier, dans le champ de la RSE, peut être considéré comme la traduction possible d'une représentation du chercheur sur la RSE. Ce choix peut refléter en effet une attitude du chercheur, une orientation plus marquée vers telle ou telle dimension de la RSE.

Dans leur article séminal de 2008, Kunal Basu et Guido Palazzo proposent en introduction une classification rapide, mais très éclairante, des travaux de recherches sur la RSE, autour de 3 thèmes prioritaires : Parties-Prenantes, Performance et Motivation.

Recherches RSE orientées « Parties Prenantes »

Dans cette première catégorie, les auteurs classent tous les travaux qui s'intéressent à la RSE comme une réponse des entreprises aux demandes spécifiques des différentes Parties Prenantes externes et de la Société dans son ensemble. Les travaux entrant dans cette catégorie étudient les attentes formulées auprès des entreprises par les gouvernements, les ONG, les associations de consommateurs et autres groupes externes de pression. Ils analysent également les actions mises en œuvre par les entreprises pour répondre à ces attentes externes. Ils s'intéressent enfin à la façon dont les entreprises sont interpellées sur des enjeux sociétaux très vastes, comme la réduction de la pauvreté ou la lutte contre le réchauffement climatique (Basu & Palazzo, 2008).

Recherches RSE orientées « Performance »

Ce deuxième groupe de travaux académiques est plus particulièrement centré sur la mise en œuvre concrète des démarches RSE et leur évaluation. Les travaux concernés étudient la façon dont les entreprises sélectionnent les actions RSE les plus pertinentes, dont elles déploient ensuite ces démarches, puis dont elles en mesurent enfin la performance effective.

Basu et Palazzo rappellent les propos de Carroll en 1998 : « *Qu'est-ce que le business doit être et faire pour être considéré comme un bon citoyen ?* » (Basu & Palazzo, 2008).

Recherches RSE orientées « Motivation »

Dans ce dernier groupe, les auteurs de la revue de littérature classent les travaux qui analysent les motivations en amont de la RSE : pour quelles raisons une entreprise peut-elle s'engager dans la RSE ? Les recherches concernées s'intéressent à la fois aux motivations « extrinsèques » des entreprises (l'impératif de réputation et de légitimité de l'entreprise, les contraintes de la régulation, la pression des ONG, les attentes des consommateurs), comme à leurs motivations « intrinsèques », relevant de préoccupations éthiques et morales (Basu & Palazzo, 2008).

2.4.2. Représentations et démarches de recherches en RSE : 3 principaux niveaux d'analyse

Comme le choix de l'objet de recherche, celui de la démarche d'analyse peut également traduire la représentation que le chercheur se forge de la RSE.

Une segmentation très intéressante des recherches sur la RSE est établie en 2012 par Herman Aguinis et Ante Glavas. Dans leur très complète revue de littérature, les auteurs réalisent une recension exhaustive (588 articles académiques et 102 livres et chapitres de livres), et regroupent les travaux selon le niveau d'analyse auquel ils se situent : institutionnel, organisationnel, individuel.

Les recherches analysant la RSE au niveau institutionnel

Dans cette catégorie sont classés les travaux étudiant les pressions institutionnelles externes qui s'exercent sur les entreprises, dans le cadre de la RSE. Parmi les pressions externes étudiées dans cette famille de recherches, il faut noter les pressions de régulation, avec la question de l'élaboration des lois, normes et certifications autour de la RSE.

D'autres pressions, auxquelles sont confrontées les entreprises, sont issues des attentes des Parties Prenantes externes : consommateurs, ONG, et autres acteurs de la Société dans son ensemble. Ces pressions sont souvent d'ordre normatif, elles traduisent des évolutions dans la culture et les valeurs sociétales, auxquelles les entreprises sont enjointes de se soumettre, pour conserver la fidélité des consommateurs et acquérir réputation et légitimité sociale (Aguinis & Glavas, 2012).

Les recherches analysant la RSE au niveau organisationnel

Les recherches analysant la RSE au niveau organisationnel représentent la majorité des travaux RSE analysés dans la revue (57%). Dans cette catégorie, sont étudiés essentiellement les motivations internes qui poussent une firme à s'engager dans la RSE (qu'il s'agisse d'un objectif de performance économique ou de l'alignement sur les valeurs de l'entreprise), ainsi que le déploiement opérationnel de la RSE dans l'organisation.

Les questions traitées englobent par exemple l'évaluation du lien direct entre RSE et performance financière ou encore l'analyse des bénéfices non-financiers d'une politique RSE : gestion des risques, atout concurrentiel, bonnes pratiques managériales,... (Aguinis & Glavas, 2012).

Les recherches analysant la RSE au niveau individuel

Cette dernière catégorie de recherches sur la RSE ne représente que 4% des travaux de recherches sur la RSE. Peu de travaux étudient les liens entre la RSE et les comportements organisationnels, par exemple.

Néanmoins, les auteurs de la revue soulignent que, mêmes rares, ces travaux analysant la RSE à un niveau individuel soulèvent des enjeux importants pour la RSE. Certaines recherches par exemple évoquent l'influence, sur le déploiement de la RSE dans une entreprise, de l'engagement personnel des leaders dans la RSE, en lien avec leur propre système de valeurs.

D'autres recherches s'intéressent aux besoins psychologiques des salariés comme prédicteurs de leur engagement dans la RSE. Dans ces travaux, la RSE est associée aux concepts RH, comme par exemple celui de l'engagement organisationnel, de l'identification, ou du comportement citoyen (Aguinis & Glavas, 2012).

3. DIVERSITÉ DES REPRÉSENTATIONS ACADEMIQUES DE LA RSE : LE ROLE DES PARADIGMES

Les différentes définitions de la RSE que donnent les chercheurs peuvent-elles être expliquées par leurs référentiels, individuels ou partagés ? Leurs grilles de lecture sont-elles à l'origine de ces différentes visions de la RSE ? C'est le sujet que nous souhaitons approfondir dans cette première partie. Nous précisons, dans un premier temps, comment Durkheim puis Kuhn, ont confirmé l'existence d'un biais interprétatif pour les chercheurs : les membres d'une même communauté scientifique peuvent en effet être amenés à analyser partiellement la réalité à travers le filtre de leur propre vision du monde. Nous verrons ensuite comment les différentes définitions académiques de la RSE peuvent être influées par ces filtres.

3.1. Les concepts de « représentations collectives » et de « paradigmes » : un rôle de filtre pour les chercheurs par rapport à leur environnement

La possibilité d'un biais interprétatif partagé dans une même communauté de chercheurs a été soulevée par deux grands scientifiques.

- Le premier est Émile Durkheim, sociologue français, fondateur du concept de « représentations », qui a étudié les risques des « représentations collectives » pour les chercheurs.
- Le second est Thomas Kuhn, historien américain, qui s'est particulièrement intéressé à l'histoire de la science et a développé le concept de « paradigme » scientifique.

Nous présentons rapidement leurs travaux ci-dessous.

3.1.1. Les risques des « représentations collectives » pour les chercheurs : l'éclairage de Durkheim

Émile Durkheim, un des précurseurs de la sociologie moderne, consacre une partie de son œuvre à définir le concept de « représentations ». Il va, entre autres, s'intéresser au risque que les représentations constituent pour le chercheur. Ce risque est, selon Durkheim, lié notamment à leur utilité simplificatrice : « Elles [les représentations] ont, avant tout, pour objet de mettre nos actions en harmonie avec le monde qui nous entoure » (Durkheim, 1895, in Dantier, 2003).

Les représentations partagées favorisent également l'appartenance, ce qui introduit des risques supplémentaires de conformisme liés « d'une part à la sympathie qui nous pousse à ne pas froisser le sentiment de nos compagnons pour pouvoir mieux jouir de leur commerce, d'autre part au respect que nous inspirent les manières d'agir ou de penser collectives et à la pression directe ou indirecte que la collectivité exerce sur nous pour prévenir les dissidences et entretenir en nous ce sentiment de respect. » (Durkheim, 1897, p.112).

Dans son ouvrage « Introduction aux règles de la méthode sociologique », Durkheim rappelle aux scientifiques la nécessité cartésienne du « doute méthodique ». Les chercheurs, comme leurs lecteurs, sont eux-mêmes des acteurs sociaux et, en cela, vulnérables à la pression des représentations.

Étudiant le rôle joué par les représentations religieuses dans la vie sociale, Durkheim pose qu'il faut « commencer par libérer notre esprit de toute idée préconçue. Les hommes ont été obligés de se faire une notion de ce qu'est la religion, bien avant que la science des religions ait pu instituer ses comparaisons méthodiques. (...) Seulement, comme ces prénotions se sont formées sans méthode, suivant les hasards et les rencontres de la vie, elles n'ont droit à aucun crédit et doivent être rigoureusement tenues à l'écart de l'examen qui va suivre. Ce n'est pas à nos préjugés, à nos passions, à nos habitudes que doivent être demandés les éléments de la définition qui nous est nécessaire, c'est à la réalité même qu'il s'agit de définir. » (Durkheim, 1895, in Dantier, 2003).

3.1.2. Les risques des « Paradigmes académiques » des chercheurs : les travaux de Kuhn

Thomas Kuhn analyse les méthodes scientifiques : il étudie la façon dont procède la science, ainsi que les conditions et modalités de développement des idées nouvelles et des grandes découvertes. Il va synthétiser des travaux dans « *La structure des révolutions scientifiques*, livre paru en 1962 en langue originale, revu en 1970.

Pour Kuhn, la découverte scientifique n'est pas une évidence, qui découlerait logiquement du développement et de l'actualisation des connaissances. L'auteur affirme que la découverte serait plutôt au contraire une exception à la règle, rendue difficile par le poids des traditions, par les contraintes du conformisme et des habitudes au sein des communautés scientifiques.

Étudiant la dimension collective du travail scientifique, Kuhn montre en effet que les individus qui font de la science le font en tant que membres d'une communauté. Cette communauté va partager des concepts, des croyances, qui vont être dominants dans le champ scientifique concerné.

C'est un cadre commun qui détermine leur travail et s'impose naturellement aux chercheurs membres de la communauté : c'est ce que Kuhn appelle un « paradigme » (Leduc, 2007). Au sens sociologique du terme,

« [le paradigme] représente tout l'ensemble des croyances, de valeurs reconnues et de techniques, qui sont communes aux membres d'un groupe donné » (Kuhn, 1970, édition française de 2008, p.238).

Le paradigme est une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs, qui en acceptent les fondements. Un paradigme fédère les chercheurs; il leur permet d'ancrer leurs réflexions dans une même base d'interprétations, partagées par une communauté scientifique (Verstraete & Fayolle, 2005). Il peut donc avoir un rôle normalisateur, rendant plus difficile l'émergence d'une vision nouvelle qui ne serait pas dans le paradigme... comme le démontre Kuhn dans son analyse de l'histoire des découvertes scientifiques.

Dans la lignée de Durkheim soulevant le risque des représentations collectives pour les chercheurs, Kuhn démontre de façon effective que les chercheurs sont particulièrement susceptibles de subir l'influence de leurs propres représentations mentales.

Ils seraient en effet incapables de percevoir des données qui contredisent leurs modèles, leurs paradigmes scientifiques. « En 1962, c'est avec Kuhn que les représentations mentales, appelées « paradigmes », vont remettre en cause les méthodes scientifiques, avec « La structure des révolutions scientifiques ». Les chercheurs seraient les premiers concernés par la théorie des représentations mentales : Kuhn montre que les chercheurs s'avèrent incapables de percevoir des données qui contredisent leurs modèles et que cette incapacité serait d'ordre physiologique » (Bourion, 2005).

Cette incapacité à accepter ce qui sort du cadre, du paradigme de référence, est quasiment d'ordre physiologique, comme l'illustre Kuhn en citant les renversements de forme visuelle. Il s'agit de ces dessins qui peuvent être vus de deux façons différentes : soit comme un canard, soit comme un lapin, dans l'exemple donné par Kuhn. Mais on ne peut voir en même temps le canard et le lapin, c'est l'un ou l'autre.

Kuhn rapporte également l'expérience des cartes anormales de Brunner, où l'expérimentateur a introduit subrepticement, dans un jeu de cartes, des cœurs noirs et des piques rouges. C'est un fait non attendu que l'observateur est incapable de percevoir, car sa représentation mentale d'un jeu de cartes est que les piques sont noirs et les cœurs sont rouges (Bourion, 2005).

Comme nous l'avions évoqué dans les définitions introductives, la représentation mentale joue donc bien le rôle de filtre par rapport à l'environnement. Les concepts de « paradigmes » et de « représentations mentales » sont considérés par Kuhn comme étroitement liés. « Un paradigme est un ensemble de représentations cohérentes et corrélées entre elles, qui régulent pendant longtemps, de façon rationnelle, efficace et économique, la discipline qu'elles constituent » (Kuhn, 1970, édition française de 2008).

La différence que l'on peut trouver entre le concept de « paradigme scientifique » et celui de « représentation mentale » repose sur le nombre d'individus qui partagent la représentation.

Un chercheur seul peut avoir ses propres représentations mentales. Mais personne ne peut qualifier de « paradigme » sa propre construction intellectuelle, tant qu'une partie des chercheurs ne rejoint durablement le point de vue proposé (Verstraete & Fayolle, 2005).

3.2. Les paradigmes des chercheurs comme facteur explicatif de la diversité des travaux académiques sur la RSE

Ce concept semble pertinent pour contribuer à expliquer l'hétérogénéité des interprétations académiques de la RSE. Nous cherchons à préciser quels peuvent être les cadres de référence sous-jacents auxquels se réfèrent les chercheurs en RSE.

3.2.1. L'influence possible des disciplines de rattachement et des cadres théoriques sur les représentations de la RSE ?

Nous pourrions faire l'hypothèse que les appartenances académiques des chercheurs en RSE font sans doute partie des critères explicatifs de cette diversité. Il faut noter en effet que la RSE est explorée depuis 50 ans par des auteurs appartenant à des champs très divers, sciences de gestion et management en priorité, mais aussi théories des organisations, Business and Society, philosophie éthique, Business Ethics, économie, politique, droit, sociologie, psychologie... Chaque « famille » scientifique va naturellement, en fonction de ses propres tropismes, s'intéresser davantage à certains sujets liés à la RSE. Elle va mobiliser prioritairement certains cadres théoriques et démarches méthodologiques, ce qui peut contribuer à des approches différentes sur la RSE. Des chercheurs en Éthique des affaires étudient par exemple les codes éthiques des organisations. Des juristes s'interrogent sur la dialectique « hard Law-soft Law », si caractéristique de la RSE. Des sociologues interpellent l'instrumentalisation de la RSE par les différents groupes sociaux.

Néanmoins, ce critère de la discipline de rattachement du chercheur ne peut être bien sûr le seul élément explicatif de cette variété des travaux sur la RSE.

- D'une part, les approches interdisciplinaires sont nombreuses et les sujets d'intérêt sur la RSE ne sont pas strictement circonscrits à certains champs disciplinaires. Notre propre travail de thèse en est une des illustrations, dans la mesure où, inscrit dans le champ des Sciences de Gestion, il mobilise des cadres conceptuels issus de la psychologie et la sociologie.
- D'autre part, au sein d'un même champ, les théories développées sur la RSE divergent parfois radicalement.

Donc, pour expliquer cette diversité de visions, en complément de la variété des origines scientifiques diversifiées des chercheurs, il est possible d'élargir encore à une approche plus englobante, celle de la variété des paradigmes de référence.

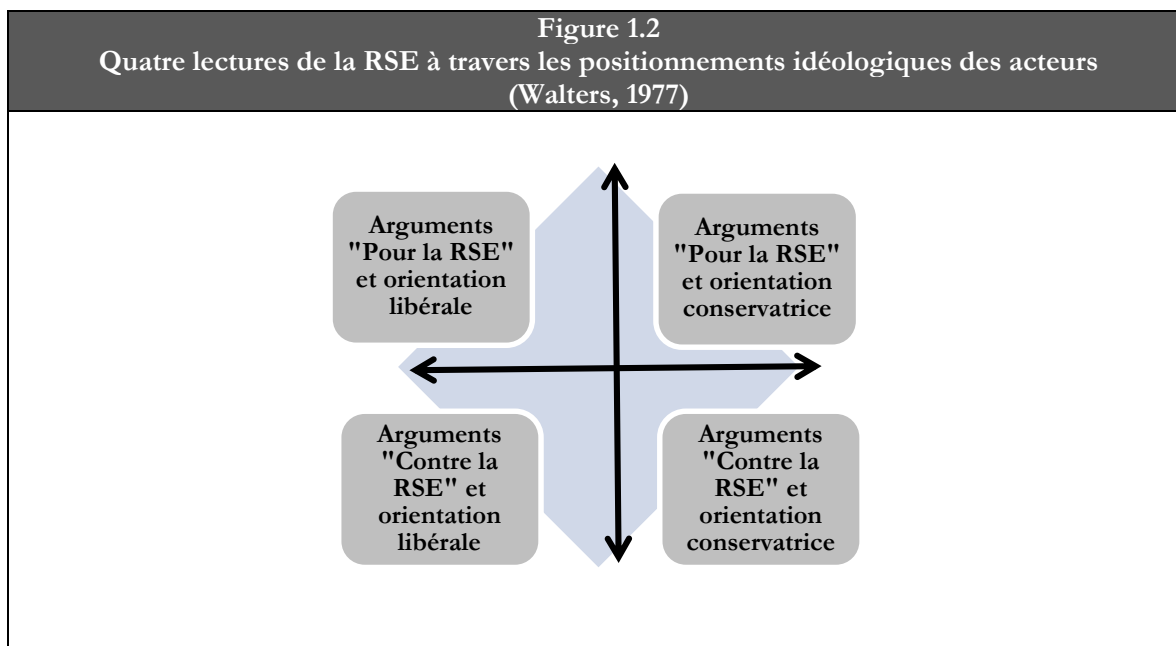
3.2.2. L'influence possible des positionnements sociaux et idéologiques des chercheurs sur leurs représentations de la RSE ?

L'orientation politique des chercheurs a-t-elle une influence sur leurs représentations de la RSE ? Une première interprétation rapide pourrait laisser supposer qu'une idéologie libérale ou néo-classique pourrait avoir un lien direct avec une vision hostile à la RSE, comme dans le cas de Friedman, par exemple, alors qu'une orientation « de gauche » pourrait favoriser une attitude positive par rapport à la RSE.

Mais le chercheur Kenneth D. Walters démontre le contraire dans les années 1970 : ses travaux affirment que l'attitude favorable ou non à la RSE ne dépend pas de l'orientation politique.

Il étudie chacun des deux courants politiques américains, le courant conservateur et le courant libéral, et analyse en quoi chacun des deux mouvements développe des arguments « Pour la RSE » et des arguments « Contre la RSE ». Walters établit donc une matrice pour classer les positions académiques et managériales en fonction, d'une part, de l'orientation politique de l'auteur et, d'autre part, de son attitude favorable ou non à la RSE (Walters, 1977).

Nous trouvons intérêt à la développer ici (Figure 1.2), car elle initie une lecture des visions de la RSE à travers l'influence des visions du monde de ceux qui les émettent, en l'occurrence leurs visions politiques.



Rq. : Les textes ci-dessous sont repris intégralement de l'adaptation qu'Igalens a faite de la matrice de Walters (Igalens, 2012, p. 73).

Arguments « Pour » la RSE et orientation libérale

« Il est nécessaire de régler les problèmes sociaux afin que les entreprises puissent opérer dans de bonnes conditions, la RSE peut donc être souhaitable. La RSE intègre la responsabilité politique et de nombreux problèmes sociaux et économiques peuvent être gérés grâce à des partenariats entre entreprises et gouvernements. La coopération entre les entreprises et les gouvernements sert l'intérêt à long terme des citoyens et des entreprises ».

Arguments « Pour » la RSE et orientation conservatrice

« Les entreprises sont plus efficaces que les gouvernements et peuvent résoudre certains problèmes sociaux de manière moins coûteuse. La RSE reste préférable à plus de régulation légale des affaires ou à du socialisme. La RSE peut faciliter la maximisation du profit à long-terme. La RSE peut-être nécessaire au bon fonctionnement des marchés à long-terme ».

Arguments « Contre » la RSE et orientation libérale

« La RSE est anti-démocratique et subvertit le processus politique, les entreprises privées cherchant à se substituer à l'État. Les dirigeants ne sont pas compétents pour gérer le bien commun ou le bien public. Les régulations gouvernementales sont plus efficaces et utiles que la RSE pour gérer les dysfonctionnements sociaux et environnementaux. La RSE peut accroître de manière déraisonnable le pouvoir politique des acteurs privés ».

Arguments « Contre » la RSE et orientation conservatrice

« Les entreprises doivent seulement chercher à maximiser leur profit. La RSE est une taxe auto-imposée qui vient grever les profits, elle est une forme de vol de la part des managers qui dépensent ce qui ne leur appartient pas. Seuls les monopoles peuvent s'offrir le luxe de la RSE, les entreprises clamant leur responsabilité sociale devraient probablement être poursuivies pour pratiques anticoncurrentielles ».

3.2.3. L'influence des « paradigmes » des chercheurs quant à l'interface entreprise-Société, sur leurs représentations de la RSE

Au-delà des termes de « *positionnement* » ou « *d'idéologie* », le terme « *paradigme* » apparaît clairement dans quelques travaux et revues sur la RSE : la thèse de Gond (2006), puis les travaux de Gond et Igalens (2008), ou encore ceux de Taneja SS, Taneja PK et Gupta (2011).

Gond et Igalens, notamment, poursuivent l'analyse des référentiels qui sous-tendent les visions académiques de la RSE. Ils attribuent cette diversité de visions de la RSE à la diversité des « paradigmes » des chercheurs quant à la nature des relations entre la Société et l'entreprise (Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008). Les auteurs s'inspirent, dans cette analyse, des travaux de Burrell et Morgan sur les 4 grands paradigmes existant en sociologie des organisations.

Burrell et Morgan ont cherché en effet à expliquer la diversité des théories des organisations, en utilisant la notion de « *paradigme sociologique* » (Burrell & Morgan, 1979, p. 22). Selon eux, les théories sociales appartiennent à un paradigme, c'est-à-dire que chacune d'elle comporte une unité quant aux fondements relatifs à la nature de la science et du changement social.

Burrell et Morgan élaborent donc une matrice sur la base de ces 2 axes :

- un axe épistémologique, sur la nature des sciences sociales : approche objectiviste / approche subjectiviste
- un axe sociopolitique, sur la théorie du changement : étude de la régulation sociale / étude du changement social.

Cette analyse permet aux auteurs de classer chaque théorie des organisations dans l'une ou l'autre des 4 cases de la matrice, selon son paradigme sociologique dominant.

Cette matrice est reprise par Gond et Igalens. Ils vont l'adapter pour classer les travaux de recherche sur la RSE, selon la perspective exprimée sur les relations entre l'entreprise et la Société. Ils proposent une typologie des quatre visions académiques de la RSE (Figure 1.3).

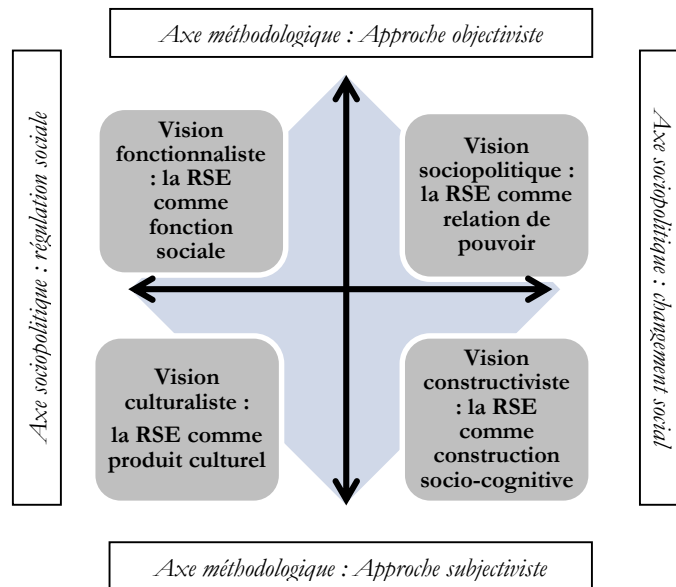
Les travaux de recherches sur la RSE sont donc classés dans chacune de ces 4 grandes familles, dont nous détaillons ci-dessous les principales caractéristiques.

Vision fonctionnaliste : la RSE comme fonction sociale

L'approche fonctionnaliste s'intéresse à la façon dont les buts de la Société et les buts de l'entreprise peuvent converger et s'intégrer à long terme. Dans ce cadre, la RSE a un rôle de régulation sociale, car elle permet de concilier recherche de profit et bien-être social. L'entreprise et ses Parties Prenantes jouent une stratégie gagnant-gagnant, où chacun tire avantage de la mise en œuvre de la RSE.

Cette approche représente le paradigme dominant dans les recherches en RSE. Elle recouvre notamment tous les travaux sur le business case de la RSE, sur les liens entre la RSE et la performance de l'entreprise (Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008).

Figure 1.3
La typologie des 4 visions académiques de la RSE
(Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008)



Vision sociopolitique : la RSE comme relation de pouvoir

Cette approche de la RSE évalue les objectifs de l'entreprise et ceux de la Société comme potentiellement fortement divergents. L'analyse des relations entre la Société et l'entreprise est celle d'un rapport de force et de domination : entre les deux protagonistes, lequel domine l'autre et comment ?

Dans les travaux de recherche de ce courant, la RSE est définie comme un instrument de cette relation de pouvoir ; elle y fait l'objet d'une lecture souvent critique, dans laquelle les thématiques de manipulation et de greenwashing sont abordées (Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008).

Vision culturaliste : la RSE comme produit culturel

Cette approche des relations entreprise-Société s'intéresse aux valeurs collectives et aux référents culturels, qui circulent entre la Société et l'entreprise.

Dans ce cadre, la RSE est considérée comme la résultante d'une culture, au croisement entre les valeurs sociétales et les valeurs d'entreprise. Les chercheurs qui s'inscrivent dans ce courant étudient, par exemple, la dimension internationale de la RSE et la façon dont elle se décline dans les différents contextes nationaux, en s'adaptant aux valeurs culturelles locales. D'autres travaux abordent l'influence, sur le déploiement de la RSE, des valeurs éthiques des dirigeants et de la culture organisationnelle (Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008).

Vision constructiviste : la RSE comme construction sociocognitive

Cette dernière approche s'intéresse à la question de « *la construction réciproque des entreprises et de la société : l'entreprise construit-elle la société ou est-elle construite par elle ?* » (Gond & Igalens, 2008).

Dans cette perspective, la RSE est vue comme le produit d'une construction commune. La Société, d'une part, l'entreprise, d'autre part, négocient ensemble en permanence sur ce que doivent être la définition et les modalités de la RSE. Les travaux concernés étudient par exemple les normes et les dispositifs de RSE, pour

montrer en quoi ils sont les fruits de cette co-construction permanente entre les différents acteurs sociaux, et fortement inspirés de leurs valeurs respectives (Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008).

En conclusion, cette typologie des 4 perspectives sur la RSE met en évidence le rôle, dans les recherches sur la RSE, des paradigmes académiques, à savoir les représentations mentales partagées par une communauté scientifique. Cette typologie confirme donc l'intérêt d'une approche de la RSE centrée sur les représentations qu'elle suscite.

4. LA RSE : OBJET DE « REPRÉSENTATIONS » AUPRÈS DES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ

Dans cette partie, nous souhaitons montrer que la diversité des acceptions académiques de la RSE a son corolaire dans la diversité des interprétations qu'en donnent, sur le terrain, les différents acteurs concernés. La RSE, qui est un objet de « représentations » parmi la communauté des chercheurs, l'est également auprès des acteurs de la Société. On peut observer que, dans les organisations, les entreprises, les institutions..., se confrontent également des approches différentes, parfois opposées, des contenus de la RSE.

Nous évoquerons, en introduction, quelques travaux de recherche s'intéressant de façon globale à cette diversité des représentations de la RSE selon les Parties Prenantes. Puis, nous développerons cet argument de façon plus détaillée, en développant des travaux plus ciblés, où des chercheurs ont étudié de façon plus spécifique les visions et opinions de certains acteurs sociaux sur la RSE.

Notre objectif n'est bien évidemment pas l'exhaustivité, mais simplement une illustration, par quelques exemples, de cette variété de représentations de la RSE que l'on retrouve « sur le terrain » :

- des représentations différentes de la RSE entre élus et permanents, au sein d'une même collectivité publique
- des représentations diversifiées des relations entreprises-ONG dans le cadre de la RSE, portées par des ONG différentes
- des représentations différentes de la place de l'État dans la RSE, selon des Parties Prenantes
- des représentations diverses de la RSE portées par des managers dans les organisations et entreprises : dirigeants et DRH.

4.1. Le constat général des chercheurs sur la diversité des représentations de la RSE dans la Société

Billaudot écrit, en 2010, un article éclairant pour notre propre recherche, sur le thème de la diversité des représentations de la RSE et la recherche des origines de cette diversité. L'auteur rappelle la grande variété des acteurs de la RSE : dirigeants d'entreprise et organisations patronales, syndicats de salariés, organisations de consommateurs, pouvoirs publics, ONG, ... (Billaudot, 2010). Il montre comment cette variété d'acteurs génère une grande diversité d'interprétations de la RSE : certaines pratiques de RSE sont valorisées et justifiées par certains acteurs sociaux, mais sont critiquées par d'autres acteurs, qui dénoncent leurs insuffisances ou leurs illusions. Billaudot souligne qu'aucun consensus ne se dégage : « *Le constat qui s'impose, plus de vingt ans après l'apparition de ce phénomène, est que l'on est en présence d'une grande diversité de représentations. Certaines sont négatives : elles consistent à voir la RSE comme quelque chose d'illusoire, de fallacieux ou de dangereux. D'autres sont positives : les pratiques responsables sont perçues comme utiles, si ce n'est nécessaires, dans la période actuelle de crise financière, écologique, etc. Des différences importantes se constatent au sein de chacune de ces deux grandes catégories. Surtout, le point de vue commun qui tend à se dégager du débat public entre tous les acteurs concernés à l'échelle mondiale – le fonds de leurs représentations – relève de la peau de chagrin : il rétrécit à mesure que le débat avance* » (Billaudot, 2010).

Pour Billaudot, cette diversité de visions de la RSE trouve une de ses sources dans la diversité d'acceptations du concept même de responsabilité. La responsabilité est à l'origine une qualité morale attribuée à une personne, qui consiste à " *accepter et subir les conséquences de ses actes, en répondre* ", selon la définition du dictionnaire. Cette responsabilité personnelle est particulièrement associée aux définitions de ce qui est « bien » d'une part, et de ce qui est « juste », d'autre part. Or, ces définitions du « bien » et du « juste » se mêlent aux questions de l'éthique et de la loi, et sont variables selon le contexte social : les époques, les pays, les religions d'origine, ... L'auteur montre comment les différentes visions de « la priorité du bien » ou de « la priorité du juste » influent sur la diversité des représentations de la RSE (Billaudot, 2010).

Cazal est un autre chercheur qui soulève cette même question de l'étonnante variété des représentations de la RSE selon les acteurs de la Société. dirigeants d'entreprise, syndicats, gouvernements, organisations internationales, ONG, partis politiques, groupes de pression, groupes de défense de l'Environnement, associations de consommateurs, ... Chaque Partie Prenante s'empare de cette notion très plastique de RSE « *pour l'infléchir dans le sens qu' [elle] préfère, en convergence avec sa propre vision du monde et au service de ses propres finalités et intérêts* » (Cazal, 2006).

La RSE est en effet, selon Cazal, une notion d'une étonnante souplesse. « *Elle peut se greffer sur des discours très hétérogènes : utilitaristes (avantage concurrentiel sur le marché), opportunistes (mimétisme), humanistes, environnementalistes, volontaristes, sans parler bien sûr des positions politiques néo-libérales, sociale-démocrates, écologistes, altermondialistes ... C'est sans doute le propre des notions publiques que de se prêter à des appréhensions multiples : le sens, fût-il commun, constitue un enjeu des débats publics* » (Cazal, 2006).

Delalieux, qui s'est intéressé à l'interprétation de la RSE que font respectivement les ONG et les filiales des multinationales dans les PVD, confirme cette diversité d'approches : « *la notion de RSE représente plus une version moderne du test de Rorschach, où les différentes parties prenantes de l'entreprise ne voient, dans un mode dialectique, que le reflet de leurs croyances, préjugés et valeurs* » (Delalieux, 2008).

Pour illustrer de façon concrète cette diversité, il est intéressant de se rappeler l'initiative lancée par l'Union Européenne, au début des années 2000, dans la foulée de la publication de son Livre Vert sur la RSE, pour tenter d'impulser une co-construction d'un processus de cadrage de la RSE, par un processus de dialogue entre acteurs concernés. L'UE lança tout d'abord une vaste consultation sur la RSE, où elle sollicitait les contributions de diverses sources : instances européennes, entreprises, organisations d'employeurs, syndicats, ONG, universitaires..., plus de 250 apports furent ainsi collectés. L'UE choisit ensuite d'approfondir la démarche en créant, en 2002, le Forum plurilatéral européen sur la RSE. Les grands acteurs et représentants de l'économie et de l'action sociale membres du Forum se réunirent à plusieurs reprises entre 2002 et 2004, pour parvenir à la publication d'un rapport de synthèse.

Néanmoins, les recommandations issues de ces séances de travail furent considérées comme décevantes par les organisations de la société civile, critiquant le manque de cadre demandé aux entreprises.

Selon Capron, une des raisons de cette déconvenue réside dans les imprécisions entourant la RSE, que le Forum n'a pas su lever : « *Ainsi le fondement conceptuel est une sorte de mixage entre plusieurs conceptions, associant l'utilitarisme stratégique, le dialogue avec les parties prenantes et la contribution au développement durable, dans un ensemble flou qui peut laisser place à toutes les interprétations.* » (Capron, 2004). Le Forum a mis en évidence les divergences de visions de la RSE, notamment entre entreprises, d'une part, et syndicats et ONG, d'autre part. « *Par rapport à la compréhension de la RSE, le Forum a eu le mérite de mettre en lumière une partie de la grande diversité des conceptions et des pratiques* » (Capron, 2004).

Igalens et Joras, analysant également cette consultation européenne, mettent en avant les divergences entre la vision française et la vision européenne de la RSE. Pour les auteurs, l'approche française de la RSE est, à l'époque, essentiellement centrée sur un « *objectif de reddition de compte* », comme en témoigne l'article 116 de la loi NRE : « *il s'agit d'accroître la quantité et la qualité de l'information disponible afin que les parties intéressées puissent se former un jugement sur la RSE* » (Igalens & Joras, 2005). L'approche européenne est en revanche beaucoup plus ambitieuse selon ces chercheurs : ils voient, dans ce processus de consultation mené par l'UE, une démarche fondée sur la conviction que la performance sociale entraîne la performance économique (Igalens & Joras, 2005).

4.2. La RSE et le rôle de l'État : démarche volontaire de l'entreprise ou responsabilité juridique du gouvernement ?

Cochoy souligne l'enjeu de cette question de la régulation de la RSE : « *trouver des règles efficaces dans un univers qui en manque, dans un contexte de mondialisation où chacun sait qu'aucun type d'instance ne peut, à elle seule, construire et surtout mettre en œuvre ces règles qui font défaut à tous* ». (Cochoy, 2007). Les gouvernements nationaux et les institutions internationales ont vu leur influence et leur légitimité décroître, face au développement d'une économie mondialisée. Ils n'ont pas les moyens d'imposer « par le haut » des régulations globales aux acteurs économiques. Cette situation laisse ainsi la place aux initiatives des entreprises, qui peuvent se réclamer de la RSE et du Développement Durable pour proposer, elles-mêmes, des principes de fonctionnement. « *Au total, la RSE comme représentation du droit et de l'économie se présente comme un étrange jeu de rôles et de masques, où les acteurs privés et publics se miment les uns les autres, échangent leurs positions et leurs discours, leurs outils et leurs objectifs, sans qu'il soit possible, à ce stade, de savoir s'il s'agit d'un jeu de dupes ou d'une expérimentation collective porteuse à terme d'un nouvel ordre juridique et économique mondial, d'un nouveau type de représentation, au sens politique du terme* » (Cochoy, 2007).

Viers et Brulois confirment cette analyse sur les jeux des acteurs sociaux autour de la régulation de la RSE : « *L'absence de régulation mondiale pouvant encadrer l'activité des multinationales, dont le budget et la puissance d'action dépassent ceux de beaucoup d'États en développement, tend à ériger l'entreprise (pour de bonnes ou mauvaises raisons) en institution-phare de la société* » (Viers & Brulois, 2009).

Trois autres sociologues chercheurs en RSE, Champion, Gendron et Lapointe, ont mené une étude qui illustre cette thématique de la régulation et montre la diversité des points de vue des acteurs sociaux. Ils ont étudié les « *définitions idéal-typiques* » de la Responsabilité Sociale pour 3 catégories d'acteurs : les acteurs politiques, les acteurs économiques, les acteurs de la société civile. Les auteurs ont cherché notamment à vérifier sur quels éléments se cristallisent les conflits autour de la définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Champion, Gendron & Lapointe, 2005).

Leur étude a utilisé comme matériau les mémoires déposés au gouvernement du Québec en 2002, dans le cadre d'une consultation publique sur la Responsabilité Sociale et sur la possibilité de son encadrement par le gouvernement. Les chercheurs se sont en particulier intéressés aux réponses apportées, dans leurs mémoires, par trois acteurs sociaux différents : une entreprise minière, une O.N.G, une association patronale, développant trois visions différentes de la RSE et de la place que doit jouer l'État.

4.2.1. L'entreprise minière : une approche organisationnelle de la RSE

L'entreprise valorise, dans son discours, toutes les mesures de Responsabilité Sociale qu'elle a prises elle-même sur une base volontaire, en insistant sur la gestion des risques industriels : la sécurité sur les sites de production, la concertation avec les communautés en cas d'urgence, etc.

L'entreprise exprime que le gouvernement doit, selon elle, donner lui-même l'exemple en matière de RSE. Mais l'entreprise précise bien que le gouvernement ne doit pas imposer de réglementations aux entreprises, seulement assurer la promotion des bonnes pratiques (Champion, Gendron & Lapointe, 2005).

4.2.2. L'ONG : une approche juridique de la RSE

L'analyse du mémoire déposé par l'ONG fait apparaître une toute autre vision de la RSE. Les différentes conventions internationales en matière de Droits Humains y sont rappelées et l'ONG les associe à un cadre réglementaire qui pourrait être celui de la RSE. L'ONG défend en effet l'idée que la « justiciabilité » des droits humains doit être garantie par le gouvernement.

Le gouvernement devrait donc mettre en place une législation permettant de contrôler la bonne application, par les entreprises, des principes de Responsabilité Sociale (Champion, Gendron, Lapointe, 2005).

4.2.3. L'acteur patronal : une vision macroéconomique de la RSE

Dans son mémoire, l'association patronale reste à un niveau d'analyse macro-économique de la RSE. L'acteur patronal insiste sur les risques que représenterait, pour l'économie québécoise, l'adoption d'un cadre réglementaire contraignant, la RSE devenant alors une entrave au libre marché. L'association patronale rappelle par ailleurs les réglementations déjà existantes dans les domaines de la RSE, jugées très suffisantes. Enfin, le discours s'oriente plus généralement sur les nuisances économiques générées par des réglementations trop strictes (Champion, Gendron & Lapointe, 2005).

4.3. La RSE pour des ONG : enjeu de régulation, moyen de pression ou co-construction ?

Le développement de l'activisme des ONG depuis les vingt dernières années est un phénomène majeur en Europe et aux États-Unis, les ONG tentant d'influer à la fois sur les politiques publiques et sur les stratégies des entreprises, notamment celles des grandes firmes multinationales.

Comme le rappelle Palpacuer, dans son travail sur les nouveaux modes de régulation entre la firme-réseau globale et les réseaux transnationaux d'ONG, « *Les activistes à l'origine de ce phénomène dénoncent une focalisation des multinationales sur des objectifs de rentabilité de court terme, considérés comme incompatibles avec la poursuite d'objectifs plus généraux tels que le respect de l'environnement, la sécurité alimentaire et la qualité des conditions d'emploi, qui s'inscrivent dans une perspective de long terme* » (Palpacuer, 2008).

Il faut noter que le développement de la RSE a constitué un socle très propice au développement de cet activisme des ONG, en convertissant leur pouvoir de nuisance contre le statut reconnu de « *Parties Prenantes des entreprises* », comme le rappellent Doh et Guay.

Les auteurs recommandent en effet de décoder les liens entre la RSE, l'activisme des ONG et les politiques publiques, à travers une perspective « Institutional-Stakeholder » (Doh & Guay, 2006). Les ONG sont effectivement devenues des partenaires officiels, institutionnalisés, des entreprises, ce qui leur donne un rôle assez majeur dans la RSE.

En quoi cette évocation des ONG illustre-t-elle notre propos sur l'intérêt d'étudier la diversité des représentations de la RSE parmi les acteurs de la Société ? Tout simplement parce que cette question illustre la variété des représentations différentes de la RSE :

- entre les entreprises et les ONG
- entre les ONG elles-mêmes

Ces interprétations différentes de la RSE peuvent se traduire par des modalités différentes de relations ONG-entreprises.

Les principaux modes de relation ONG-entreprise sont rappelées en 2009 par Tassi, Responsable de la Commission Entreprises d'Amnesty International, interrogée par le magazine Sociologies pratiques, dans un article publié sous le titre « Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE » : « *Il existe plusieurs moyens d'action à disposition des ONG pour intervenir sur le respect des droits de l'homme par les entreprises. Le spectre d'intervention est large* ». Sont citées différentes actions possibles :

- « *dépôt de plainte d'abord [...]*
- *campagne de dénonciation auprès de l'opinion publique ensuite [...]*
- *dialogue avec les entreprises [...]*
- *partenariats ONG/entreprises, avec clauses financières ou non, qui peuvent aller encore plus loin [...].* »

(Tassi, Collomb, Brulois et Viers, 2009)

En complément de l'activisme de dénonciation des ONG, évoqué plus haut, des relations de partenariats ONG-entreprises se sont donc développées, sous des formes assez diverses.

Certaines ONG vont privilégier plus ou moins tel ou tel type de relation, en fonction de leurs systèmes de valeurs, de leurs visions de leur propre mission, ainsi que de leurs représentations de ce que doit être la responsabilité des entreprises vis à vis de la Société.

Dans les exemples de partenariats étroits ONG-entreprises, on peut citer par exemple le précédent accord entre Monoprix et Max Havelaar, sur le développement du commerce équitable, ou encore l'accord entre WWF International et le groupe Lafarge sur des domaines d'action liés à l'Environnement, qui s'achève après 13 ans de collaboration.

On peut également évoquer une ONG comme Ashoka, fondée par un ex-consultant du cabinet-conseil McKinsey, qui axe beaucoup son action sur la co-construction de la RSE avec les firmes, dans le but de développer le social business et de favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux.

En revanche, toutes les ONG ne partagent pas la même vision.

La représentante d'Amnesty évoque par exemple la difficulté à réellement construire avec les entreprises les régulations concernant les droits humains au travail. « *Malgré une diversité de formes d'engagement, il est cependant déplorable qu'aujourd'hui notre moyen d'action le plus efficace pour faire évoluer les entreprises reste la dénonciation. Il est également déplorable que les entreprises pensent que la dénonciation "nous ferait plaisir"... Pour nous, l'idéal serait un changement des pratiques, en partant de démarches anticipatrices, s'inspirant des meilleurs* » (Tassi, Collomb, Brulois et Viers, 2009).

Greenpeace par exemple, interpelle publiquement, en novembre 2013, 6 grands groupes français, sur le thème de leur adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, en leur demandant de respecter leurs engagements en matière de RSE. Comme ces entreprises sont en relation commerciale avec Gazprom, l'ONG leur demande d'intervenir, pour faire libérer les 30 militants détenus en Russie pour avoir protesté contre l'exploitation du gaz en Arctique. « *Cette affaire est l'occasion de tester l'engagement de ces entreprises, qui rappellent leurs valeurs dans chaque rapport annuel. Nous avons là un cas d'urgence pour vérifier leur bonne foi* » (Frédéric Amiel, Greenpeace France, 8 novembre 2013, site Web de Novethic).

La question peut se poser, pour les ONG, de la mesure entre efficacité, pragmatisme et préservation des finalités éthiques, enjeux qu'un article de l'Expansion titrait en 2007 : « *ONG-Entreprise : les liaisons dangereuses* »...

Delalieux illustre cette diversité de représentations de la RSE au sein des ONG elles-mêmes, dans son article consacré à l'influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et de Développement Durable (Delalieux, 2008). L'auteur mène une étude de cas, sur les liens entre la société Distri, une entreprise textile voulant mettre en place une politique RSE, et deux ONG, LAS et KAY, impliquées à différents titres au début de ce processus. L'auteur montre comment le contenu de la politique de RSE de l'entreprise va finalement se co-construire partiellement avec l'association LAS, qui fonctionne dans une logique de partenariat avec les entreprises, mais dans une opposition assez nette avec la vision de la RSE proposée par l'ONG KAY.

« L'exemple étudié ici nous montre que ce sont, en fait, deux visions radicalement opposées de la RSE qui s'affrontent : d'un côté Distri développe une approche "philanthropique" de la RSE, qui vient s'ajouter en surface à l'activité normale de distributeur, gardant une chaîne d'approvisionnement à bas prix, avec une activité RSE venant « réparer » en quelque sorte les dégâts d'une activité fortement concurrentielle. De l'autre côté, la vision de la RSE au sein de la filière développée par KAY cherche à modifier les pratiques au sein même de la filière textile entre les différents acteurs. Le modèle industriel qui privilégie les approvisionnements à bas prix n'est pas compatible avec le développement d'une « véritable » RSE de la filière textile telle que les membres de KAY la conçoivent. La rémunération décente des travailleurs figure comme critère dans le référentiel de l'ONG KAY » (Delalieux, 2008).

Delalieux soulève la question des rapports possibles de domination entre ONG et entreprises, dans le cadre des partenariats RSE, une ONG pouvant avoir des besoins de financement par exemple.

Étudiant la controverse autour des OGM, Brulé met en évidence les risques qu'il peut y avoir, pour les entreprises, à ne pas associer les ONG et Parties Prenantes dans un processus de co-construction. Menant son travail de recherche sur la façon dont les organisations anti-OGM se sont introduites « de force » dans le débat sur l'agriculture durable, sans l'aval des entreprises de l'agro-business, l'auteur fait le constat suivant : *« En effet, lorsque le développement durable se définit en dehors de toute considération des ONG, l'entreprise s'expose à une mobilisation sociale. Les contestations latentes risquent de se cristalliser autour d'une innovation en particulier. Dans le cas exposé dans cet article, la mobilisation anti-OGM a paralysé la progression d'expansion souhaitée par les entreprises semencières spécialisées en biotechnologie. Ainsi, mettre de côté les attentes des organisations représentatives des volets social et environnemental ne semble manifestement pas être un pari rentable sur le moyen terme » (Brulé, 2009).*

4.4. La RSE pour les syndicats: des stratégies différenciées

Un autre exemple de la diversité des représentations des acteurs sociaux sur la RSE est apporté par le positionnement des différentes organisations syndicales face à la RSE.

D'ores et déjà, la littérature pointe les spécificités des syndicats européens par rapport notamment aux Etats-Unis. En Europe, les syndicats jouent un rôle historique, reconnu par les Etats et encadré par le Droit, de représentants des salariés face aux entreprises dans les négociations obligatoires. Ces syndicats ont globalement vu avec méfiance se développer les principes d'une RSE non obligatoire, d'inspiration américaine, qui redonnait aux entreprises l'initiative des actions sociales, et le choix des domaines d'intervention (Preuss, 2008).

Preuss étudie les réponses apportées par les syndicats européens en 2001, lorsque l'Union Européenne a sollicité leurs contributions sur la RSE, après le Livre Vert. L'auteur constate que les différences nationales, quant aux modes de relations entre les gouvernements et les entreprises, peuvent générer des différences dans la façon dont les syndicats se conçoivent ou non comme des Parties Prenantes de la RSE. *« It has also become noticeable that the adoption of the stakeholder discourse by unions is beginning to show a degree of national variation.*

As major trade union players engage more deeply with the topic (e.g. DGB [Deutscher Gewerkschaftsbund] 2005) such differences are likely to become more pronounced (see also Haunschild et al. 2008). Given a trade union role as major player in European industrial relations such differences between European countries may, in turn, accentuate differences in the evolution of national business systems across Europe » (Preuss, 2008).

Sobczak fait également partie des quelques chercheurs qui s'intéressent, depuis longtemps, aux liens entre les syndicats et la RSE. Il a notamment co-conduit, avec Havard, une étude longitudinale sur les stratégies des syndicats français face à la RSE (Sobczak & Havard, 2013). La recherche des deux auteurs s'est déroulée en deux temps : deux séries d'entretiens, en 2006 puis en 2012, avec des représentants des principales organisations syndicales françaises.

Leurs résultats mettent clairement en évidence une diversité de stratégies syndicales face à la RSE. Certes, entre 2006 et 2012, les principales organisations syndicales ont développé une expertise sur la RSE, entre autres en nommant des experts RSE dédiés, pouvant être les interlocuteurs de l'État dans des processus de consultation comme celui du Grenelle, par exemple. Néanmoins, comme l'affirment Sobczak et Havard : « *ce processus ne les a pas en revanche conduits à développer des stratégies communes. Nos deux séries d'entretiens montrent que les stratégies des principaux syndicats français face à la RSE divergent tout autant en 2012 que 6 ans plus tôt* » (Sobczak & Havard, 2013).

Les deux auteurs établissent une typologie des 3 stratégies possibles qu'ils ont identifiées :

- des syndicats engagés dans une stratégie RSE proactive : la CFDT, fortement impliquée sur ces thématiques et engagée dans des partenariats avec des ONG, et la CGT, venue plus tardivement à la RSE mais qui veut désormais que le social soit une dimension-clé de la RSE et du Développement Durable
- des syndicats suiveurs et moins offensifs : la CFTC et la CFE-CGC, favorables à la RSE, se différenciant néanmoins par leur attitude face aux ONG : la CFTC très ouverte au dialogue avec les ONG, la CFE-CGC plus critique
- des syndicats sceptiques, voire hostiles : la CGT-FO se méfie de la RSE, dans laquelle l'organisation voit le risque que les entreprises minimisent les intérêts des salariés, en les traitant comme une Parties Prenante parmi d'autres (Sobczak & Havard, 2013).

Nous constatons donc, dans ces travaux de recherche, que les organisations syndicales ont, elles aussi, développé des représentations différentes de la RSE.

4.5. La RSE dans une collectivité publique : outil technique ou enjeu d'image ?

La Responsabilité Sociale et Sociétale n'est plus seulement l'affaire des seules entreprises mais elle est aujourd'hui présente dans l'ensemble des organisations, notamment les collectivités territoriales, fortement impliquées dans les enjeux du Développement Durable. Les collectivités, caractérisées par leur double structure organisationnelle élus-permanents, sont un lieu intéressant pour étudier la nature des représentations portées par chacune de ces deux populations.

Drevetton présente en 2009 un travail de recherche-action, mené au sein d'une collectivité territoriale, et dont les résultats témoignent de l'opposition des visions de la RSE entre élus et salariés permanents. Il s'agissait à l'origine de construire, avec les élus et les permanents, un outil de gestion dédié à l'évaluation de la Responsabilité Sociale de l'organisation. Cette étude de cas illustre concrètement quelle peut être la diversité des représentations de la RSE selon les parties Prenantes, en fonction des enjeux sous-jacents.

Le chercheur montre en quoi les salariés permanents de la collectivité ont une représentation de la RSE « technique » et tournée vers l'interne. Ceux-ci cherchent à bâtir un outil pérenne, dont la finalité est de mieux piloter la mise en place opérationnelle de la RSE à l'intérieur de la collectivité et d'évaluer l'efficacité des pratiques sociales. Les permanents cherchent notamment à rationaliser les effets d'une politique d'aide à la création d'emploi.

En revanche, les élus ont une représentation externe de l'utilité de la RSE en termes de réputation et de légitimité, devant apporter une contribution positive à l'image de la collectivité. Dans le choix final, « *les élus vont préférer un outil leur permettant de se légitimer en communiquant les informations essentielles sur leur responsabilité sociale aux principales parties prenantes. L'instrument de gestion ne se donne donc pas comme objectif d'améliorer les actions entreprises, en matière de RSE, mais davantage de relayer, au sein de l'environnement, l'engagement pris par la Région.* » (Drevet, 2009).

Le chercheur met en évidence l'influence que ces représentations vont avoir sur la forme finale de ce système de tableaux de bord, ainsi que sur le rôle qui lui sera attribué. Ce travail démonte de façon très concrète les mécanismes de l'instrumentation de la RSE, soumise aux représentations des acteurs. « *Les représentations des acteurs influencent l'outil et en retour ces mêmes représentations sont influencées par les formalisations jalonnant les différentes phases de la construction. Toutefois, au-delà des visions différentes pouvant s'exprimer à la fois sur le contenu et les finalités de l'instrumentation, il semble que le processus de construction de l'outil cristallise et révèle les différentes visions de la RSE* » (Drevet, 2009).

4.6. La RSE pour des managers : facteur de légitimité personnelle, vecteur de réputation pour l'entreprise... ?

Dans le champ du management, de nombreuses recherches se sont intéressées à la façon dont les managers appréhendaient la RSE. Leur implication dans la stratégie et le déploiement de la RSE au sein des entreprises est en effet déterminante. Pour illustrer cette thématique des représentations de la RSE au sein des entreprises, nous sélectionnons dans cette partie deux groupes spécifiques à étudier : les dirigeants, d'une part, les directeurs des Ressources Humaines, d'autre part. (Il s'agit d'une illustration, qui ne se veut pas exhaustive. Dans le chapitre 2, en revanche, nous développerons une revue approfondie des études empiriques étudiant les représentations de la RSE par les acteurs internes de l'entreprise).

Les recherches montrent que ces deux populations partagent certaines représentations de la RSE, mais en développent d'autres qui sont spécifiques à chacun des deux groupes.

Dirigeants	Légitimation du dirigeant face à l'actionnaire
	Réputation de l'entreprise et légitimité sociale
	Communication et image des produits et services
	Mobilisation interne des salariés
DRH	DRH = « business partner » de la Direction
	Réputation de l'entreprise envers les candidats, employeur-branding
	Mobilisation interne des salariés
	Mise en cohérence des politiques RH

4.6.1. La RSE, vecteur de légitimité et de Réputation pour les dirigeants ?

Un certain nombre de travaux de recherche s'attachent à préciser la façon dont les dirigeants d'entreprise interprètent la RSE. Ces travaux mettent en évidence l'instrumentalisation de la RSE ; qui devient pour les dirigeants un outil de légitimité de l'entreprise et de Marketing social.

Les dirigeants développent sur la RSE un discours volontariste et institutionnalisé, comme le montrent des analyses de discours menées sur les rapports RSE et DD, notamment sur les éditoriaux des Présidents (Garric, Léglise & Point, 2007 ; Igalens, 2007).

Il semble que le destinataire premier de ce discours RSE des dirigeants soit l'actionnaire (Platet-Pierrot & Giordano-Spring, 2011). Il est possible d'y voir une stratégie de légitimation des managers eux-mêmes face au pouvoir des actionnaires.

En effet, selon Bodet et Lamarche, les managers ont largement rempli leur contrat d'agence, de « *devoir fiduciaire* », dans les années 80 et 90, en enrichissant l'actionnaire ; ils « *peuvent désormais puiser dans le discours éthique un surplus de légitimité* » avec la RSE, qui permet un rééquilibrage du rapport de force dans la gouvernance de l'entreprise. La RSE peut être analysée comme « *un ordre symbolique mobilisé par les managers face aux actionnaires* » (Bodet & Lamarche, 2007).

Van Griethuysen confirme cette approche : « *Dans cette perspective différenciée, le gestionnaire peut voir dans la RSE un moyen de renforcer son rôle au sein de l'entreprise, au détriment de celui des actionnaires. Dans la mesure où sa propre position n'est pas fondamentalement dépendante de la valeur du capital dont il a la gestion, le manager dispose d'une marge de manœuvre appréciable. De fait, il peut justifier, envers les actionnaires, des activités qui n'entrent pas dans la mission première de l'entreprise à produire du profit en tant qu'élément requis pour renforcer l'acceptation sociale de l'entreprise, condition essentielle pour maintenir une image favorable et les revenus qui vont de pair. Parallèlement, confronté aux pressions sociales d'adopter des pratiques responsables, le manager peut justifier ses choix de mesures non écologiques et non sociales par les impératifs de rentabilité et de compétitivité, conditions de survie de l'entreprise elle-même. Ainsi, alors que le gestionnaire est apparemment soumis à une double contrainte, celle de produire du rendement monétaire et celle de faire face à la pression sociale (y compris celle émanant des syndicats), il peut jouer de cette situation de double contrainte en se réfugiant derrière l'exigence de rendement monétaire lorsque ses stratégies sont mises en question aussi bien par des acteurs externes (pouvoirs publics ou société civile) ou internes (syndicats), et derrière ces pressions sociales et la nécessité de maintenir une image positive lorsque certains choix sont questionnés par propriétaires. Cette position ambivalente permet de mieux saisir en quoi la RSE peut constituer pour le manager une opportunité d'augmenter sa marge de manœuvre envers les actionnaires et, partant, de renforcer son pouvoir relatif au sein même de l'entreprise* » (Van Griethuysen, 2011).

4.6.2. La RSE : opportunité de statut pour la fonction Ressources Humaines ?

Une deuxième illustration des visions « terrain » de la RSE est donnée par les organismes représentatifs des professionnels en Ressources Humaines, qui voient la RSE comme une opportunité pour affirmer le rôle éminent de la fonction RH dans l'entreprise. Ils tentent d'instrumentaliser le concept de la RSE au service de la légitimité interne de leur fonction par rapport à la direction générale, dans le cadre de leur volonté d'être les « business partners » de la direction (Ulrich, 1998 ; Besseyre des Horts, 2004).

Le CIPD, organisme RH britannique, et son homologue américain, la SHRM, affirment en effet un discours très volontariste sur les bénéfices que la RSE peut apporter aux professionnels RH. Ceux-ci doivent prendre un rôle de leader dans la RSE, en lien avec les équipes de direction, parce que « *le capital humain est la première des valeurs intangibles de l'entreprise* » (Lockwood, 2004).

La RSE peut apporter aux équipes RH un soutien dans leur missions quotidiennes, elle représente « *une opportunité significative de leadership pour les professionnels RH* » (Meisinger, 2007). Grâce à la RSE, les professionnels RH peuvent à la fois relier leur métier à la stratégie d'entreprise, impacter la « bottom line », obtenir du respect de la part des dirigeants et booster leur carrière personnelle. « *Ils doivent revendiquer un rôle actif dans les démarches RSE de leurs entreprises : la RSE peut valoriser leurs profils et les aider à prendre en charge des missions stratégiques plus larges* » (Fox, 2008).

Gond et Igalens confirment cet élargissement du périmètre des RH, provoqué par l'apparition de la RSE. « *La DRH est désormais soumise à une extension de ses rôles traditionnels* » affirment les auteurs. S'appuyant sur le célèbre modèle de Dave Ulrich sur les 4 rôles du DRH, Gond et Igalens définissent 4 nouveaux rôles possibles pour les DRH, dans le cadre de la Responsabilité Sociétale :

- le DRH manager de la conformité et de l'éthique
- le DRH stratège de la Responsabilité Sociétale
- le DRH champion des Parties Prenantes
- le DRH agent de changement global

(Gond & Igalens, 2012, p. 109 à 111).

Thévenet souligne que la RSE est d'autant plus importante pour les DRH que leur revendication d'être les « business partners » des Directions Générales a atteint aujourd'hui une certaine limite, la période actuelle étant plutôt marquée par la marginalisation des problématiques RH. « *Les RH peuvent ainsi trouver dans le chantier de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise une perspective d'action, une raison d'exister, des sources de budget* » (Thévenet, 2012, p. 115).

5. DIVERSITÉ DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE DANS LA SOCIÉTÉ : LE RÔLE DE LA CONSTRUCTION DE SENS PAR LES ACTEURS

La diversité des représentations de la RSE prévaut donc sur le terrain, auprès des différents acteurs de la Société. Ceux-ci ancrent leurs représentations de la RSE dans des référentiels spécifiques, dépendant souvent de leurs positions sociales. Ces visions de la RSE s'élaborent dans un contexte précis, elles traduisent des enjeux spécifiques, une interprétation particulière de l'environnement par ces acteurs sociaux.

Nous nous intéressons aux courants de recherche qui étudient précisément ces processus : l'émergence du courant constructiviste dans les recherches en RSE, le recours à la grille de lecture du Sensemaking pour comprendre la RSE, l'approche sociologique de la RSE.

5.1. Les représentations des acteurs sociaux : un rôle de « filtre » par rapport à la réalité

Le terme de « paradigme » est réservé à une communauté scientifique et ne peut pas être utilisé dans le cas des acteurs sociaux. Néanmoins, le processus d'élaboration de représentations sur la RSE présente des proximités. Comme les paradigmes scientifiques jouent un rôle de filtre pour les chercheurs, les représentations jouent ce même rôle pour les acteurs de la Société.

Dans son travail de thèse sur les représentations de la RSE par les dirigeants de PME, Gendre-Aegerter rappelle ce rôle de biais que peuvent jouer les représentations pour les dirigeants concernés, qui perçoivent le monde à travers leurs référentiels spécifiques (Gendre-Aegerter, 2008).

Ce rôle de filtre est lié au fait que les représentations mentales permettent de simplifier l'environnement, afin de mieux le maîtriser. Hodgkinson et Sparrow traduisent cette idée dans 4 hypothèses, qu'ils posent comme étant à l'origine du concept de représentations mentales :

- les individus sont limités dans leur capacité à traiter la variété des informations et les stimuli du mode extérieur
- ils emploient des stratégies afin de diminuer la charge du traitement de ces informations
- ils aboutissent en conséquence à une compréhension simplifiée de la réalité, encodée dans l'esprit des individus
- ces représentations mentales agissent comme des filtres traitant l'information et pouvant la biaiser

(Hodgkinson et Sparrow, 2002, in Gendre-Aegerter, 2008, p. 70).

Cela peut expliquer que deux personnes puissent ainsi avoir, chacune, une représentation mentale totalement différente d'une même situation, d'un même objet. « *Ainsi, la même situation peut prendre des sens totalement différents suivant les représentations de celui qui la vit. On est au cœur d'une des plus anciennes problématiques scientifiques (Grawitz, 1990) : qu'est-ce qui vient de la situation, qu'est-ce qui vient de l'acteur ? [...] une seule et même situation fait émerger deux ou plusieurs représentations mentales, éventuellement opposées* » (Bourion, 2005).

Le même phénomène s'applique aux représentations partagées. Deux groupes sociaux différents peuvent développer des représentations très différentes, voire antagoniques, d'un même objet social, alors que, à l'intérieur de chaque groupe, les représentations des membres sont très proches, voire identiques.

Appliquée aux concepts de RSE et de Développement Durable en entreprise, cette acception du rôle des « représentations » contribue à en expliquer la grande diversité.

5.2. Courant « constructiviste » : représentations et construction de la RSE

Nous avons présenté les 4 perspectives de recherches sur la RSE catégorisées par Gond et Igalens : nous souhaitons désormais en montrer le lien avec notre thème des « représentations ».

En effet, les auteurs de cette taxonomie démontrent que, si la perspective fonctionnaliste reste toujours dominante dans les travaux sur la RSE, les contributions issues de la perspective culturaliste et constructiviste se développent et représentent une tendance nouvelle et prometteuse depuis les années 2000 :

- la vision culturaliste de la RSE se concentre sur deux dimensions clés de la RSE : les représentations des acteurs et leurs perceptions subjectives sur la culture organisationnelle
- la vision constructiviste de la RSE va plus loin, et affirme que la RSE est construite par les acteurs, dans un processus subjectif faisant appel à des dimensions subjectives comme les représentations sociales, les valeurs, les croyances et les perceptions des acteurs, qui font de la RSE un phénomène cognitif de construction du réel et de production de sens.

Dans les recherches exprimant la vision culturaliste et la vision constructiviste de la RSE, les représentations des acteurs sur la RSE sont vues comme un facteur-clé du processus d'élaboration de la RSE.

Basu et Palazzo, auteurs précédemment cités pour leur classement des 3 orientations des recherches en RSE (« Stakeholder », « Performance », « Motivation »), rajoutent une nouvelle 4^{ème} catégorie, qu'ils conseillent aux chercheurs en RSE d'explorer désormais : l'orientation « Process d'élaboration » de la RSE (Basu & Palazzo, 2008).

Nous assistons donc au développement d'une lecture de la construction de la RSE à partir des processus cognitifs et de la construction de sens, intégrant le rôle essentiel des représentations des acteurs. « *Anjourd'hui, les modèles d'analyse de la RSE sont en train de se déplacer d'une approche statique, largement marquée par l'utilité économique et centrée sur le contenu des actions de l'entreprise en termes de type de partenaires, de performance globale ou de finalités, vers une conception politique et dynamique, qui s'attache plus aux processus organisationnels en action* » (Gilormini, 2010). L'auteur développe dans son article une vision de la RSE comme « *processus discursif d'élaboration de sens* ».

5.3. Représentations et processus cognitifs en entreprise

Gendre-Aegerter rappelle l'histoire et les enjeux des recherches sur les processus cognitifs des acteurs en entreprise : « *Les individus d'une organisation ne sont pas de simples acteurs, ils sont uniques car ils ne font pas qu'agir mais ils pensent également. Plus précisément, ils agissent en fonction de ce qu'ils pensent. On peut même dire qu'une organisation n'a pas de comportement en dehors de celui des individus qui la composent. Dans ce sens, une organisation est le produit de la pensée et des agissements de ses membres... [...]. L'organisation a pourtant jusqu'alors principalement été étudiée en fonction des comportements et des résultats, sans tenir compte du processus cognitif influençant ces comportements et ces résultats* » (Gendre-Aegerter, 2008, p.27).

L'École cognitive de l'organisation est utilisée dans ce travail comme cadre de référence pour étudier la RSE. Cela met en évidence le fait que la stratégie RSE d'une entreprise dépend des schèmes cognitifs spécifiques de son dirigeant, des modèles mentaux des managers et de la façon dont ils les mobilisent dans leur approche de la RSE. « *La RSE peut être interprétée comme un construit qui varie en fonction de l'entreprise mais aussi de l'acteur qui en parle. C'est un concept contingent, dont une partie du contenu sera une fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception de ses acteurs* » (Gendre-Aegerter, 2008, p.3).

Ce nouveau courant de recherche, qui s'intéresse au processus de construction de la RSE, valorise donc le rôle des représentations des acteurs sur la RSE, dans cette construction.

5.4. Approche Sensemaking : la RSE au service de la construction de sens

Depuis la dernière décennie, la grille de lecture du Sensemaking est également appliquée à la RSE par différents chercheurs, pour expliquer en quoi la RSE participe à la création de sens dans les organisations.

5.4.1. Sensemaking : la nécessité de créer du sens en entreprise

Le concept de « Sensemaking », créé par Weick, se relie à la démarche de L'École cognitive de l'organisation, étudiant le sens donné par les individus à l'environnement qui les entoure.

« *Dans le monde réel, les problèmes ne se présentent pas naturellement aux praticiens. Ils doivent être construits, à partir de situations problématiques, désordonnées, troublantes, incertaines. Pour pouvoir traduire une situation problématique en un problème, les praticiens doivent effectuer un certain type de travail. Ils doivent donner du sens à une situation incertaine, qui à l'origine n'en a aucun* » (Weick, 1995).

La construction de sens, ou « Sensemaking », est une notion centrale chez Weick. Il y voit la tentative de l'individu d'« organiser le chaos », de faire face à la complexité de l'environnement en créant du sens, pour y inscrire ses actions et les rendre intelligibles.

« *Pour Weick, l'homme qui crée du sens structure l'inconnu, il développe une représentation mentale d'une réalité qu'il perçoit et recrée mentalement, par ce processus, ce qu'il désigne par le terme d'enactement. Face à la complexité et à l'ambiguïté, l'acteur*

extrait des éléments auxquels il va donner un ordre, et donc du sens. [...] Fait notable, les émotions, les sentiments, l'intuition et l'imagination prennent place dans la construction du sens » (Igalens, 2011).

5.4.2. Sensemaking et RSE

Pour confirmer cet intérêt pour une RSE au service de la production de Sens, il faut noter le développement, depuis une dizaine d'années, des travaux théoriques faisant le lien entre RSE et Sensemaking. Un certain nombre d'auteurs étudient en quoi la RSE peut contribuer à « *donner du sens* », selon la formule de Weick.

Basu et Palazzo rappellent que les décisions des managers en matière de RSE dépendent « *des modèles mentaux de ces mêmes managers par rapport à leur perception de leur place dans le monde* » (Basu & Palazzo, 2008). Appliquer le modèle du Sensemaking à la RSE peut, d'après les auteurs, aider à comprendre que les comportements RSE des managers dépendent en fait de leur propre vision de ce que doivent être leurs relations avec les Parties Prenantes et avec le monde qui les entoure.

Le Sensemaking appliqué aux organisations implique une approche de 3 dimensions essentielles : les fonctions cognitive, linguistique et conative.

- La fonction cognitive renvoie à « ce que la firme pense »
- La fonction linguistique à « ce que la firme dit »
- La fonction conative à « la façon dont la firme agit ».

« Analyser la RSE comme une application du Sensemaking permet de l'analyser à travers le filtre de cette triple fonction. Nous pouvons définir la RSE comme un processus par lequel les managers, au sein d'une organisation, pensent leurs relations avec leurs parties prenantes, discutent avec eux de ces relations et de leurs rôles respectifs par rapport au bien collectif, et orientent leurs comportements vers l'accomplissement de ces relations et rôles » (Basu & Palazzo, 2008).

Cette « lecture Sensemaking » de la RSE conduit à s'intéresser aux processus sociaux et dynamiques qui soutiennent le développement de la RSE dans les organisations. Cela signifie aussi étudier quelles sont les motivations des individus pour agir d'une façon responsable ou irresponsable « *Il est possible de définir la RSE comme un processus social interactif, dans lequel la RSE se construit progressivement, par la création commune, en interne et en externe, d'un schéma de références partagé sur les objectifs, les activités et les résultats de la RSE* » (Nijhof & Jeurissen, 2006).

Cramer, Van der Heijden et Jonker s'accordent également à considérer la RSE comme un processus de changement qui s'inscrit dans cadre du Sensemaking. En effet, les configurations qui amènent les individus à devoir créer du sens, d'après les auteurs du Sensemaking, sont les mêmes que celles que l'on peut retrouver au moment de la mise en place de la RSE dans une entreprise : des situations riches en informations, complexes, incertaines, où il faut créer du sens car les routines et schémas traditionnels ne donnent plus de réponses. Avec la mise en place de la RSE, les membres de l'organisation vont progressivement développer un cadre de référence partagé, en échangeant du sens à travers leurs interactions. « *La RSE crée du sens à travers la pensée et l'action* » (Cramer, Van der Heijden & Jonker, 2006).

Pour Pater et van Lierop, l'entreprise et ses Parties Prenantes doivent s'engager dans un processus de Sensemaking, afin de définir ensemble les responsabilités de la firme vis-à-vis des Parties Prenantes et les solutions possibles. Ce processus partagé, pour construire ensemble la signification de la RSE, peut constituer « *une voie alternative au management des parties prenantes* » (Pater & van Lierop, 2006).

Maon et Swaen étudient, quant à eux, le double processus de Sensemaking et Sensegiving, dans lequel sont engagés les managers :

- d'une part, les managers donnent eux-mêmes un sens et élaborent leurs propres représentations de la RSE (Sensemaking)
- d'autre part, ils promeuvent des images et interprétations de la RSE auprès des Parties Prenantes internes et externes (Sensegiving).

Les auteurs s'intéressent aux facteurs susceptibles d'influer sur ces processus, les caractéristiques individuelles du manager comme les déterminants liés à l'entreprise elle-même (Maon & Swaen, 2009).

Pour tous ces chercheurs, le Sensemaking propose des angles de recherche nouveaux sur la RSE, par l'étude des motivations et processus à l'œuvre, permettant ainsi de répondre aux questions du « pourquoi ? » et du « comment ? » plutôt que seulement du « quoi ? ». Ces chercheurs RSE proposent en effet aujourd'hui le Sensemaking comme perspective alternative du management des Parties Prenantes.

Sans continuer leur démarche de transposition théorique du Sensemaking à la RSE, nous retenons toutefois de ces chercheurs la confirmation, à nouveau, qu'il est pertinent et novateur d'étudier les représentations de la RSE sous l'angle de la construction de sens.

5.5. Une lecture sociologique de la diversité des représentations sur la RSE dans les organisations

S'intéressant depuis peu à la RSE, les sociologues en développent une lecture critique, très intéressante pour notre recherche.

5.5.1. L'intérêt des sociologues pour cette diversité riche de sens

Ils se focalisent sur une analyse des représentations sur la RSE en présence dans les organisations et considèrent que cette diversité de discours sur la RSE est un objet d'étude en soi.

Pour eux, cette diversité est riche de sens, car elle est issue de positions sociales antagoniques, que le discours traditionnel sur la RSE, managérial et gestionnaire, chercherait moins à comprendre.

« Les sciences de gestion ne disposent pas, nous semble-t-il, des clés de compréhension de l'objet sociologique qu'est l'entreprise, qu'elles voient comme une "boîte noire" avec des inputs et des outputs. En particulier, la réification de l'entreprise ne permet pas de mesurer que ses acteurs sont à la fois socialisés par la société dont ils font partie et créateurs de changement institutionnel dans l'entreprise et dans cette même société, grâce à l'expérience socialisatrice vécue dans l'entreprise » (Viers & Brulois, 2009).

5.5.2. RSE et représentations des acteurs : co-construction ou affrontement ?

Les représentations sont ainsi le reflet des positions sociales des acteurs. *« Les représentations sont ainsi sujettes à un processus de focalisation qui répond à l'intérêt des sujets, tout en étant élaborées à partir de leur expérience. De plus, elles répondent à une logique d'inférence, c'est-à-dire à la nécessité d'agir ou de prendre position, car la représentation constitue un cadre nécessaire pour l'action. Les représentations de la responsabilité sociale sont donc fortement conditionnées par la position d'élite ou de contestation des acteurs sociaux, leur expérience et leurs visées : elles ne sont donc pas neutres, ou « objectives », et constituent un terrain de choix pour comprendre la forme et la teneur des clivages sociaux. » (Champion, Gendron & Lapointe, 2005).*

La lecture sociologique de la RSE se donne pour objectif d'éclairer cette diversité de visions chez les acteurs de l'entreprise :

- identifier les acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction, et leurs visions subjectives sur la RSE
- identifier les visions subjectives de l'entreprise sur la RSE
- repérer les processus par lesquels chacun tente d'imposer à l'autre sa propre vision subjective de la RSE comme une réalité; mise à jour des conflits sociaux potentiels révélés par ces divergences
- comprendre la façon dont ces interactions participent à l'élaboration de pratiques RSE.

(Michotte, 2007).

L'approche sociologique de la RSE se centre donc sur les processus par lesquels les échanges entre une entreprise et son environnement contribuent à construire la RSE. Elle passe par l'analyse des représentations des acteurs, puis des interactions entre acteurs. Les acteurs peuvent construire ensemble la RSE autour de valeurs communes, et contribuer ainsi à l'institutionnaliser. Ils peuvent aussi utiliser la RSE comme un objet d'affrontement de représentations, reflétant des conflits sociaux préexistants.

Cette lecture sociologique de la RSE se réclame d'inspiration constructiviste, rejoignant là le courant récent précédemment évoqué de la « perspective constructiviste de la RSE » (Gond, 2006).

« *La RSE est une construction sociale, c'est-à-dire à la fois une réalité déterminée socialement et vécue subjectivement* » (Michotte, 2007).

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre s'est inspiré de la Revue de littérature sur la RSE.

Une fois les définitions introductrices de la RSE et du DD posées, notre premier travail a consisté à établir le constat de la grande diversité des définitions et interprétations de la RSE, dans l'univers scientifique comme dans la Société. Cette diversité même constitue la première étape de la construction de notre objet de recherche.

Puis, nous nous sommes interrogée sur les raisons qui fondent une telle variété de points de vue et d'éclairages différents sur la RSE. Quels sont les référentiels sous-jacents, au-delà des discours sur la RSE ? « D'où on parle » quand on parle de la RSE ? Comment ces représentations de la RSE s'élaborent-elles ? Nous avons rappelé que les définitions académiques de la RSE prennent appui sur les paradigmes des chercheurs quant à la relation entre Société et entreprise. Nous avons également constaté que les visions des acteurs sociaux sur la RSE se comprennent à partir des enjeux particuliers que chaque acteur associe à la RSE, en fonction du sens qu'il lui attribue.

Ce constat d'une RSE « construite » par les chercheurs et par les acteurs de la Société a confirmé l'intérêt d'une recherche centrée sur la compréhension de la formation des représentations des acteurs sur la RSE, à travers le sens que chacun affecte à ce concept. Les courants de recherche s'intéressant à ces questions sont récents : cela représente une opportunité intéressante d'explorer des domaines encore nouveaux.

Enfin, ce premier chapitre peut se conclure par une piste possible de recherche, en lien avec le modèle des paradigmes académiques sur l'interface entreprise-Société.

Nous souhaitons vérifier si cette grille de lecture, qui permet de catégoriser les travaux de recherches sur la RSE, peut également être pertinente pour analyser les représentations de la RSE par les acteurs, dans les organisations. L'application de ce modèle théorique aux membres des organisations n'a pas encore été effectuée; il pourrait s'agir d'une innovation scientifique intéressante.

CHAPITRE 2

L'INTERET ACADÉMIQUE ET MANAGÉRIAL D'ÉTUDE PLUS PRÉCISÉMENT LES REPRÉSENTATIONS DES SALARIÉS SUR LA RSE

L'objectif de ce deuxième chapitre est de poursuivre l'élaboration progressive de notre objet de recherche, en précisant la population dont nous souhaitons étudier les représentations de la RSE : en l'occurrence, les salariés d'entreprise. En effet, les salariés peuvent avoir un rôle particulièrement important dans la RSE de leurs entreprises et organisations, dans la mesure où ils interviennent aux trois stades du processus de déploiement : en tant que concepteurs de la RSE, acteurs de la RSE et cibles de la RSE. En amont, ils peuvent être associés par la Direction à l'élaboration de la stratégie RSE et Développement Durable. Pendant l'opérationnalisation des projets et pratiques RSE et DD, ils peuvent être contributeurs, dans le quotidien de leurs métiers. Enfin, en « aval » de la RSE, ils peuvent être destinataires de certaines politiques RSE de leurs employeurs. Ces différents niveaux d'implication des salariés dans la RSE confirment pour nous l'intérêt de centrer notre recherche sur cette population.

Dans une première partie, nous tenterons tout d'abord de vérifier en quoi ce choix peut apporter une innovation académique par rapport aux travaux existants. Nous présenterons à cet effet les résultats de la revue de littérature internationale significative que nous avons réalisée. Elle recense 45 recherches empiriques étudiant les représentations de la RSE par les acteurs internes de l'entreprise : salariés et dirigeants. Cette recension permet de constater que les salariés sont moins étudiés que les dirigeants et managers, ce qui laisse des ouvertures pour notre recherche. Par ailleurs, cette analyse nous donne l'occasion également d'affiner notre propre problématique par rapport aux travaux actuels, dans l'objectif d'explorer des pistes nouvelles.

Dans les deuxième et troisième parties, nous tenterons de valoriser l'intérêt intrinsèque d'une étude des représentations de la RSE par les salariés.

Quels rôles et fonctions leur sont attribués, dans les différentes définitions académiques de la RSE et à travers les différentes théories mobilisées pour analyser la RSE ?

Nous mettrons en évidence un paradoxe entre, d'une part, le rôle apparemment éminent des salariés dans la conduite de la RSE dans les entreprises et, d'autre part, une certaine ambiguïté entre les discours et des pratiques concernant la composante « salariés » de la RSE, désormais dilués dans la cohorte des Parties Prenantes de l'entreprise.

Cette complexité confirmera l'intérêt que représente, à nos yeux, le fait d'étudier la façon dont les salariés eux-mêmes se représentent la RSE et leur propre place dans la RSE.

1. LES RECHERCHES EMPIRIQUES EXISTANTES SUR LES REPRESENTATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Ayant posé, dans le chapitre précédent, le projet d'étudier les représentations portées sur la RSE, et le Développement Durable en entreprise, il faut désormais définir précisément les sujets dont nous voulons étudier, de façon empirique, les représentations de la RSE.

Dans la mesure où notre recherche en sciences de gestion se rattache à la discipline des Ressources Humaines, nous choisissons de nous centrer sur les acteurs internes de l'entreprise. Un premier choix est à faire entre dirigeants, d'une part, et salariés, d'autre part.

La revue de littérature réalisée dans le chapitre précédent nous a amenée à présenter un certain nombre de travaux académiques portant sur les dirigeants, étudiant notamment leurs visions et leurs discours sur la RSE, ainsi que les enjeux que la RSE peut représenter pour eux. Il nous semble qu'une recherche étudiant, sur le terrain, les représentations de la RSE élaborées par des salariés peut apporter un regard complémentaire.

Pour confirmer la pertinence de ce projet, nous décidons de mener une recension significative des études empiriques étudiant les représentations de la RSE des acteurs de l'entreprise. Nous pourrions alors repérer les tendances dominantes de ces travaux, leurs objets d'étude, leurs apports, leurs éventuelles limites, pour tenter de proposer une différenciation par rapport à l'existant.

Nous présenterons les critères retenus pour réaliser ce travail, puis nous détaillerons ensuite les principales spécificités de ces études.

Notre objectif n'est pas d'établir une synthèse des contenus des représentations de la RSE étudiées dans ces travaux, mais de pouvoir positionner notre future recherche terrain à partir des caractéristiques de l'existant.

1.1. Réalisation d'une revue internationale des études empiriques sur les représentations de la RSE par les acteurs de l'entreprise : 45 recherches analysées

Nous nous intéressons exclusivement, dans cette revue de littérature, aux recherches empiriques, celles où le chercheur a mené un travail d'étude sur le terrain, pour identifier les représentations et perceptions d'acteurs d'entreprise sur la RSE.

Cette recension va permettre d'identifier 45 études internationales, dont la liste est présentée en annexe.

1.1.1. Critères de choix utilisés pour sélectionner les articles

Cette revue est globale et internationale. Nous précisons tout d'abord les critères que nous avons retenus pour sélectionner les publications académiques : à la fois les termes utilisés dans les titres et mots-clés des articles, mais également leurs objets de recherche.

1.1.1.1. Les termes de « perception », « représentation », « attitude »

Un premier balayage de la littérature internationale RSE sur ces thématiques montre que les chercheurs ont tendance à utiliser indifféremment les 3 concepts de « représentation », « perception », « attitude », en présupposant une équivalence entre eux.

Nous précisons rapidement les définitions de chacun de ces termes :

« **Représentation** » : « *En psychologie, la représentation est définie généralement comme un ensemble de connaissances ou de croyances, encodées en mémoire et que l'on peut extraire et manipuler mentalement. [...] Ces représentations ne sont pas seulement de petites étiquettes mentales qui nous servent à décrypter notre environnement. On les utilise aussi pour communiquer avec autrui, pour rêver, imaginer, planifier et orienter nos conduites. Les représentations structurent notre paysage mental* » (Dortier, 2002).

« **Perception** » : « *la perception est le processus par lequel les individus organisent et interprètent leurs impressions sensorielles, afin de donner un sens à leur environnement. [...] Le comportement des gens s'appuie sur leur perception de la réalité et non sur la réalité elle-même* » (Robbins & Judge, 2006, p.156).

« **Attitude** » : « *Les attitudes sont des jugements de valeurs, favorables ou défavorables, portant sur des objets, des personnes ou des événements. Elles traduisent le ressenti de l'individu et le prédisposent à agir de telle ou telle façon* » (Robbins & Judge, 2006, p.81).

Ces 3 concepts ont donc des acceptions différentes dans les définitions académiques données par les spécialistes, notamment issues de la psychologie cognitive et la psychologie sociale. Il existe néanmoins des relations étroites entre eux, et ils sont parfois utilisés de façon interchangeable, dans le langage courant comme dans les publications scientifiques. Nous les conservons donc pour nos recherches bibliographiques.

Pour débiter cette recension, nous établissons une recherche approfondie sur les bases de données anglophones EBSCO/Business Source et Science Direct, et sur la base francophone CAIRN. Nous effectuons tout d'abord des recherches sur les titres des publications : nous essayons successivement, pour chacune des bases, toutes les combinaisons possibles entre, d'une part, un de ces 3 termes, « *représentation* », « *perception* », « *attitude* », et d'une part les sigles RSE et/ou CSR ; et leurs déclinaisons possibles (« *responsabilité sociale, responsabilité sociétale, Social Responsibility, etc.*). Puis, nous poursuivons nos recherches sur ces 3 bases de données, en conservant les termes « *représentation* », « *perception* », « *attitude* », et nous ajoutons les concepts de RSE ou CSR, non plus en titre, mais en mots-clefs.

Quelques articles complémentaires sont identifiés en étudiant la bibliographie des publications.

Enfin, quelques autres publications sont rajoutés à notre Revue, à partir de sélections opérées, dans les bases de recherche, en associant d'une part les termes de « *salariés / employees* » et d'autre part les termes de « *RSE / CSR* ».

Quelques précisions peuvent être apportées sur l'utilisation de ces 3 termes dans les travaux de recherche sélectionnés :

- le concept de « *perception* » est beaucoup plus utilisé chez les auteurs RSE en sciences de gestion que celui de « *représentation* », notamment dans les articles en langue anglaise
- en effet, les rares auteurs anglo-saxons qui utilisent le terme anglais de « *representation* » sont le plus souvent des psychologues ou sociologues, éventuellement contributeurs sur la Social Representation Theory, comme Robert Farr par exemple
- le terme de « *représentation* » utilisé à propos de la RSE se trouve donc davantage dans des travaux francophones plutôt qu'anglo-saxons
- dans les travaux anglo-saxons sur les représentations de la RSE, les termes de « *perception* » et « *attitude* » peuvent être indifféremment utilisés, mais le terme de « *perception* » reste le plus fréquent.

1.1.1.2. Les acteurs étudiés et la nature des objets de recherche

Nous éliminons de notre recension toutes les recherches, nombreuses, étudiant les « représentations » ou « perceptions » de la RSE par les consommateurs, par les entreprises de façon globale, par la Société au sein d'un pays particulier.

Cette revue prend en compte les travaux portant sur la totalité des acteurs internes de l'entreprise : dirigeants, cadres dirigeants, cadres, salariés non cadres. Nous décidons également d'intégrer, dans un premier temps, les quelques études existantes qui interrogent des étudiants MBA, cela dans la mesure où certains d'entre eux peuvent être des MBA « post-expérience » connaissant déjà le monde de l'entreprise, et/ou salarié parallèlement au MBA.

Notre volonté d'exhaustivité prévaut également en ce qui concerne les objets de recherche de ces études empiriques.

Un premier balayage de la littérature empirique permet d'identifier 3 grandes catégories d'objets de recherche, qui peuvent se retrouver tout ou partie dans la même étude :

- les représentations elles-mêmes, en tant qu'opinions, définitions, points de vue, attitudes, ...
 - représentations sur le concept de RSE : favorables/défavorables, valorisant telle ou telle dimension de la RSE comme prioritaire, etc.
 - représentations sur la façon dont l'entreprise met en œuvre la RSE
- les déterminants de ces représentations : facteurs démographiques, traits de personnalité, systèmes de valeurs
- les conséquences de ces représentations et leur influence sur les comportements organisationnels et l'attachement à l'entreprise.

Nous retenons, dans cette recension, tous ces objets de recherche.

1.1.2. Recherches analysées dans cette Revue : 45 études empiriques, entre 1975 et 2013

En mettant en œuvre les critères indiqués précédemment, nous avons à ce jour étudié 45 travaux de recherche empirique sur les représentations RSE de dirigeants et salariés, ce qui représente une analyse internationale très complète.

La liste détaillée est présentée en annexe.

Les articles y sont classés par année de publication. Ceci illustre bien le côté relativement récent de cette thématique de recherche : sur ces 45 études empiriques, 39 d'entre elles, soit 87 %, ont été publiées à partir de 2003, soit dans les 10 dernières années.

Les États-Unis sont le pays le plus présent, avec 42 % des études empiriques réalisées sur le thème des représentations des acteurs de l'entreprise sur la RSE. (Il est à préciser que nous ne prenons pas en compte le pays d'origine de la revue académique dans laquelle est publiée l'étude, mais bien le pays où les enquêtes ont été menées).

Cette première place ne semble guère étonnante, dans la mesure où les États-Unis représentent historiquement, depuis plus de 50 ans, le berceau de l'intérêt académique et managérial pour ce thème de la Corporate Social Responsibility, avec l'acte fondateur que représente la publication du fameux ouvrage de Bowen en 1953.

C'est également aux USA que se sont développés, dans les universités, les champs disciplinaires de « Business Ethics » et « Business and Society », terreau porteur pour les travaux de recherche sur la RSE.

Enfin, de nombreuses revues académiques américaines prestigieuses se sont développées autour de thématiques proches de la CSR, comme celles de l'interface entreprise-Société et de l'Éthique des affaires : Business and Society (1961), Business & Society Review (1972), Journal of Business Ethics (1982), Business Ethics Quarterly (1991).

Tableau 2.1 Études empiriques : pays de réalisation des études		
USA	19	42 %
France	11	24 %
Australie	2	34 %
Estonie	2	
Corée	2	
Allemagne	1	
Belgique	1	
Pays-Bas	1	
UK	1	
Grèce	1	
Pays Europe	1	
Suisse	1	
Dubaï	1	
Pays non précisé	1	
Total études	45	

La seconde place de la France, dans cette recension d'études sur les représentations de la RSE dans les entreprises, avec 24 % des travaux, pourrait sembler plus surprenante à première vue, notre revue d'articles ayant été bien évidemment délibérément internationale, avec une dominante d'articles rédigés en langue anglaise.

Nous pouvons nous interroger sur deux sujets différents.

Le nombre de recherches sur la RSE en France plutôt que dans d'autres pays hors USA ?

Nous ne disposons pas des chiffres permettant de répondre scientifiquement à cette première question. Il apparaît que la France fait partie des pays occidentaux relativement moteurs sur ces thématiques de la RSE et du Développement Durable en entreprise, depuis le paternalisme catholique des grands patrons du Nord, jusqu'à la loi NRE et aux obligations de reporting, en passant par les Grenelle de l'Environnement.

L'intérêt des chercheurs français pour cette thématique des représentations ?

La question des représentations suscite, semble-t-il, en France, un intérêt académique proportionnellement plus développé que dans d'autres pays. Il y a, en France, depuis le 19^{ème} siècle, un rayonnement particulier des théories des représentations, comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Durkheim et Mauss, Lévy-Bruhl, Febvre, Bloch, Piaget, Moscovici,... beaucoup des grands auteurs sur le thème des représentations sont français.

1.2. Les populations étudiées dans ces études

Les dirigeants (CEO, Présidents, Directeurs généraux) représentent une population qui mobilise l'intérêt des chercheurs : 18 des 45 études leur sont exclusivement consacrées, soit 40 % des études analysées, chiffre élevé proportionnellement à l'importance numérique des dirigeants dans les organisations.

Tableau 2.2 Études empiriques : nature des acteurs interrogés dans l'entreprise		
	Salariés dont cadres et managers	Dirigeants
Tous salariés, dont managers	9	
Cadres et managers	18	
CEO, Présidents, dirigeants		13
Dirigeants PME		5
Total sur 45 études	27 = 60 %	18 = 40 %

Cet intérêt des chercheurs pour les représentations des dirigeants sur la RSE s'inscrit dans la lignée des travaux de l'École cognitive de l'organisation : les représentations mentales des dirigeants ont un poids important dans leur façon de conduire la politique de l'entreprise. Donc, leurs représentations sur le sujet spécifique de la RSE vont nécessairement influencer sur la stratégie RSE que ces dirigeants vont mettre en œuvre dans leur entreprise, ainsi que les modalités pratique du déploiement de la RSE.

1.3. Les objets de ces études

Les objets étudiés dans ces recherches empiriques dépendent de 3 catégories :

- les représentations elles-mêmes
- et/ou leurs déterminants amont
- et/ou leurs conséquences aval.

L'objectif de cette revue de littérature n'est pas d'établir une synthèse des contenus des représentations de la RSE étudiées dans ces recherches. En revanche, son but est d'identifier les caractéristiques de ces travaux, pour positionner en conséquence notre future recherche.

Voici, à titre d'exemple, quelques une des thématiques traitées dans ces articles (les formulations ci-dessous sont traduites si besoin et plus détaillées que les libellés exacts des articles).

- Est-ce que la position hiérarchique oriente davantage l'individu vers une des 4 visions RSE de Carroll : économique, légale, éthique et philanthropique (cf. CSRO, CSR Orientation) ?
- Est-ce que la perception RSE d'un dirigeant de PME, à savoir la priorité donnée à une des 4 visions RSE de Carroll : économique, légale, éthique et philanthropique (cf. CSRO, CSR Orientation) influe sur le temps passé par ce dirigeant avec telle ou telle Partie Prenante ?
- Quels sont les arguments « pour la CSR » et « contre la CSR » développés par les managers, en segmentant les top managers et les operating managers ?
- Est-ce que les perceptions de managers sur les programmes CSR de leurs employeurs ont une influence sur les conditions du management ?
- Existe-t-il un lien entre les croyances religieuses des dirigeants et les conduites socialement responsables ?
- Quelles sont les représentations mentales de dirigeants de PME sur la RSE et en quoi influent-elles sur la politique et le développement de leurs entreprises ?
- Les perceptions des salariés sur la RSE ont-elles une incidence sur leurs attentes et la satisfaction de leurs besoins au travail ?
- Existe-t-il un lien entre, d'une part, les représentations d'un salarié sur la politique RSE de son entreprise, et, d'autre part, sa perception de l'entreprise comme employeur ?

- Quelle analyse des perceptions de la CSR par des salariés peut être menée, dans deux entreprises, pour déterminer une typologie des salariés selon la nature de leurs perceptions ?
- Les facteurs démographiques des salariés affectent-ils leurs perceptions de la RSE ?
- ...

1.3.1. Les contenus des perceptions de la RSE : l'existence d'échelles de mesure

Dans 35 % des études empiriques, les chercheurs proposent aux répondants de se positionner sur des échelles de mesure. Le plus souvent, ces échelles sont déjà préexistantes dans la littérature académique et ont été utilisées pour mesurer les perceptions de la RSE par d'autres publics. Parfois, ces échelles sont développées par les auteurs eux-mêmes, de façon ad hoc pour l'étude.

Citons les principales échelles de mesure qui sont utilisées dans les travaux étudiés :

- CSRO, Corporate Social Responsibility Orientation, instrument de mesure bâti par Aupperle *et al.* (1985), à partir des 4 niveaux de la RSE identifiés par Carroll (1979) : économique, légal, éthique et philanthropique
- PRESOR, Perceived Role of Ethics and Social Responsibility, instrument de mesure développé par Singhapakdi *et al.* (1996) et affiné par Etheredge (1999)
- instrument de mesure élaboré par Maignan et Ferrell (2004), identifiant 6 grandes dimensions de la RSE
- positionnement « pro/anti » : accord ou désaccord avec l'approche RSE de Friedman.

Un des travaux de recherche intégrés dans notre recension est une thèse consacrée spécifiquement à ce sujet : construire et valider une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés (Tahri, 2011). Cette échelle, élaborée en différentes étapes, dont un test final auprès de 1.350 salariés d'une même mutuelle en France, comprend 30 questions organisées selon les 3 dimensions de la RSE : économique, environnementale, sociale et sociétale.

Le tableau ci-après indique la fréquence d'utilisation de ces échelles de mesure.

Tableau 2.3	
Études empiriques : échelles de mesure des contenus des perceptions de la RSE	
Modèles/échelles existantes dans les travaux de la Revue	Nombre d'utilisation dans les articles de la revue
CSRO	5
PRESOR	4
Friedman	2
Autres modèles / échelles RSE	5
Total sur 45 études	16 = 35 %

1.3.2. Les déterminants amont des représentations de la RSE

1.3.2.1. L'impact des facteurs démographiques sur les représentations

Dix études empiriques de la revue, soit un quart d'entre elles, analysent ces facteurs démographiques.

Tableau 2.4		
Études empiriques : facteurs démographiques comme déterminants des perceptions RSE		
	Étude des facteurs démographiques	Pas d'étude des facteurs démog.
Nombre d'études	11	34
Total sur 45 études	24 %	76 %

On peut citer les facteurs suivants analysés dans plusieurs des 45 études : le niveau d'études de l'interviewé (analysé dans 5 études), son âge (4 études), son genre (4 études), son niveau hiérarchique (4 études), son statut marital (2 études). Puis, analysés seulement dans une seule étude, on trouve également : la nationalité de l'interviewé, son niveau de salaire, la nature de sa formation, son expérience internationale, son ancienneté, son département de rattachement. (La somme est supérieure à 11 études, car la plupart des études combinent plusieurs facteurs démographiques).

Nous avons également intégré, dans les antécédents dits « démographiques », le fait de savoir si le salarié travaille dans le secteur privé ou le secteur public. Une recherche française en effet étudie plus particulièrement ce facteur, dont il apparaît qu'il exerce une forte influence sur les « perceptions » de la RSE par les salariés interviewés (Igalens, Akremi, Gond & Swaen, 2011).

Certes, dans cette revue, seulement 24 % des études empiriques portant sur les représentations de la RSE étudient le rôle de ces antécédents démographiques. Néanmoins, l'influence de ces déterminants démographiques a, depuis longtemps déjà, été étudiée dans un champ connexe à la RSE : celui de l'éthique des affaires. On pourrait peut-être faire l'hypothèse que cet objet de recherche, déjà bien balisé dans le champ de l'éthique, avant les années 2000, représente moins une nouveauté pour les travaux sur les représentations de la RSE ?

De nombreux travaux se sont en effet attachés à identifier les facteurs démographiques influant sur les perceptions des comportements éthiques dans les organisations : Kidwell, Stevens et Bethke (1987); Borkowski et Ugras (1992); Serwinek (1992); Deshpande (1997); etc. Ces recherches ont mis en avant, entre autres, le rôle du genre, de l'âge, du niveau d'éducation, sur la nature des perceptions de l'éthique.

1.3.2.2. *Le rôle des Valeurs et croyances personnelles sur les représentations*

Un très faible nombre d'étude intègrent ce facteur comme objet de recherche.

Tableau 2.5		
Études empiriques : valeurs et croyances comme déterminants des perceptions RSE		
	Facteur « valeurs – croyance »	Facteur non pris en compte
Nombre d'études	7	38
Total sur 45 études	16 %	84 %

Dans les quelques travaux sur les représentations de la RSE, où les valeurs et croyances personnelles sont prises en compte, on peut noter par exemple les déterminants suivants :

- la religion et les croyances religieuses : Quazi (2003); Graafland, Kaptein et Mazereuw (2007)
- les valeurs de l'individu mesurées selon le modèle des 5 valeurs culturelles d'Hofstede : Vitell, Paolillo and Thomas (2003); Kim et Kim (2010).

Pourtant, les valeurs et croyances personnelles influent fortement sur les représentations des individus, notamment en matière de RSE. Maon et Swaen détaillent en effet longuement, dans leur article, comment

« les valeurs personnelles des managers influent leur tendance à valoriser tel ou tel enjeu ou dimension de la RSE » (Maon & Swaen, 2009). Il semblerait intéressant d'explorer davantage cette dimension dans notre propre recherche.

1.3.3. *L'influence des représentations de la RSE sur les comportements organisationnels*

Les principaux comportements et attitudes étudiés sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ils peuvent représenter des déterminants amont des représentations de la RSE, mais également des conséquences aval.

Ces facteurs « RH » sont étudiés dans 13 études de la revue. Assez logiquement, il ne s'agit que d'études portant sur les représentations de la RSE par des salariés, cadres inclus, et non celles portant sur des dirigeants.

Néanmoins, si nous rapportons ces 13 travaux empiriques concernés sur le total des 27 travaux centrés sur les salariés, cadres et managers inclus, nous obtenons alors le chiffre de 48 % des travaux empiriques « salariés » intégrant les facteurs de type « RH ». Il semble donc que cela soit un thème important.

Tableau 2.6 Études empiriques : interaction entre représentations de la RSE et facteurs RH		
	facteurs « RH » pris en compte (attitudes et comportements organisationnels)	facteurs non pris en compte
Nombre d'études	13	32
Total sur 45 études	29 %	71 %

Rodrigo et Arenas, appliquant la méthodologie de l'étude de cas dans deux entreprises, ont proposé par exemple une analyse intéressante des interactions entre les perceptions de la RSE et la relation à l'entreprise, débouchant sur une typologie des salariés en 3 catégories : impliqués, indifférents, dissidents (Rodrigo & Arenas, 2008).

1.4. Les Cadres conceptuels mobilisés dans ces études

Nous voulons vérifier si les concepts utilisés, de « représentation », « perception », ou « attitude » sont définis et resitués dans les champs disciplinaires dont ils sont issus, notamment la psychologie et la sociologie.

Tableau 2.7 Études Empiriques : cadre théorique en lien avec les concepts de : Perception, Représentation, Attitudes		
	Pas de cadre théorique précisé lié à ces concepts	Cadre évoqué mais non utilisé
Nombre d'études	37	8
Total sur 45	82 %	18 %

Huit de ces études empiriques proposent une définition théorique des concepts de « perception », « représentation », « attitude » ou font explicitement référence à un cadre théorique en lien direct avec ces notions.

Sur ces huit études : deux études font référence au concept de représentations mentales : celles de Bourion, (2005) et de Pedersen (2010).

Quatre autres ont recours aux théories issues de la psychologie cognitive et/ou au Sensemaking : Fray & Soparnot (2007), Gendre-Aegerter (2008), Fassin, Van Rossem & Buelens (2011), Lee, Park & Lee (2013).

Enfin, deux recherches évoquent la théorie des représentations sociales, issue de la psychologie sociale :

- l'étude menée par Sobczak, Debuquet et Havard, publiée en anglais, sur les « perceptions » de la CSR par les étudiants et jeunes managers. Cette théorie est choisie comme cadre conceptuel, les auteurs voulant étudier l'influence du contexte social de l'enseignement supérieur sur ces représentations. Elle est opérationnalisée par le choix d'une méthode d'analyse qui lui est spécifique (Sobczak, Debuquet & Havard, 2006)
- l'étude longitudinale, menée par Platet-Pierrot et Giordano-Spring sur les discours des Présidents. Les auteurs évoquent en introduction l'approche cognitive des organisations et la théorie des représentations sociales, mais cette dernière ne sera pas opérationnalisée dans l'analyse (Platet-Pierrot & Giordano-Spring, 2011).

Les 37 études empiriques restantes, soit 82 % d'entre elles, travaillent sur des construits de gestion et de management. Elles ne proposent pas de définition, sinon très parcellaire, des notions de « perception » ou « représentation ». Elles n'évoquent pas les cadres théoriques auxquels ces concepts se réfèrent. Il semble que leurs modèles d'analyse de référence puissent relever des Sciences de Gestion, mais cela reste majoritairement implicite.

1.5. Les conclusions à retirer de ces études empiriques pour notre future recherche

Les caractéristiques de ces études existantes nous permettent de poursuivre dans la précision de notre propre projet, quant à « l'objet » ou « la problématique » ou encore « le cadre conceptuel » de notre recherche. Plus loin, nous étudierons l'impact de ces études sur notre démarche méthodologique.

Nous maintenons notre projet d'origine de centrer notre recherche sur la population de salariés d'entreprise, notre revue de littérature des études empiriques n'a pas modifié ce choix.

Certes, 60% des études empiriques recensées, sur les perceptions-représentations de la RSE, sont consacrées aux salariés, cadres et managers inclus, par rapport aux 40% d'entre elles consacrées aux dirigeants. Mais ce pourcentage semble très logique, voire même sans doute non représentatif du ratio numérique de ces deux populations dans les organisations.

Par ailleurs, notre analyse détaillée des objets de recherche de ces études consacrées aux salariés montre qu'il existe une place pour des travaux voulant étudier en profondeur les contenus des représentations de la RSE élaborées par des salariés, ainsi que leur processus de formation.

Enfin, une population de salariés d'entreprise pourrait, peut-être, exprimer ses représentations de la RSE de façon plus spontanée ? Les dirigeants (Présidents, CEO,...) sont susceptibles d'avoir un discours très maîtrisé sur tous les sujets stratégiques de l'entreprise, dont la RSE, un discours sans doute plus contrôlé que celui des salariés. Il est peut-être plus complexe d'identifier en profondeur les véritables représentations que les dirigeants se font de la RSE, derrière une communication institutionnelle maîtrisée et bien préparée.

Nous retenons de cette revue de littérature l'intérêt d'essayer de conserver les 3 catégories observées dans les études empiriques existantes :

- les contenus des représentations sur la RSE
- la prise en compte des déterminants amont, avec une préférence pour les systèmes de valeurs des interviewés, qui représentent une piste innovante à explorer pour la RSE
- les conséquences de ces représentations de la RSE sur les comportements des salariés en entreprise.

Cette revue nous confirme par ailleurs la nécessité de sélectionner un cadre théorique bien adapté à l'étude des représentations. Comme nous l'avons vu en effet, les travaux actuels ne mobilisent pas, sauf exception, de cadres théoriques issus des sciences sociales et humaines. Cela débouche sur un certain flou dans l'utilisation des concepts de « représentations », « perceptions », « attitudes », qui sont rarement définis. Par ailleurs, la frontière entre les représentations individuelles et collectives est peu précise, et la dimension « valeurs et croyances » nous semble sous-valorisée.

2. LES SALARIÉS D'ENTREPRISE : UNE PRIORITÉ POUR LA RSE ?

La décision de concentrer notre recherche sur la population des salariés d'une entreprise nous amène à vouloir approfondir, dans la suite de ce chapitre, la dimension « salariés » de la RSE, afin de préciser la formulation définitive de notre problématique.

Effectivement, étudier les représentations des salariés sur la RSE implique de bien appréhender les rôles et fonctions qui sont attribués aux salariés dans le cadre de la RSE, par les chercheurs et par les entreprises. Il semble en effet probable que ces rôles et fonctions, attribués aux salariés par d'autres qu'eux-mêmes, auront une influence sur la façon dont ces salariés eux-mêmes se représentent la RSE.

Cette partie est centrée plus particulièrement sur les théories et discours qui valorisent l'importance des salariés dans la RSE.

2.1. Les salariés : une population cible prioritaire pour la RSE

Le développement de la place dévolue aux salariés, dans le cadre des politiques RSE, s'ancre dans une ouverture croissante des autres disciplines de gestion pour l'importance du facteur humain.

La stratégie passe d'une vision externe de l'avantage concurrentiel à une analyse interne des compétences et capacités. De même, la comptabilité développe la notion de « goodwill », à savoir le capital intellectuel et immatériel de l'entreprise, dont font partie les salariés. (Besseyre des Horts, 2004).

Les salariés sont considérés comme des contributeurs à la performance globale de la firme et la RSE est vue désormais comme un facteur-clef de cette contribution.

« Les salariés, en tant que membres d'une organisation, sont concernés par la conscience sociale de leur entreprise; ils y contribuent et ils y réagissent. C'est pourquoi la RSE doit être un sujet d'intérêt pour les spécialistes des comportements organisationnels. Les salariés formulent des jugements sur les efforts RSE de leur organisation, ces perceptions apportent des informations quant à l'accomplissement de besoins psychologiques des salariés. Les actes de responsabilité ou d'irresponsabilité sociale de l'organisation peuvent affecter les attitudes et comportements des salariés » (Rupp, Ganapathi, Aguilera & William, 2006).

Dans les entreprises, cette importance des salariés est confirmée dans les discours managériaux.

Dans le cadre d'une recherche sur les représentations managériales par rapport à la RSE, des analyses de discours ont été menées sur les éditoriaux des présidents d'entreprise dans les rapports d'activité.

Elles mettent en évidence la valorisation du personnel, de son engagement, de ses compétences, de sa contribution à la performance de l'entreprise (Attarça & Jacquot, 2005).

Nous identifions, d'après nos lectures sur la RSE, 4 dimensions de l'importance des salariés pour les stratégies et politiques RSE de leurs employeurs :

- les salariés sont destinataires des stratégies RSE, en tant que Parties Prenantes primaires de l'entreprise
- les salariés sont, à travers la RSE, contributeurs à la performance globale de la firme, susceptibles d'être influencés, dans leur engagement et leurs résultats, par les politiques RSE de leur entreprise
- les salariés sont des acteurs clefs de la RSE, par la mise en œuvre effective des démarches RSE dans leur domaine d'action et leur fonction
- les salariés sont porteurs en externe de l'image RSE de leur entreprise et participent à l'acquisition de sa légitimité.

Il sera intéressant de vérifier, dans notre future étude terrain, comment les salariés eux-mêmes se représentent ces différents rôles.

2.2. Éclairage de la théorie de la dépendance aux ressources sur l'importance des salariés dans la RSE

Capron et Quairel-Lanoizelée voient, dans la théorie de la dépendance aux ressources, une des grilles de lecture de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Cette analyse a une incidence intéressante sur le rôle des salariés dans la RSE.

La théorie de la dépendance aux ressources postule que l'entreprise cherche à garantir les ressources-clés qui sont stratégiques pour elle. Si ces ressources-clés sont fournies par des acteurs, l'entreprise peut tenter d'influencer ces acteurs, pour garantir son accès aux ressources stratégiques. C'est là qu'intervient la RSE, selon Capron et Quairel-Lanoizelée. En effet, cette influence de l'entreprise peut passer « *si besoin est, par des rituels et des symboles* », selon la formule des auteurs. Ils estiment que la RSE, potentiellement objet de rituels et symboles, peut être utilisée par l'entreprise, pour développer sa légitimité sociale et favoriser ainsi l'adhésion des groupes fournisseurs de ressources-clés (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Dans cette grille de lecture de la RSE, les salariés jouent, selon nous, deux rôles importants :

- les salariés peuvent représenter un « outil » de la RSE, permettant à l'entreprise d'obtenir ainsi une légitimité sociale destinée en fait à d'autres acteurs externes fournisseurs de ressources-clés
- les salariés peuvent constituer eux-mêmes une ressource-clef stratégique pour l'entreprise, accessible et fidélisable grâce à la RSE

2.2.1. Les salariés : outil de la RSE, pour obtenir la légitimité sociale

Les politiques sociales menées par l'entreprise auprès de ses salariés, dans le cadre de sa Responsabilité Sociale, sont susceptibles d'impacter son image, positivement ou négativement, dès lors que ces actions sont connues par l'environnement externe. Elles jouent donc un rôle dans l'obtention de cette ressource-clef qu'est la réputation.

Si le principe d'une plus grande responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés figure parmi les attentes des groupes fournisseurs de ressources, comme les clients par exemple ou certains institutionnels, l'entreprise devra prendre en compte cette demande et communiquer une politique sociale conforme à ces

attentes. Si elle ne le faisait pas, les conséquences auprès de ces groupes externes fournisseurs de ressources pourraient être négatives.

Un exemple en est celui de l'épisode où Walmart a été boycotté par ses consommateurs, en mesure de rétorsion à la politique sociale défavorable de l'entreprise envers ses salariés.

2.2.2. Les salariés : ressource stratégique accessible et fidélisable grâce à la RSE

La théorie des ressources est reconnue aujourd'hui par de nombreux chercheurs comme une grille d'analyse intéressante pour comprendre les stratégies de gestion des ressources humaines des firmes. Un des postulats de départ est le fait que les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une meilleure exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

« Le capital humain, c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise, constitue un avantage concurrentiel majeur et est, de ce fait, une ressource stratégique pour l'entreprise » (Autier, 2004).

Les critères qui définissent une ressource « stratégique », dans la théorie des ressources, sont alors utilisés pour segmenter les salariés en fonction de leur degré d'intérêt stratégique : ceux qui possèdent une combinaison de ces caractéristiques à un niveau élevé représentent un atout concurrentiel prioritaire pour l'entreprise et une ressource véritablement stratégique.

« Plus les ressources humaines considérées sont rares, ont de la valeur, sont difficiles à imiter, et sont non substituables, plus les firmes vont avoir tendance à développer des stratégies de rétention et de fidélisation de leurs ressources humaines. » (Autier, 2004).

La RSE peut constituer tout d'abord un vecteur de recrutement.

Les salariés intéressant l'entreprise sont ceux qui représentent une ressource précieuse pour la survie et le développement de l'entreprise : métiers stratégiques par rapport à l'activité de l'entreprise, compétences rares, jeunes diplômés, hauts profils... La notion de « guerre des talents » est parfois évoquée, pour indiquer la concurrence entre entreprises pour attirer ces ressources humaines-clé.

La RSE peut alors devenir un outil stratégique d'une politique Marketing de recrutement, dans l'hypothèse où ces candidats sont porteurs d'attentes et de valeurs liées à la RSE (Jones, Willness & Macneil, 2009).

La RSE peut également représenter un outil de fidélisation.

Une fois qu'elle a recruté ces ressources humaines stratégiques, l'entreprise doit en assurer la rétention.

Implication et identification organisationnelle sont des constituants de la fidélité du salarié : la RSE peut en être le support.

La RSE est en effet un outil symbolique puissant; elle véhicule des valeurs très consensuelles, « politiquement correctes » et « désirables », avec lesquelles il est difficile de ne pas se sentir en convergence. Une entreprise pratiquant la RSE, ou tout au moins communiquant sur la RSE, favorise un alignement entre les valeurs corporate qu'elle affirme et les valeurs réelles, ou souhaitées, du salarié.

L'entreprise offre ainsi à son salarié l'opportunité de développer sa congruence interne et/ou une image de lui-même positive et valorisante.

Reich confirme cette analyse de façon assez sévère, lorsqu'il présente la RSE comme « *une voie agréablement rassurante pour les jeunes talentueux ou privilégiés qui souhaitent le beurre et l'argent du beurre, c'est-à-dire à la fois le confort financier d'une carrière classique et le confort psychologique d'apporter d'apporter sa petite pierre au mieux-être du monde [...], en s'attachant à une grande entreprise qui publie un beau rapport annuel présentant ses bonnes actions au service de la société* » (Reich, 2008, p.184).

2.3. Éclairage de la théorie des Parties Prenantes sur l'importance des salariés dans la RSE

La théorie des Parties Prenantes représente le cadre conceptuel le plus utilisé pour étudier la RSE. Se déclinant en deux approches, une lecture plus « stratégique » des Parties Prenantes », d'une part, et une vision plus « éthique », d'autre part, cette théorie identifie les différents groupes que l'entreprise doit prendre en compte et auprès desquels elle a des responsabilités.

Les définitions des Parties Prenantes ont donné lieu à une abondante littérature académique, allant de l'acception la plus large de ce concept jusqu'à la plus restreinte.

Nous étudions quelques-unes des définitions les plus reconnues, pour identifier la place qu'elles accordent aux salariés. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur les travaux de recensement des définitions des Parties Prenantes proposés par Mercier (2001), Gond et Mercier (2004) puis Capron et Quairel-Lanoizelée (2007).

Chacune des définitions académiques propose, ou présuppose, une typologie, un classement selon certains critères.

Parfois les salariés sont nommément affectés par les chercheurs dans une catégorie de Parties Prenantes toujours prioritaire.

Parfois leur place spécifique est à déduire de la typologie et des critères indiqués.

Néanmoins, il est à noter qu'aucune des définitions des Parties Prenantes proposées par les chercheurs ne considère les salariés comme une catégorie de Parties Prenantes en soi.

2.3.1. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Freeman (1984)

La définition de Freeman est la plus mobilisée; celle qui donne au terme de « Parties Prenantes » l'acception la plus large. Sont considérés comme Parties Prenantes : les fournisseurs, clients, salariés, investisseurs, communautés locales, groupes de pression, associations professionnelles, gouvernements. « *Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une Partie Prenante peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces Parties Prenantes peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise* » (Mercier, 2001).

Les salariés sont donc clairement identifiés comme Parties Prenantes par Freeman.

En revanche, leur place par rapport aux autres Parties Prenantes n'est pas précisée : ils font partie d'une liste très exhaustive, au même niveau que les autres partenaires et interlocuteurs de l'entreprise.

2.3.2. Les salariés comme Parties Prenantes, dans les classifications de Carroll et Näsi (1997) et de Carroll (1999)

Carroll et Näsi segmentent les Parties Prenantes en deux sous-groupes :

- « *Parties Prenantes internes* » : propriétaires, dirigeants, employés
- « *Parties Prenantes externes* » : concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel (Carroll & Näsi, 1997).

Cette vision apporte un complément par rapport à la définition de Freeman. Là où Freeman listait au même niveau toutes les Parties Prenantes de l'entreprise, dont ses salariés, Carroll et Näsi intègrent les salariés dans les Parties Prenantes « internes » de l'entreprise. Mais cela reste une vision purement descriptive, les salariés faisant logiquement partie, de facto, du groupe des Parties Prenantes internes.

Carroll va ensuite préciser cette définition, avec un nouveau critère :

- « *Parties Prenantes de premier plan* » : ceux qui sont impliqués dans le processus économique et qui ont un contrat explicite avec la firme, soit les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs
- « *Parties Prenantes secondaires* » : ceux qui ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, soit les associations de riverains, les collectivités locales, les ONG, les gouvernements, ...

(Carroll, 1999).

Carroll, en utilisant le terme de « premier plan », introduit une nouvelle dimension, plus évaluative, dans sa segmentation.

Dans les deux définitions, il est à noter que les salariés sont placés au même niveau que les actionnaires, par exemple.

2.3.3. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Clarkson (1995)

Clarkson définit les Parties Prenantes comme des « [personnes ou groupes qui] « *encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une entreprise* ». C'est une définition plus restreinte celle de Freeman.

Clarkson va préciser sa définition en segmentant tout d'abord entre Parties Prenantes « *volontaires* » et « *non volontaires* ». La segmentation de Clarkson est établie en fonction du risque assumé par chacun des deux groupes et de leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation.

- « *Parties Prenantes volontaires* » : ce sont celles qui prennent un risque en nouant une relation avec l'entreprise, elles investissent une forme de capital dans l'entreprise, et contribuent à la création de valeur.
- « *Parties Prenantes involontaires* » : elles subissent les conséquences des activités de l'entreprise

(Clarkson, 1995).

Nous pourrions rattacher à cette approche la définition des Parties Prenantes proposée par Post, Preston et Sauter-Sachs : « *individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques* » (Post, Preston & Sauter-Sachs, 2002, p. 19, traduction par nos soins).

Dans cette optique, nous pouvons considérer les salariés comme des Parties Prenantes « *volontaires* », dans la mesure où ils investissent un capital humain dans l'entreprise et contribuent à la création de valeur.

2.3.4. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Mitchell, Agle et Wood (1997)

Les trois auteurs cités proposent la définition suivante : « [les Parties Prenantes] possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence » (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Pour les auteurs, les définitions des Parties Prenantes précédemment évoquées sont trop diverses pour donner réellement un outil efficace d'analyse. Les auteurs soulèvent que, face à la multiplicité des Parties Prenantes potentielles et aux contradictions possibles entre leurs intérêts respectifs, il est important d'étudier la façon dont les managers vont arbitrer entre les Parties Prenantes.

Mitchell, Agle et Wood proposent donc un nouveau modèle d'identification des Parties Prenantes, qui porte sur le degré avec lequel les managers leur portent de l'attention et hiérarchisent leurs réponses.

Ce degré de priorité est traduit par le concept de « *stakeholder salience* » (saillance, visibilité).

Les travaux de ces chercheurs démontrent que la visibilité d'une Partie Prenante dépend de la combinaison des trois attributs cités dans la définition :

- le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles
- le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise
- le caractère urgent des droits que l'on peut prétendre exercer sur l'entreprise

(Mitchell, Agle & Wood, 1997).

« La présence d'un seul de ces attributs signifie que la demande sera perçue comme peu pertinente par le dirigeant. À l'opposé, le cumul des trois attributs contribue à donner aux demandes de la Partie Prenante un caractère prioritaire » (Déjean & Gond, 2004).

2.3.5. Conclusions sur la place accordée aux salariés par ces définitions des Parties Prenantes : tous les salariés sont-ils au même niveau ?

En synthèse, ces différentes définitions accordent une place importante aux salariés.

Ce constat est confirmé par Greenwood : elle affirme que, dans toutes les définitions des Parties Prenantes, les salariés sont considérés par les auteurs comme une Partie Prenante de premier rang.

En effet, les salariés ont une influence significative sur l'entreprise, ils sont particulièrement « visibles, saillants » du fait de leur pouvoir et de leur légitimité; ils contribuent fortement à la performance de la firme, ils sont pour elle une ressource-clé et représentent l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble des autres Parties Prenantes. Par ailleurs, ils sont aussi affectés de façon significative par les réussites ou les échecs de l'entreprise. Ils ont fortement investi dans leur travail en termes de temps, de formation ou de déménagements éventuels. Ils peuvent devenir financièrement dépendants de l'entreprise, qui a des responsabilités à leur égard (Greenwood, 2007).

Néanmoins, l'affirmation de cette importance des salariés comme Partie Prenante présuppose un groupe homogène de salariés : les définitions ne précisent pas de différences entre salariés.

Or, il nous semble que ce sujet pourrait être l'objet de questionnements : tous les salariés sont-ils de façon équivalente des Parties Prenantes de premier plan, dans la stratégie RSE d'une entreprise ? Certains groupes de salariés seraient-ils davantage « *de premier plan* » que d'autres ?

En reprenant la définition de Freeman et ses critères, il est possible d'imaginer une segmentation du groupe « salariés » en plusieurs sous-groupes, avec une échelle de graduation, selon deux critères :

- d'une part, le niveau de leur impact sur les objectifs organisationnels
- d'autre part, le niveau de l'impact de ces mêmes objectifs organisationnels sur chaque sous-groupe de salariés.

La définition de Clarkson a inspiré certains auteurs dans ce sens d'une segmentation.

Ceux-ci constatent que le degré d'influence des Parties Prenantes dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations (Mercier, 2001).

Il apparaît que tous les salariés d'une organisation n'ont pas le même degré d'influence selon ces 3 critères.

Un exemple utilisable est celui du critère des coûts supportés en cas de rupture des relations. Dans le cadre d'une démission de salarié, les coûts supportés par l'entreprise ne sont pas les mêmes selon la rapidité de remplacement du salarié : un salarié possédant une expertise rare et importante pour l'entreprise sera plus coûteux à remplacer qu'un salarié peu qualifié, effectuant des tâches standardisées à faible valeur ajoutée. Ou encore, dans le cadre d'un licenciement par l'entreprise, les coûts seront plus élevés pour l'entreprise pour un manager ayant pu négocier au préalable de fortes indemnités en cas de départ, que pour un salarié ne bénéficiant pas de ces compensations.

Une autre segmentation possible entre salariés, peut également être établie en reprenant les trois attributs de visibilité de Mitchell, Agle et Wood, cités précédemment. Il est possible de supposer que tous les salariés d'une même entreprise ne possèdent pas ces attributs de façon équilibrée et homogène.

Parmi ces « attributs de visibilité », si nous nous intéressons plus particulièrement à l'un d'entre eux, comme celui de la « légitimité » il est intéressant d'analyser en quoi il pourrait être une des composantes de la valeur d'un salarié comme Partie Prenante de son entreprise.

Nous pouvons faire l'hypothèse que la « légitimité » d'un salarié pourrait être impactée positivement par différents critères, comme par exemple :

- l'ancienneté de ce salarié, témoignant de sa loyauté
- son appartenance à un corps de métier en lien avec l'activité stratégique de l'entreprise, et donc implicitement plus valorisé que d'autres métiers de l'entreprise
- sa formation initiale, par exemple si celle-ci est la même que la formation suivie de façon majoritaire par les équipes de direction de l'entreprise.

Nous avons conscience qu'il ne s'agit là que d'hypothèses sur les facteurs d'influence de la légitimité interne d'un salarié. Ces hypothèses ouvrent cependant des voies pour une segmentation des salariés selon les critères définis par Mitchell.

Nous constatons donc que, derrière une apparente unanimité pour reconnaître l'importance des salariés comme des Parties Prenantes essentielles à l'entreprise, il est possible d'établir des hiérarchisations. Certaines Parties sont plus « Prenantes » que d'autres, cela vaut aussi pour les salariés.

Notons que l'approche éthique de la théorie des Parties Prenantes implique au contraire de respecter les Parties Prenantes comme des fin en soi. Cela interdit a priori une segmentation des salariés en fonction de leur degré de « ressource-menace », puisque chacun doit être respecté en tant que tel, indépendamment de son utilité ou du risque qu'il représente.

Dans cette approche, « *le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. L'entreprise a donc une responsabilité forte face à ses employés* » (Mercier, 1999, p.67).

Cette lecture des salariés dans la RSE, à travers la version éthique de la théorie des Parties Prenantes, recoupe bien évidemment les affirmations normatives développées en lien avec l'origine religieuse de la RSE et l'impact de la philosophie morale sur la RSE.

3. AU-DELÀ DES DISCOURS RSE : UN CONTEXTE PAS SI FAVORABLE POUR LES SALARIÉS ?

Certes, les théories et discours valorisent, légitimement, le rôle important des salariés pour la performance de l'entreprise et la réussite du déploiement de la RSE. La réalité est plus contrastée. Le modèle économique mondial dominant est celui de la maximisation du rendement des actionnaires. Il ne conduit pas forcément à prioriser les salariés, dans les arbitrages. Ce phénomène est renforcé, depuis quelques années, par la crise financière mondiale. Au-delà des incantations, la question de la place réelle des salariés dans la RSE se trouve aujourd'hui posée de façon plus aigüe et précise.

3.1. Une fragilisation du statut des salariés

De nombreux travaux académiques convergent pour affirmer que les évolutions des pratiques de Ressources Humaines, renforcées par la crise économique, ne sont pas favorables aux salariés. Elles fragilisent les standards de l'emploi et posent des questions éthiques. Il est à noter néanmoins que la plupart de ces travaux critiques sont d'origine anglo-saxonne : Amérique du Nord et Grande Bretagne. La législation sur l'emploi dans ces pays propose aux salariés un cadre moins stable que ne le font des pays d'Europe continentale comme la France ou l'Allemagne. Néanmoins, au-delà du droit social, c'est toute la question du lien salarié-entreprise qui se pose.

En France, Landier la traduit par la formule « *Divorce à la française* » (Landier, 2006, cité par Igalens, Akremi, Gond & Swaen, 2011). Landier, ayant mené de nombreuses enquêtes de climat social, met en exergue la méfiance accrue des salariés français par rapport à l'entreprise, liée entre autre à la déshumanisation croissante qu'ils éprouvent : pression du travail, stress, dirigeants incompetents en management humain.

3.1.1. Une vision de plus en plus instrumentale de la relation d'emploi

Les salariés sont surtout considérés comme des exécutants passifs et des agents économiques sensibles aux incitations financières. Le rôle majeur qui leur est reconnu est celui d'atout compétitif impactant sur la performance de l'entreprise. Les pratiques RH se focalisent donc essentiellement sur les méthodes permettant d'optimiser la contribution des salariés aux objectifs de l'entreprise : c'est le courant du « *hard HRM* » (Guest, 2007; Winstanley, Woodall & Heery, 1996; Greenwood, 2002).

3.1.2. Une pression à la dérégulation RH

Cette tendance forte à la flexibilité pose la question de la responsabilité de l'employeur et du partage des risques entre actionnaires et salariés. Les salariés sont devenus des variables d'ajustement, dans les enjeux de compétitivité. Le constat actuel est celui d'un transfert de risques de la finance vers l'emploi, jugé par ces auteurs comme peu compatible avec le principe d'équité ou les normes de la justice distributive.

Par ailleurs, les managers témoignent de plus en plus leur volonté de plier les pratiques RH aux exigences du business, ce que l'on pourrait traduire par « *l'impatience avec la règle* », selon la formule de Storey. Il y a, là

aussi, un risque de remise en cause des principes de la justice procédurale (Winstanley, Woodall & Heery, 1996).

3.1.3. Une augmentation de la surveillance, du contrôle et du stress

Les améliorations éventuelles dans la responsabilisation des salariés (*cf.* le courant de « *l'empowerment* ») sont largement compensées par l'augmentation du contrôle et le management par le stress. Les nouvelles formes d'organisation du travail ont généré en effet une augmentation des heures de travail, donc davantage de stress et de risques pour la santé. Elles sont également allées de pair avec une intensification très forte de la surveillance, deuxième source de stress pour les salariés (Legge, 1996, citée par Keenoy, 1997; Winstanley, Woodall & Heery, 1996; Legge 2007).

3.1.4. Une faible prise en compte des droits démocratiques des salariés

Un décalage croissant se fait jour entre les possibilités d'exercice d'une citoyenneté dans la cité, et la réalité de l'implication des salariés dans les processus décisionnels de l'entreprise. Peu d'information, peu de participation démocratique sur le lieu de travail.

La question de la citoyenneté au sein de l'entreprise reste rhétorique dans nombre de cas, ce qui peut générer une contradiction entre les valeurs démocratiques des professionnels RH et les pratiques du terrain. Le principe d'un modèle de gouvernance orienté « Parties Prenantes » reste encore au stade du débat académique (Hatcher, 2006).

3.1.5. Des risques de manipulation des salariés avec la RSE

Deux catégories de pratiques RH s'opposent. Autant le courant du « *hard HRM* » reste finalement peu concerné par la « boîte noire » que représentent les salariés, autant le courant du « *soft HRM* » est soucieux d'obtenir l'adhésion des salariés et de prendre en compte leurs attentes et leurs revendications. Ce dernier courant peut clairement représenter un atout pour les salariés, par l'intégration plus grande de leurs préoccupations au sein des démarches RSE.

Néanmoins, certains auteurs y voient un outil de manipulation, voulant intervenir dans la vie de l'employé pour obtenir, sans contraintes apparentes, que celui-ci se sacrifie davantage aux besoins de l'organisation. C'est « *le loup déguisé en agneau* », selon leur formule. Cette analyse est à rapprocher du constat actuel d'une plus grande ingérence des employeurs dans la vie privée des salariés (Winstanley, Woodall & Heery, 1996; Greenwood, 2002).

Toutes ces évolutions aboutissent à une perte de confiance des salariés, d'une part, dans la volonté des employeurs de prendre en compte leurs besoins, d'autre part, dans la capacité des professionnels RH à les représenter (Francis & Keegan, 2006).

3.2. Les salariés délaissés de la RSE ?

Dans la réalité, les salariés ne représentent pas une dimension si éminente de la RSE, ni dans les discours académiques sur la RSE, ni dans les pratiques managériales affichées comme relevant de la RSE.

3.2.1. Les salariés : un objet d'étude moins fréquent, dans les travaux sur la RSE

Un premier constat est fait par les académiques eux-mêmes : celui d'une moindre attention portée aux relations entre la RSE et les salariés, par opposition au nombre de recherches portant sur les dirigeants.

« *En d'autres termes, la RSE est typiquement identifiée comme une activité positionnée à un niveau macro, qui a des conséquences au niveau macro* (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003), et le résultat en est que la RSE a reçu moins d'attention dans la littérature sur les comportements organisationnels, orientée « *micro* » (Rupp, Ganapathi, Aguilera & William, 2006).

« *Peu de recherches ont intégré le thème de la RSE dans la littérature relative à la gestion des ressources humaines et aux comportements organisationnels* » (De Roeck & Swaen, 2009).

3.2.2. Une place en retrait dans les pratiques opérationnelles de RSE

Si la majorité des discours managériaux valorisent la place éminente des salariés dans une approche socialement responsable, les salariés ne sont pas forcément, dans la pratique, l'objet premier des démarches RSE.

En tant que destinataires potentiels de ces pratiques RSE, tout d'abord, les salariés n'ont pas une place si prééminente dans la réalité. La plupart des entreprises n'intègrent en effet pas réellement le volet social de la RSE dans une vision stratégique. La dimension sociale de la RSE, au sens des pratiques internes de ressources humaines à l'attention des salariés, reste « *marginale voire occultée* » (Allouche, Huault & Schmidt, 2004).

Ensuite, en tant qu'acteurs potentiels engagés dans la mise en œuvre des politiques RSE, les salariés semblent également en retrait. Il semble que le déploiement de la RSE passe encore essentiellement, pour beaucoup d'entreprises, par la mise en œuvre de politiques, de procédures et d'outils, davantage que par l'implication des salariés.

3.3. La dilution des salariés parmi les autres Parties Prenantes de la RSE

Dans notre revue de littérature des études empiriques sur les représentations de la RSE, figure celle d'Attarça et Jacquot, qui, en 2005, s'intéressent à la façon dont les Présidents d'entreprise valorisaient leur Personnel, dans les éditoriaux des rapports d'activité.

Quelques années plus tard, en 2011, deux autres chercheurs, Platet Pierrot et Giordano Spring, mènent une recherche assez proche, en étudiant les messages RSE des Présidents de sociétés cotées françaises, pour savoir qui sont les Parties Prenantes citées dans le cadre de la RSE. Les occurrences sont comptabilisées, pour évaluer le poids respectif des Parties Prenantes dans les discours des Présidents. Les clients sont cités en premier, mais les autres résultats sont assez homogènes : « *ces résultats montrent que la responsabilité exprimée par les Présidents de sociétés cotées sur cette période s'adresse à un ensemble de parties prenantes dans des proportions équivalentes* » (Platet Pierrot & Giordano Spring, 2011). Il est intéressant de noter, dans les résultats de cette recherche, que, même si les pourcentages d'occurrences exprimés pour chaque Partie Prenante sont relativement proches, il existe un classement : les salariés apparaissent en avant-dernière position. Avant les actionnaires, mais après la société civile, les communautés, les enfants, les victimes, l'Environnement,...

C'est effectivement le signe d'une approche assez globale et indifférenciée des destinataires des responsabilités de l'entreprise, où les salariés se retrouvent dilués parmi un ensemble d'acteurs. Non seulement « *dilués* », mais peut-être même « *relégués* » ?

Cette multiplication de Parties Prenantes destinataires des responsabilités RSE des entreprises pose question quant au poids réel des salariés dans la RSE.

Certes, dans cette nouvelle configuration, les salariés se voient attribuer le rôle de Partie Prenante, d'« *acteurs* » de la RSE.

Mais « *l'habit ne fait pas le moine* », comme l'analysent Brulois et Viers, qui voient dans ces nouvelles appellations un amoindrissement effectif du rôle des salariés. Les salariés étaient autrefois essentiels dans la relation capital-travail. Ils se retrouvent aujourd'hui en retrait, voire relégués au même niveau que l'ensemble des nouvelles Parties Prenantes, désormais habilitées à dialoguer sur la RSE avec l'entreprise (Brulois & Viers, 2009).

Pfeffer confirme cette analyse. Il s'intéresse à la façon dont le facteur humain est pris en compte dans le cadre des démarches « durables » et socialement responsables des entreprises. Il note que les questions environnementales focalisent bien davantage l'intérêt des entreprises que les questions liées au bien-être et à la santé de leurs propres salariés. Il pousse le paradoxe, avec une métaphore intéressante, en se demandant pourquoi la protection des ours polaires semble être plus prioritaire pour les firmes que la protection de leurs ressources humaines internes ?... L'auteur pointe les contradictions de certaines entreprises américaines, qui communiquent largement sur la réduction de leur impact carbone, mais qui, dans le même temps, ne cherchent pas à améliorer les conditions de travail de leurs salariés, ni à financer leur couverture santé, ou à réduire leur niveau de stress au travail (Pfeffer, 2010).

Cette dilution des salariés dans la « cohorte » des Parties Prenantes n'est peut-être pas sans lien avec la définition fondatrice donnée par Freeman, en 1984. Cette définition considérait comme Parties Prenantes un ensemble d'acteurs, dont les salariés, mais également les fournisseurs, clients, investisseurs, communautés locales, groupes de pression, associations professionnelles, gouvernements... Certes, les définitions qui suivront vont préciser le rôle majeur des salariés. Il est intéressant néanmoins de constater qu'au démarrage du concept, les salariés n'y occupent pas une place privilégiée.

Boltansky et Chiapello voient dans cette dilution le risque d'une remise en cause du statut des salariés, voire d'un voile éthique jeté sur des pratiques sociales défavorables. « *On assisterait alors à une sorte de compromis tel que la remise en cause des avantages collectifs des travailleurs serait compensée par l'élévation des salariés « au rang d'acteurs de la relation salariale* ». Le rôle de la RSE dans cette évolution est questionné par ces auteurs, la RSE devenant « *la composante d'un nouveau compromis visant à mettre au travail les travailleurs qualifiés par une mobilisation autour de valeurs partagées* » (Boltansky & Chiapello, 1999).

Pour approfondir cette analyse, Vidaillet et Gamot fondent une étude de cas sur un cadre théorique inspiré de la psychanalyse, celui de l'effacement du cadre symbolique qui devrait normalement structurer l'identité et la relation de chacun des acteurs.

Les auteurs appliquent cette grille de lecture lacanienne à l'analyse des discours autour de la RSE, au sein d'une entreprise industrielle française récemment rachetée par un groupe américain.

Le siège est activement engagé dans la RSE, au niveau international et au niveau local, tout en menant des réductions massives d'effectifs dans la filiale française. Les salariés de la filiale se retrouvent en porte-à-faux entre ces deux politiques. D'un côté, le discours RSE de l'entreprise valorise les salariés comme des partenaires, de l'autre, la réalité des suppressions de postes se rattache aux affrontements traditionnels capital-travail. Mais il est plus difficile de se définir comme opposant lorsqu'on est « partenaire »... La RSE nie en effet les antagonismes fondamentaux, auxquels elle oppose la logique de la négociation entre Parties Prenantes.

« La production d'un discours mettant en avant les intérêts communs des différents « stakeholders », présentant les salariés comme des associés, et mettant en scène la motivation du principale actionnaire et président, et plus largement du groupe, comme étant de produire de l'argent réinvesti en boucle au service de « l'humanité », dans le cadre d'une démarche de RSE, masque le rapport de domination entre dirigeants-actionnaires d'un côté et salariés de l'autre. Ceux-ci se trouvent alors démunis pour penser ce qui leur arrive sur le terrain et coordonner leurs actions dans une stratégie de défense de leurs intérêts... puisqu'ils ne sont pas censés avoir des intérêts qui puissent s'opposer radicalement et de manière quasiment irréconciliable à ceux d'autres parties prenantes. L'effacement de la structure symbolique dans lesquels s'inscrivent les rapports de pouvoir, le masquage voire le déni de ceux-ci, conduit à un fonctionnement organisationnel pervers » (Vidaillet & Gamot, 2011).

Salmon s'intéresse à la façon dont les salariés reçoivent les discours d'entreprise sur l'éthique. L'auteur note d'ailleurs la proximité, dans les discours des entreprises, entre l'éthique et la RSE. Dans le cadre de recherches empiriques, Salmon observe la réserve des salariés face à ces discours : « Dès que les salariés réfèrent ces valeurs à leur travail concret, et ce qu'ils soient cadres, agents de maîtrise ou d'exécution, nombreux sont ceux qui constatent qu'elles sont de moins en moins significatives des conduites au quotidien. D'une part les valeurs d'entreprise, bien qu'instituées, ne s'ancrent pas véritablement dans des structures et l'organisation du travail. D'autre part, elles n'émanent pas des collectifs de travail. C'est d'ailleurs pour combler le déficit de coopération, lié à la valorisation des régulations marchandes au sein des entreprises, que les chartes éthiques publicisent des valeurs et des normes pour tempérer la compétition organisée. Les salariés interviewés (exécution, agent de maîtrise, cadre, y compris certains cadres dirigeants) doutent des potentialités de la démarche de l'entreprise à motiver l'action. Les raisons relèvent pour une part de la suspicion à l'égard de la direction et de ses intentions idéologiques : la charte ne serait qu'une illusion pour masquer le fait que les moyens économiques ne se rapportent plus à des finalités sociales. Et pour une autre, à la tendance à produire de l'hétéronomie dans la mesure où le discours éthique se dissocie de la communauté de travail » (Salmon, 2009).

3.4. Quelle compatibilité possible entre la RSE et les avantages des salariés ?

Dans le cadre d'un « rapport salarial financiarisé », marqué par un pouvoir des actionnaires, devenu central, et par le repli des autres acteurs, Bodet et Lamarche rappellent que les rapports salariaux sont déstabilisés. L'hypertrophie de la finance et la concurrence internationale des entreprises accentuent la flexibilisation du travail. Ceci amène les auteurs à voir, dans la RSE, davantage un travail de production symbolique qu'une démarche réellement favorable aux salariés (Bodet & Lamarche, 2007).

Dans son ouvrage, Reich cite un certain nombre d'entreprises, connues du temps de Friedman pour être particulièrement « vertueuses », pratiquant des politiques d'emploi et conditions de travail très avantageuses pour leurs salariés, mais qui ont été sanctionnées par les investisseurs lorsque l'économie a évolué vers une financiarisation massive. « Dans un contexte supercapitaliste, la pratique de la vertu sociale ne saurait se substituer à l'obsession de créer de la valeur pour l'actionnaire » (Reich, 2008, p. 187).

Les engagements RSE des entreprises se font effectivement sous réserve des performances économiques.

Les entreprises modifient les conditions de travail des salariés lorsqu'elles rencontrent des difficultés économiques. La quête de légitimité de l'entreprise citoyenne s'avère être davantage « un discours idéologique et parfois incantatoire », discours dont les salariés sont à la fois élément constituant et destinataires (Attarça & Jacquot, 2005).

Lordon propose une critique encore plus virulente, en affirmant une incompatibilité totale et fondamentale entre les principes de la RSE et la logique de la rentabilité financière absolue. Pour lui, les salariés sont « trois fois floués » par ce primat financier : floués en tant que détenteurs d'emploi, floués en tant qu'épargnants, et floués en tant qu'acteurs involontaires d'un processus où leur travail et leur épargne ont contribué à

alimenter le système même qui les appauvrit et les précarise. Les fondements de la RSE ne modifieraient en rien un rapport de forces défavorable aux salariés : « *l'éthique est une pommade [...] destinée à rassurer* » (London, 2003, p. 110).

Le résultat est le constat d'un certain retrait des salariés par rapport à la RSE. Les enquêtes réalisées montrent que les salariés interrogés considèrent généralement la RSE comme une « *invention des employeurs* », visant au mieux à remplacer les autres modes managériaux en vogue dans les entreprises, au pire à mieux faire accepter des mesures de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 53).

Conclusion du Chapitre 2

Nous avons réalisé une revue de littérature sur les travaux empiriques étudiant les représentations des acteurs de l'entreprise sur la RSE. Ce travail a permis de préciser notre projet et a confirmé notre intérêt pour une recherche étudiant les représentations de la RSE élaborées par des salariés.

Nous avons étudié la place « attribuée » aux salariés, à la fois dans le cadre des théories de la RSE et dans les discours des entreprises. Ce travail a confirmé l'importance affirmée des salariés, comme destinataires et comme acteurs des politiques RSE de leur employeur. Néanmoins, il a également mis en évidence un certain nombre de réserves quant à l'importance effective des salariés dans la RSE de leurs employeurs. Certains chercheurs suspectent en effet la RSE d'être utilisée comme poudre aux yeux auprès de salariés qui seraient en fait relégués au second plan, par rapport à l'ensemble des nouvelles Parties Prenantes de l'entreprise.

Cette ambiguïté rend sans doute d'autant plus intéressant le fait de laisser directement la parole aux salariés eux-mêmes, sur ce thème de la RSE.

Enfin, l'analyse des caractéristiques des travaux actuels a mis en évidence l'intérêt de mobiliser un cadre conceptuel issu des théories des représentations. C'est l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 3

THÉORIE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif de ce troisième chapitre est double : d'une part, présenter le cadre théorique que nous choisissons de mobiliser pour notre recherche, d'autre part, formaliser de façon synthétique notre objet de recherche, l'angle sous lequel nous voulons l'aborder, ainsi que les questions précises auxquelles nous souhaitons répondre dans la partie empirique de notre travail.

L'essentiel des travaux empiriques étudiant les « perceptions » et « représentations » de la RSE n'ont pas recours ni aux définitions d'origine, ni aux cadres conceptuels de référence issus des sciences humaines et sociales, majoritairement la psychologie et la sociologie. Une innovation intéressante, pour notre travail de recherche, consistera donc à revenir aux sources mêmes de ces concepts et à sélectionner un cadre théorique issu de ces champs disciplinaires.

La première partie de ce chapitre sera l'occasion d'introduire rapidement le concept de « représentation ».

Puis, dans un deuxième temps, nous présenterons la dimension collective des représentations, cela dans les différentes acceptions données par les disciplines scientifiques qui ont étudié ce concept. Cet aspect collectif des représentations est important pour nous, dans la mesure où nous souhaitons, entre autres, comprendre si les salariés partagent tout ou partie de leurs représentations sur la RSE. Il faut noter que la quasi-totalité des chercheurs étudiant les représentations se sont intéressés, de près ou de loin, à leur dimension partagée, collective. Soit pour en faire leur objet premier d'étude, soit pour constater en quoi les représentations collectives influent sur les représentations mentales individuelles.

Puis, dans une troisième partie, nous détaillerons en particulier la théorie des représentations sociales, que nous choisissons comme cadre conceptuel de notre recherche, car elle nous apparaît la plus pertinente pour notre projet.

Nous mettrons en exergue la richesse de ce concept de représentations sociales et la façon dont le cadre conceptuel retenu va enrichir notre problématique, par l'analyse approfondie de l'influence du contexte social sur les contenus des représentations.

Enfin, dans la dernière partie de ce chapitre, nous rappellerons les différentes étapes de ce parcours théorique que nous venons de mener et nous définirons de façon précise la problématique qui en découle. Puis, nous préciserons les 3 grandes catégories de questions de recherche que nous nous posons dans le cadre de cette problématique, et en fonction du cadre conceptuel retenu.

Nous concluons ce troisième chapitre en ouvrant des pistes pour notre démarche épistémologique et méthodologique.

1. DÉFINITION INTRODUCTIVE : LE CONCEPT DE « REPRÉSENTATIONS »

Les représentations sont le fruit de l'interaction entre un individu et son environnement : elles permettent à l'individu de décoder ce qu'il perçoit, d'identifier et de comprendre, entre autres pour pouvoir agir et orienter ses comportements. Ce concept trouve son origine dans les sciences humaines et sociales, notamment la sociologie et la psychologie (les différentes théories et champs disciplinaires qui utilisent cette notion de «représentation» seront détaillées plus loin).

Cette première introduction a pour but de présenter de façon synthétique la double nature des représentations, qui peuvent être à la fois individuelles et collectives.

Une rapide évocation sera également faite du rôle de biais interprétatif que peuvent jouer les représentations par rapport à la réalité.

1.1. Les représentations mentales : un processus cognitif individuel

Les représentations mentales constituent, depuis le 20^{ème} siècle, un concept central en psychologie cognitive, notamment grâce aux travaux de Piaget. Elles sont considérées comme le fondement des processus cognitifs et de la structure cognitive.

L'acte de représentation est un acte de pensée, par lequel un sujet se rapporte à un objet, un objet qui est absent à sa perception immédiate. La représentation est donc un processus cognitif qui permet au sujet d'appréhender son environnement, de connaître le monde et éventuellement d'agir en conséquence.

L'individu perçoit tout d'abord les différents stimuli de son environnement à travers ses organes sensoriels. Puis il va encoder ces stimuli dans sa mémoire long terme, en leur donnant un sens à travers un processus de catégorisation, de classification, d'association. À un moment ou à un autre, il va pouvoir remobiliser à nouveau ces produits cognitifs, qu'il aura précédemment stockés en mémoire.

Par exemple, un mot va évoquer, chez cet individu, tout un ensemble de données mentales. Il peut s'agir d'informations, d'images, de symboles, de souvenirs, d'opinions, de sentiments,... qui sont, pour cet individu, associés à ce mot précis. Il s'agit de la représentation que se fait l'individu de ce qui est nommé par le mot.

1.2. Les représentations : une dimension également collective et partagée

Une représentation peut être commune à un groupe ou toute une Société.

Pour traduire cette idée de représentations partagées, les différents auteurs des champs disciplinaires concernés ont proposé des formulations différentes : « *représentations collectives* », « *représentations culturelles* », « *mentalités* », « *représentation sociales* », « *paradigmes* »,...

Ces différentes terminologies ne sont pas des formulations différentes pour une même idée mais expriment des significations spécifiques. Selon les différentes formulations, et donc les différentes acceptions données par les auteurs, ces représentations partagées vont :

- se développer dans un même groupe social, un même milieu social, une même culture, une même Société, une même époque historique,...

- se traduire par des mêmes visions du monde, des croyances communes, des mythes et symboles, des valeurs culturelles, des préjugés et stéréotypes partagés, ou alors des informations identiques sur un objet, des grilles de lecture scientifique communes, des référentiels intellectuels identiques, etc.
- être véhiculées par les institutions du contexte dominant : les églises, les écoles, les partis politiques, les États, les lieux de culture, les médias, les universités et centres de recherches, les organisations, mais également par l'entourage proche : la famille, les éducateurs, etc.
- être ponctuelles, circonscrites à un lieu, à un groupe social, à une courte période de l'histoire, ou, au contraire, être plus globales et pérennes, traversant plusieurs générations et/ou plusieurs cultures.

Cette dimension collective des représentations est abordée par l'essentiel des chercheurs en sciences humaines et sociales, qui se sont intéressés à l'étude des représentations.

2. LA DIMENSION COLLECTIVE DES REPRÉSENTATIONS : UN AXE DE RECHERCHE IMPORTANT EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Si la psychologie est aujourd'hui la discipline de référence la plus utilisatrice de ce concept de « représentation », c'est dans la philosophie que cette notion trouve ses sources, dans le cadre des théories de la connaissance. Pour Kant, au 18^e siècle, et Schopenhauer, quelques dizaines d'années plus tard, le monde est une représentation subjective : il dépend du sujet connaissant et des prismes par lequel cette connaissance est possible. Le monde nous est accessible par nos sens, nous ne pouvons en connaître que ce qui apparaît. « *Le monde est ma représentation* » écrit Schopenhauer en 1818.

Puis, c'est dans le champ de la sociologie que cette notion de « représentation » se développe fortement à la fin du 19^{ème} siècle, tout d'abord avec les travaux de Simmel et Weber, puis avec ceux de Durkheim. Certes, Durkheim est philosophe de formation, mais, appuyé par son neveu, Mauss, il centre rapidement ses recherches sur les liens entre l'individu et la Société. Durkheim est le premier à donner véritablement une acception sociologique à la notion de « représentation ». Il en fait un concept fondateur des sciences humaines et sociales du début du 20^{ème} siècle, en travaillant sur la différence entre les représentations individuelles et les représentations collectives.

En complément de la sociologie, à partir du 20^{ème} siècle, de nombreuses autres disciplines des sciences humaines et sociales vont s'intéresser également à ce concept des « représentations » et l'enrichir de leurs regards spécifiques : la psychologie cognitive, la psychanalyse, l'histoire, l'ethnologie, l'épistémologie, la psychologie sociale, la géographie humaine,...

Depuis peu, les sciences de gestion intègrent également ce concept à leurs travaux.

Tableau 3.1 Synthèse des disciplines d'étude des représentations partagées par un groupe				
<i>Discipline</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Dates clefs</i>	<i>Représentations individuelles</i>	<i>Représentations partagées (groupe, Société)</i>
Sociologie	Durkheim et Mauss	1898	Les représentations individuelles, mentales	Les représentations collectives pérennes dans une Société, les croyances et valeurs communes
Anthropologie Ethnologie	Lévy-Bruhl (L'âme primitive)	1923 1927		Les représentations dominantes d'une Société, les mythes et croyances
Histoire	Febvre et Bloch (L'Ecole des Annales)	1929	La conscience individuelle de ceux qui peuvent influencer sur leur époque	Les mentalités partagées lors d'une même époque historique
Psychologie Psychanalyse	Freud	1927 1932	Les représentations de choses et de mots : des processus psychiques individuels	Les représentations mythiques et les symboles culturels
Psychologie cognitive et épistémologie	Piaget	1926 1932	Les représentations mentales de l'enfant et l'apprentissage	L'influence du contexte familial et scolaire sur les représentations mentales
Psychologie sociale	Moscovici Jodelet	1961 1984		Les représentations sociales partagées au sein d'un groupe social
Epistémologie et histoire des sciences	Kuhn	1962	Représentations mentales individuelles des chercheurs	Les paradigmes académiques, soit les représentations mentales partagées par une Communauté scientifique

Avant de développer plus longuement la théorie des représentations sociales, nous rappelons, dans cette première partie, quelques-uns des principaux travaux réalisés depuis la fin du 19^{ème} siècle sur cette dimension collective des représentations. Cette revue n'a pas pour objectif l'exhaustivité, mais souhaite montrer comment la création de la théorie des représentations sociales, en 1961, s'ancre en fait dans un long processus historique de réflexion autour de cette notion de représentation.

2.1. Sociologie : les représentations collectives, par Durkheim

Durkheim, père fondateur de la notion de représentations collectives, en fait un concept fondateur en sociologie à la fin du 19^{ème} siècle. Il introduit, dans ses travaux, un certain nombre des analyses qui seront ensuite reprises, et modifiées, par la théorie des représentations sociales.

2.1.1. Le tout est plus que l'addition des parties, la pensée collective existe en elle-même

Dans son célèbre article de 1898, « *Représentations individuelles et représentations collectives* », Durkheim définit les représentations individuelles comme des représentations mentales. Il en rappelle le processus d'élaboration, qui fait intervenir la perception, l'image, l'association, la mémoire, le conscient, l'inconscient. Puis, par opposition, il développe le concept de « représentations collectives », structures mentales plus conceptuelles, comparables à des idées ou des systèmes, comme les religions, les mythes, les sciences (Durkheim, 1898).

Pour Durkheim, ces représentations collectives présentent un caractère fixe, stable, par opposition aux représentations individuelles plus éphémères et variables. Les représentations collectives résultent, en effet, d'un long processus collectif de structuration mentale, de l'agrégation, à un moment donné, des pratiques de la collectivité au sein d'un groupe social spécifique (Dantier, 2003).

Durkheim affirme que les représentations collectives vont au-delà de la simple addition des représentations individuelles. Elles forment une réalité en soi, issue du système social, un objet que la psychologie ne peut plus appréhender, mais qui nécessite le recours à la sociologie, et à l'articulation dynamique entre ces deux disciplines.

La pensée collective doit être étudiée en elle-même et pour elle-même. « *Si l'on peut dire, à certains égards, que les représentations collectives sont extérieures aux consciences individuelles, c'est qu'elles ne dérivent pas des individus pris isolément, mais de leur concours; ce qui est bien différent. [...] Voilà aussi comment le phénomène social ne dépend pas de la nature personnelle des individus* » (Durkheim, 1898).

2.1.2. Les représentations collectives agissent comme une contrainte externe

Durkheim présuppose que les représentations collectives sont investies d'une sorte d'ascendant moral : elles pénètrent dans chaque individu, comme du dehors, et s'imposent à lui (Moscovici, 1989). Réunies dans une conscience collective globale, les représentations sont coercitives et régulent, pour tous, la conformité de penser et d'agir.

« *En effet, si l'on peut contester peut-être que tous les phénomènes sociaux, sans exception, s'imposent à l'individu du dehors, le doute ne paraît pas possible pour ce qui concerne les croyances et les pratiques religieuses, les règles de la morale, les innombrables préceptes du droit, c'est-à-dire pour les manifestations les plus caractéristiques de la vie collective. Toutes sont expressément obligatoires ; or l'obligation est la preuve que ces manières d'agir et de penser ne sont pas l'œuvre de l'individu, mais émanent d'une puissance morale qui le dépasse, qu'on l'imagine mystiquement sous la forme d'un bien ou qu'on s'en fasse une conception plus temporelle et plus scientifique* » (Durkheim, 1898).

Mais Durkheim incite à la vigilance puisque l'utilité de la représentation n'est pas une exigence de vérité : « *une représentation peut être en état de jouer utilement ce rôle tout en étant théoriquement fausse. [...] Pour qu'une idée suscite bien les mouvements que réclame la nature d'une chose, il n'est pas nécessaire qu'elle exprime fidèlement cette nature; mais il suffit qu'elle nous fasse sentir ce que la chose a d'utile ou de désavantageux, par où elle peut nous servir, par où nous contrarier.* » (Durkheim, 1895, cité par Dantier, 2003).

2.1.3. Les représentations collectives agissent sur le réel

Durkheim va évoluer sur ce point au fil de son œuvre.

Jusqu'en 1895, il soutient qu'une représentation collective est passive : elle provient de la pratique sur le monde mais elle ne peut produire ni modifier quoi que ce soit de consistant dans ce monde.

Puis, il va modifier son approche et défendre le principe que les représentations collectives ne sont pas que de simples symptômes de la Société dans laquelle elles se développent, mais qu'elles peuvent y avoir un rôle actif (Dantier, 2003).

2.2. Anthropologie et Ethnologie : « l'âme primitive » par Lévy-Bruhl

Les disciplines de l'anthropologie et de l'ethnologie vont contribuer à éclairer cette notion de représentation, en la rattachant à l'étude des mentalités primitives, à travers les formes de représentations que sont les mythes, superstitions et croyances.

2.2.1. Le « totalitarisme » des représentations dominantes du monde occidental

La vision prégnante dans ces disciplines, au début du 20^{ème} siècle, fait le postulat d'une identité commune de la nature humaine à travers les cultures. Le modèle de référence reste la culture occidentale, la grille de lecture est psychologique. Dans cette approche, les superstitions primitives seraient donc autant de signes prouvant les limitations conceptuelles et logiques des individus qui les élaborent.

Lévy-Bruhl (1857-1939) philosophe et ethnologue français, s'oppose à cette vision et affirme qu'il est impossible d'expliquer des faits sociaux en partant de la psychologie des individus. Dans ses différents ouvrages, dont « *L'âme primitive* » (1927), il défend au contraire l'idée d'une relativité de la nature humaine. La nature humaine est déterminée par la Société dans laquelle vit l'individu, celui-ci subissant la contrainte des représentations dominantes de la Société dans laquelle il vit. Le système de représentations exerce une forme de « totalitarisme » sur l'individu, puisque c'est dans leur cadre qu'il pense ou exprime ses sentiments.

2.2.2. La reconnaissance de systèmes différents de représentations du monde : la « mentalité primitive »

Selon Lévy-Bruhl, l'application de ce postulat aux sociétés primitives apporte un autre éclairage à leurs mythes et croyances. Les superstitions ne sont plus la conséquence d'une incapacité des individus à penser logiquement, mais la traduction de la cohérence de leur système de représentation, qui est caractérisé par une absence de séparation entre le naturel et le surnaturel. La « mentalité primitive », c'est-à-dire le système de représentations collectives des sociétés primitives, est donc mystique.

Ces différences dans la représentation des lois naturelles (lois mystiques pour les sociétés primitives, lois logiques pour les sociétés modernes) induisent des représentations différentes de la réalité, produisant par là-même des modes de vie différents. « *De même que le milieu social où vivent les primitifs est différent du nôtre, le monde extérieur qu'ils perçoivent diffère aussi de celui que nous percevons* » (Lévy-Bruhl, 1923). C'est la raison pour laquelle les représentations communes des sociétés primitives échappent à la logique du savant occidental, les prémisses ayant soutenu leur élaboration étant profondément différentes.

Lévy-Bruhl, accordant une grande importance à la diversité des modes de pensée propres à chaque peuple, pose que les représentations formant la mentalité d'un peuple sont non comparables avec celles d'un autre peuple (Moscovici, 1989).

2.3. Psychanalyse : les représentations culturelles par Freud

Freud, initiant la psychanalyse, va mettre en évidence le lien entre représentations et langage. La cure psychanalytique va permettre notamment au patient de traduire son interprétation du monde à travers son discours.

2.3.1. L'importance du langage dans l'étude des représentations

A la même période que Durkheim, Freud étudie également la notion de représentation. Dans son ouvrage « *Le Moi et le ça* » (Freud, 1923), il va donner à ce terme une première acception individuelle ; il étudie le cheminement de la représentation entre perception, inconscient, préconscient et conscience.

Il définit les représentations comme « *d'intenses processus psychiques* » (Freud, 1923), qu'il tente de définir et de classer, entre les « représentations de choses » et les « représentations de mots ».

- Les « représentations de choses » résultent des perceptions visuelles; elles sont inconscientes car refoulées. L'inconscient est donc le lieu des représentations refoulées, actives sous forme d'images.
- Les « représentations de mots » résultent des perceptions acoustiques; elles sont préconscientes et dérivent de l'utilisation des systèmes organisés de la parole et du langage.

Pour qu'une « représentation de chose » devienne consciente, il faut qu'elle soit verbalisée, c'est-à-dire qu'elle reçoive une association avec une représentation verbale correspondante, qu'elle soit transformée en « représentation de mots ». C'est la fonction essentielle du processus psychanalytique (Kaës, 1989).

2.3.2. Les grandes fonctions des représentations mythiques et culturelles

Parallèlement à son intérêt pour les représentations individuelles, Freud étudie également les représentations mythiques et les symboles culturels (contes, conceptions du monde, croyances et idées religieuses,...). Il se rapproche donc en cela de l'étude des représentations collectives par Durkheim et de celle des mentalités primitives par Lévy-Bruhl.

L'intérêt de l'approche de Freud est la mise en évidence de tout le travail psychique d'intériorisation des représentations culturelles (Moscovici, 1989).

Freud va identifier deux grandes fonctions de ces représentations mythiques.

- La première est celle d'une fonction de défense contre l'angoisse : « *Ainsi se trouve créé un trésor de représentations nées du besoin de rendre supportable la détresse humaine, édifié avec le matériel fourni par les souvenirs de détresse de la propre enfance et de celle du genre humain. Ce fonds protège l'homme dans deux directions, contre les dangers de la nature et du destin et contre les dommages de la société humaine.* » (Freud, 1927).
- La seconde est une fonction identitaire, dans la mesure où ces représentations culturelles permettent aux individus d'un même groupe de disposer de repères communs : « *J'estime donc qu'une vision du monde est une construction intellectuelle qui résout de façon unitaire tous les problèmes de notre existence à partir d'une hypothèse subsumante, en croyant en elle, on peut se sentir en sécurité dans la vie, savoir ce à quoi on doit aspirer, comment on peut, de la manière la plus appropriée, assigner une place à ses affects et à ses intérêts.* » (Freud, 1932).

2.4. Histoire : « l'Histoire des Mentalités » par Febvre et Bloch

L'histoire rejoint les sciences humaines et sociales s'intéressant à ce concept de représentation. Elle va développer une approche plus intime des événements historiques, centrée sur les mentalités et les représentations.

2.4.1. L'Histoire des Mentalités : l'intérêt pour les représentations d'une époque

A la même période où Lévy-Bruhl et Freud élaborent leurs travaux sur les représentations, au début du 20^{ème} siècle, deux grands historiens vont introduire la notion de représentation dans le champ de l'histoire. Il s'agit de Febvre (1878-1956) et Bloch (1886-1944). Ces deux scientifiques fondent, en 1929, un courant de recherche majeur, l'« *Histoire des Mentalités* », qui va profondément modifier l'étude de l'histoire en France, en s'intéressant au système de représentations d'une époque.

Leur objectif est double :

- appréhender une histoire « *totale et véridique* », qui ne se limite plus aux seules dimensions politiques, militaires ou diplomatiques, mais qui s'ancre dans sa dimension sociale, en s'intéressant aux représentations de la Société, aux formes de pensées, aux croyances et sentiments spécifiques d'une époque
- éviter la tentation projective classique de l'historien, qui est d'analyser le passé avec le filtre de son propre système actuel de valeurs et de pensée, mais reconstituer les conceptions du monde et les sensibilités collectives des sociétés étudiées, leurs représentations et images inconscientes, leurs mythes et valeurs. Il s'agit d'essayer de comprendre d'abord comment ces Sociétés se pensaient elles-mêmes, pour mieux les comprendre en profondeur.

2.4.2. L'interaction subtile entre pensée individuelle et réalité sociale

Le point de départ de Febvre est l'individu : pour accéder à la conscience totale d'une Société, il faut d'abord passer par la conscience des hommes : « *Que l'historien s'installe au carrefour où toutes les influences viennent se recouper et se fondre : dans la conscience des hommes vivant en société* » (Febvre, 1928, cité par Burguière, 1983, p. 340). Les mentalités, donc les représentations, sont collectives, mais elles s'appréhendent par l'intermédiaire de la conscience individuelle, notamment celle d'individus représentant l'élite créatrice de leur temps.

Avec Febvre, l'histoire des mentalités adopte ainsi la perspective de l'analyse d'une interaction permanente entre la pensée individuelle et son milieu social, voire civilisationnel (Hulak, 2008).

Bloch aborde l'histoire des mentalités sous un angle moins individualiste que celui de Febvre : « *Les réalités sociales sont unes. On ne saurait prétendre expliquer une institution si on ne la rattache pas aux grands courants intellectuels, sentimentaux, mystiques, de la mentalité contemporaine... Cette interprétation par le dedans des faits d'organisation sociale sera la loi de mon enseignement* » (Bloch, 1929, cité par Burguière, 1995, p. 175).

Comme Durkheim, Bloch considère que toute Société a besoin de croyances partagées pour assurer sa cohésion. Mais sa vision d'historien l'amène à s'intéresser à la naissance de ces idées structurantes de la Société, dans les formes brutes, dans les gestes du quotidien, par lesquels s'élaborent et se développent les représentations, par « *les habitudes par lesquelles s'affirme et se renouvelle le lien social* » (Burguière, 1995, p. 175). Il en étudie également le déclin, puis la disparition.

Son approche de l'histoire se fait à travers l'étude des représentations collectives que sont les rites et les pratiques symboliques. Elle s'affirme pleinement dans son premier grand ouvrage paru en 1924 : « *Les Rois thaumaturges* » (littéralement : « *faiseurs de miracles* ». Bloch y étudie la croyance en la puissance guérisseuse des rois, capables de guérir les écrouelles en les touchant de la main. Il rattache cette croyance au système symbolique de l'époque, réseau de « *représentations intellectuelles et sentimentales* » faisant des rois des êtres sacrés et merveilleux, des sortes de sorciers. La croyance dans leur pouvoir guérisseur ne fait donc que cristalliser une représentation antérieure, celle de la sacralité des rois (Hulak, 2008). Bloch interprète le symbolique et le magique comme des signes et instruments du pouvoir.

Malgré des nuances sur l'approche, Febvre et Bloch partagent donc la même vision : celle d'une histoire où tous les comportements humains, conscients et inconscients, banals et élaborés, sont inscrits dans la réalité sociale de l'époque et produisent du sens. L'histoire des mentalités vise donc à retrouver la spécificité de chaque système de représentations du passé.

Cette approche moderne de l'histoire, à travers les représentations collectives que sont les « mentalités », va se poursuivre dans les années 60, avec par exemple les travaux de Duby et Le Goff sur l'histoire des mentalités, ceux de Ariès sur les attitudes devant la vie, l'enfant, la famille, la mort, ou encore Delumeau étudiant la peur en Occident. Ces recherches ouvrent sur une histoire des émotions et du sentiment, associant l'individuel et le collectif (Vovelle, 1999).

2.4.3. De « l'Histoire des Mentalités » à « l'Histoire des Représentations »

Néanmoins, les significations des notions de « mentalités » et de « représentations » ne sont pas superposables et les historiens eux-mêmes vont introduire des nuances, comme le rappelle Dortier : « *En 1989, Roger Chartier lance un manifeste pour une histoire des représentations (« Le monde comme représentation », dans Les Annales, 1989). Le terme est repris l'année suivante par l'Italien Carlo Guinsburg dans un article de la même revue (« La représentation, le mot, l'idée », 1990). La même année, l'historien des sciences Geoffrey Lloyd lance un pavé dans la mare : « Pour en finir avec les mentalités ». Au fond, les trois auteurs défendent à leur manière une idée commune. Il s'agit de se démarquer d'une histoire qui enferme les mentalités d'une époque dans un cadre mental unique et englobant. Or, les représentations d'une époque sont toujours multiples et donnent lieu sans cesse à des réinterprétations, à des luttes de représentations. C'est la raison pour laquelle Paul Ricoeur pense que l'on est passé d'une histoire des mentalités à une histoire des représentations (Ricoeur, 2001) » (Dortier, 2002).*

En effet, comme le souligne Dortier, Chartier affirme le rôle séminal des représentations collectives dans les recherches des historiens, en proposant d'aborder le social par la dimension culturelle. C'est-à-dire de reconstruire le social à partir des représentations que l'on s'en fait et qui le conditionnent au moins autant qu'elles en sont le reflet (Chartier, 1989). Étudiant le lien entre représentations collectives et identités sociales, Chartier revient à l'acception des représentations collectives proposée par Durkheim et Mauss, lui donnant un rôle majeur pour éclairer les débats des historiens.

2.5. Psychologie cognitive : l'influence du contexte social sur les représentations mentales, par Piaget

C'est par l'intermédiaire des travaux de Piaget, psychologue et biologiste suisse du 20^{ème} siècle, que le concept de « représentation » entre dans les champs de la psychologie cognitive et de l'épistémologie.

Piaget va tout d'abord s'intéresser à la notion de représentation mentale, dans le cadre de son œuvre de recherche sur l'étude de la genèse de la pensée. Une des questions posée par Piaget concerne l'acquisition des connaissances chez les bébés : à partir de quand les bébés sont-ils capables de catégoriser ? De comprendre qu'un objet momentanément caché existe toujours ? De reconnaître les objets ? D'imiter ?

C'est à travers ce prisme cognitif, notamment celui du développement de l'enfant, que Piaget va définir la notion de « représentation » : « *soit d'une évocation des objets en leur absence, soit lorsqu'elle double la perception en leur présence, de compléter les connaissances perspectives en se référant à d'autres objets, non actuellement perçus* » (Piaget, 1926).

2.5.1. Représentations mentales : le rôle du contexte

Piaget va s'intéresser à la dimension collective des représentations, en montrant que les représentations sont évolutives en fonction du contexte. Il s'écarte ainsi du postulat initial de Durkheim, celui de représentations collectives homogènes, transmises au fil des générations dans une Société donnée. Étudiant la formation des jugements moraux de l'enfant, Piaget prouve, par exemple, que les représentations des enfants sur la discipline et la règle vont se modifier en fonction des apprentissages émanant des parents et de l'école, représentants de la dimension sociale (Piaget, 1932).

2.5.2. Représentation et perception

Une fois précisée cette notion de « représentation », il est nécessaire de la comparer à celle de « perception ». En effet, dans certaines études empiriques sur les différentes visions de la RSE, notamment dans les pays de langue anglaise, on constate un certain flou dans l'utilisation de ces deux notions, considérées implicitement comme interchangeables. Or, il s'agit bien de deux concepts différents.

C'est Piaget qui clarifie les termes de « représentation » et « perception », souvent utilisés l'un pour l'autre : " *La représentation se distingue de la perception. Quand cette dernière est une connaissance des objets résultant d'un contact avec eux, la première consiste soit à évoquer les objets en leur absence, soit qu'elle double la perception en leur présence, à compléter leur connaissance perceptive en se référant à d'autres objets non actuellement perçus. Ces deux fonctions d'évocation s'expriment toujours dans un rapport " signifié / signifiant", c'est à dire dans un rapport de correspondance établi entre ce que l'on veut exprimer (signifié) et le moyen d'expression que l'on utilise à cette attention (signifiant) » (Piaget, 1932).*

Donc, dans la logique de cette définition, il est approprié de parler de « représentation » de la RSE et non de « perception » de la RSE : la RSE est en effet un concept que l'on peut se représenter de façon abstraite, en l'absence de tout contact sensoriel avec un objet. C'est donc le cadre des « représentations » qui sera utilisé dans notre travail.

3. LA THÉORIE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES : DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Après ce foisonnement théorique du début du 20^{ème} siècle sur le concept de « représentation » (une notion qui reste très européenne à l'époque), ce concept va entrer en sommeil, notamment pour les sociologues, pendant plusieurs dizaines d'années. Cela jusqu'à la publication en 1961 des travaux du sociologue Moscovici. Celui-ci formalise la notion de « représentations sociales » (R.S), il élabore un nouveau cadre conceptuel adapté et initie un courant de recherche, avec de nombreuses ramifications, à la frontière de la psychologie sociale et de la sociologie, toujours actif aujourd'hui.

3.1. Les représentations sociales, des « univers d'opinions » selon Moscovici

La théorie des représentations sociales est fondée par Moscovici, dans son ouvrage séminal publié dans la lignée de sa thèse en 1961 : « *La psychanalyse, son image et son public* », où l'auteur crée pour la première fois le concept de « représentations sociales ». L'ouvrage est revu en 1976. La définition que Moscovici donne à cette notion de représentation sociale est celle d' « univers d'opinions » (*opinions, informations, croyances, attitudes, stéréotypes, préjugés, images, ...*), propres à une culture, une classe sociale ou un groupe, et relatifs à des objets de l'environnement social » (Moscovici, 1961, p.66).

Il ancre cette théorie dans le champ de la psychologie sociale, mais avec une orientation sociologique très marquée. La théorie psychanalytique est à l'époque encore peu répandue dans le grand public, quant à ses

fondements théoriques : Moscovici cherche à savoir quelles visions peuvent en avoir des individus qui n'en sont pas experts. Il interroge des personnes, réparties en 7 sous-groupes selon des critères sociaux, son hypothèse de départ étant que chaque sous-groupe possède un univers d'opinions particulier sur ce sujet de la psychanalyse. Le chercheur veut identifier, au sein de chaque sous-groupe, le contenu des opinions, attitudes et stéréotypes des interviewés, ainsi que la façon dont ceux-ci se sont formés.

3.1.1. À la suite de Moscovici, des définitions riches et complémentaires des différentes Écoles des R.S

À la suite de Moscovici, d'autres chercheurs en psychologie sociale et sociologie vont proposer des définitions du concept de représentations sociales :

- une représentation sociale peut se présenter sous des formes variées : « *des images qui condensent un ensemble de significations, systèmes de références, qui nous permettent d'interpréter ce qui nous arrive, voire de donner un sens à l'inattendu, catégories servant à classer les circonstances, les phénomènes, les individus auxquels nous avons affaire, théories qui permettent de statuer sur eux* » Jodelet (1984)
- une représentation sociale est « *une organisation d'opinions socialement construites, relativement à un objet donné, résultant d'un ensemble de communications sociales, permettant de maîtriser l'environnement et de se l'approprier en fonction d'éléments symboliques propres à son ou ses groupes d'appartenance* » (Roussiau & Bonardi, 2001, p.19)
- une représentation sociale est « *un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné* » (Abric, 2003, p.59). Abric rappelle que la représentation sociale est socialement produite : elle est donc fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule, pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde
- une représentation sociale est « *un ensemble d'éléments cognitifs (opinions, informations, croyances) relatifs à un objet social* » (Moliner Rateau & Cohen-Scali, 2002, p.13).

Dans toutes les définitions, les représentations sociales représentent une « grille de lecture du monde », une pensée « naïve » sur un objet, par opposition au savoir expert, à visée pratique. Elles permettent aux individus et aux groupes de comprendre la réalité, de s'y adapter, de donner un sens à leurs conduites. Elles constituent un outil d'analyse, pour mesurer l'évolution d'un système de concepts théoriques vers un système de représentations partagées, l'évolution d'un discours « savant » vers un discours de « sens commun ».

Dans leur livre de 2003, « Anatomie des idées ordinaires », Flament et Rouquette nous proposent une synthèse et formulent 3 définitions des représentations sociales, hiérarchisées par les auteurs selon leur rigueur :

- **une définition descriptive** : « *D'une manière générale, non technique, une représentation sociale est une façon de voir un aspect du monde, qui se traduit dans le jugement et dans l'action* ». Cette façon de voir n'est pas le fait d'un individu seul, elle s'inscrit forcément dans une approche collective, elle témoigne d'un fait social (Flament & Rouquette, 2003)
- **une définition conceptuelle** : « *Une représentation sociale est un ensemble de connaissances, d'attitudes et de croyances concernant un « objet » donné* » (Flament & Rouquette, 2003, p.13). Une représentation va donc inclure un ensemble de savoirs, d'opinions, des valeurs, des prescriptions normatives, ce qui en fait toute la complexité et peut créer de la confusion
- **une définition opérationnelle** : « *Une représentation sociale peut être caractérisée comme un ensemble d'éléments cognitifs liés par des relations, ces éléments et ces relations se retrouvant au sein d'un groupe déterminé* » (Flament & Rouquette, 2003).

Proposant une perspective globale des représentations sociales, dans son ouvrage qui leur est consacré, Mannoni précise que : « *Les représentations sociales ont toujours un sujet et un objet : elles sont toujours représentation de quelque chose, pour quelqu'un. Elles s'élaborent à partir de matériaux très divers, voire hétéroclites : images, formules sémantiques, réminiscences personnelles ou souvenirs collectifs (mythes, contes), clichés dérivés de la connaissance vulgaire (dictons, croyances, superstitions), « idées reçues » (préjugés, stéréotypes, etc.). Quant à leur émergence, elle est contingente par le contexte politique ou sociohistorique* » (Mannoni, 2008, p. 120).

3.1.2. Les conditions de création d'une représentation sociale : qu'est-ce qui peut être objet de R.S ?

Selon Moscovici, 3 conditions doivent être réunies pour la création d'une représentation sociale :

- l'information relative à l'objet : elle doit être dispersée dans la Société, chaque individu n'étant pas capable de la rassembler dans son intégralité
- la focalisation de l'intérêt du groupe social sur un aspect de l'objet qui le préoccupe plus particulièrement
- la « *pression à l'inférence* » ressentie par les individus : le sentiment que cet objet social est important et mérite leur attention (Deschamps & Moliner, 2008).

D'autres chercheurs précisent ces conditions pour qu'un objet social soit objet de représentation sociale :

- le « *statut social* » de l'objet : l'objet doit être important pour les individus. Il est porteur d'un enjeu identitaire, de cohésion. Il représente un intérêt ou une menace pour les individus (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002)
- la « *saillance socio-cognitive* », évoquée par Flament et Rouquette :
 - l'objet doit tout d'abord assurer une fonction de concept, c'est-à-dire qu'il doit représenter une abstraction : comme le précisent les auteurs, il ne peut pas y avoir une représentation sociale du dentifrice, mais il peut y avoir une représentation sociale de l'hygiène
 - ensuite, l'objet doit avoir une présence régulière dans les communications des individus : dans les media, dans les conversations
- « *les pratiques* » : il faut qu'existent des pratiques communes relatives à l'objet (Flament & Rouquette, 2003).

3.2. Étudier les représentations sociales : les contenus des R.S

Les différents chercheurs qui ont développé ce cadre conceptuel ont enrichi les méthodes d'analyse des R.S, en proposant progressivement des objets d'analyse et des angles d'étude différents.

Tableau 3.2 Étudier les contenus des représentations sociales	
Le contenu d'une R.S	Opinions, attitudes, croyances, informations, sur un objet social
Les 3 niveaux d'analyse du contenu d'une R.S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information sur l'objet de la R.S ➤ Champ de la R.S : organisation des informations ➤ Attitude par rapport à l'objet de la R.S
Les 2 composants de la structure d'une R.S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Noyau central, structurel et commun aux membres du groupe ➤ Éléments périphériques, conjoncturels et spécifiques

3.2.1. Les 3 niveaux d'analyse du contenu de la R.S

Moscovici propose d'étudier les représentations sociales comme étant des contenus de connaissances; il détermine 3 dimensions interdépendantes de ces contenus (Moscovici, 1961).

3.2.1.1. 1er niveau d'analyse : l'information

- Il s'agit du nombre total d'informations que le sujet possède sur un objet, ainsi que la qualité de ces informations et connaissances. Ces informations peuvent être plus ou moins nombreuses, variées, précises ou stéréotypées.
- Dans les études sur les R.S, les sujets sont par exemple amenés à donner une définition de l'objet étudié, à lister les items composant l'objet, selon eux, à proposer des concepts associés à cet objet.

3.2.1.2. 2ème niveau d'analyse : le champ de la représentation

Cette notion recouvre l'organisation de ces informations, la structure des relations existant entre les concepts. Les sujets sont par exemple invités à hiérarchiser les items, ou concepts, selon leur importance par rapport à l'objet, ou à associer des concepts entre eux.

3.2.1.3. 3ème niveau d'analyse : l'attitude du sujet

L'attitude représente l'orientation générale du sujet par rapport à l'objet de la représentation, l'évaluation qu'il en fait, positive ou négative. Dans les études, les sujets sont amenés à formuler un jugement sur l'objet, à donner leur position par rapport à cet objet.

3.2.2. Les deux composantes du contenu de la R.S : noyau central et éléments périphériques

Les chercheurs de « l'École d'Aix » des R.S (Abric, Flament, Guimelli, Moliner, Rateau & Rouquette notamment) développent l'approche structurale des représentations sociales. Ce courant s'intéresse à la structuration interne des R.S et pose deux postulats :

- toute R.S a à la fois un contenu et une structure, qui est l'organisation spécifique de ce contenu
- la structure de toute R.S a elle-même deux composantes : le noyau central et les éléments périphériques (Abric, 1989; Abric, 1994; Abric & Tafani, 1995; Abric, 2007).

Tous les éléments d'une RS n'ont pas la même importance : certains sont essentiels, d'autres importants, d'autres secondaires. Cela peut se traduire par le fait qu'une représentation est organisée entre un « système central » et un « système périphérique » (Roussiau et Bornardi, 2001, p. 19). Les auteurs concernés précisent les caractéristiques de ces deux composantes.

Le système central de la représentation, dit « le noyau central de la représentation sociale » est d'origine sociale et collective. C'est la base commune de la R.S, partagée par les membres d'un même groupe. Ce noyau central est pérenne et durable, constitué de croyances non négociables. Il est associé aux valeurs et aux normes dans un système donné, il est lié aux conditions historiques, sociologiques et idéologiques dans lesquelles évolue le groupe. Le noyau central est pérenne et durable : « *il constitue l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs* » (Abric, 1994, p.22).

Le système périphérique de la représentation est plus individualisé et contextualisé. Les « éléments périphériques » de la R.S s'adaptent, en fonction du contexte immédiat, du vécu de chacun, des expériences quotidiennes. Ils sont constitués de croyances opérationnelles et conditionnelles, évolutives, permettant

l'ancrage du noyau central dans la réalité. Ils permettent une adaptation, une différenciation, « *des modulations personnelles vis-à-vis d'un noyau central commun, générant des représentations sociales individualisées* » (Abric, 1994, p.28). Ces éléments sont plus instables car ils peuvent changer en fonction des évolutions du contexte.

Selon ce modèle d'analyse des R.S, deux représentations sociales d'un même objet sont différentes si, et seulement si, leurs noyaux diffèrent (Flament, 1994; Abric, 1994; Moliner, 2001; Abric, 2007).

3.3. Étudier les représentations sociales : le processus de formation des R.S

Une des innovations majeures apportées par les chercheurs en représentations sociales est leur intérêt pour le processus de formation de ces représentations : comment s'élaborent-elles ? Quels sont les facteurs qui interviennent dans la constitution de ces représentations ? Comme pour l'étude des contenus des R.S, l'étude de leurs processus de formation se décline dans deux directions complémentaires, selon les Écoles de recherche.

Tableau 3.3 Étudier le processus de formation des représentations sociales	
2 processus cognitifs de la formation des R.S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ancrage des R.S dans les référentiels existants ➤ Objectivation des R.S : mise en images et en mots
3 formes d'ancrage des R.S selon les positions des individus dans la Société	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ancrage psychologique ➤ Ancrage sociologique ➤ Ancrage psychosociologique

3.3.1. Formation des R.S : l'approche sociogénétique, ancrage et objectivation

L'approche sociogénétique est l'approche fondatrice de Moscovici, le premier modèle théorique des représentations sociales, centré sur le processus de construction des R.S. Moscovici est accompagné par d'autres chercheurs comme Jodelet (1989) et Herzlich (1972). Cette approche s'intéresse à la façon dont s'élaborent progressivement les représentations sociales, par le biais de deux processus cognitifs : l'ancrage et l'objectivation.

3.3.1.1. L'ancrage des représentations sociales dans les référentiels existants

Le processus d'ancrage représente l'enracinement social de la représentation sociale et de son objet, au sein d'un groupe. C'est le procédé par lequel un groupe va se familiariser avec un nouvel objet social, en « l'ancrant » dans ses systèmes de référence préexistants.

Prenons le cas, par exemple, d'un nouveau concept, non encore connu des individus membres de ce groupe. Pour être capable d'en élaborer une « représentation », en dehors d'une connaissance scientifique, les individus vont devoir comparer ce nouveau concept avec ce qu'ils connaissent déjà au sein de leur groupe : les idées dominantes préexistantes, les croyances en place.

Un sens est progressivement donné à ce nouveau concept, en fonction du système de valeurs préexistant du groupe. La nouvelle représentation s'incorpore progressivement dans les croyances et les référentiels du groupe.

C'est le processus d'ancrage, fondamental pour comprendre la formation d'une représentation sociale au sein d'un groupe (Moscovici, 1961; Jodelet, 1984, p. 377).

3.3.1.2. *L'objectivation des représentations sociales : la mise en images et en mots*

Le processus d'objectivation permet aux individus du groupe de s'approprier un nouvel objet, grâce à des images et des mots compréhensibles au sein du groupe. Les individus vont chercher à réduire la distance entre, d'une part, la perception qu'ils ont de l'objet et, d'autre part, la connaissance qu'ils en construisent.

Pour cela, les membres du groupe vont transformer la croyance, l'opinion, en information, en utilisant des images et des formes perceptibles, qui leur permettent de rendre concrète une notion abstraite. « *Objectiver : c'est résorber un excès de significations en les matérialisant* » (Moscovici, 1961, p. 108).

3.3.2. *Formation des R.S : l'approche socio-dynamique, R.S et insertions sociales des individus*

L'approche socio-dynamique des représentations sociales, portée par l'« École de Genève », notamment les travaux de Doise, est centrée sur les relations entre les R.S et les insertions sociales des individus. L'approche socio-dynamique affirme, d'une part, que les contenus et l'organisation des R.S sont déterminés par la position des individus dans la Société, d'autre part, que les R.S modulent les rapports sociaux entre ces individus.

Cette approche distingue 3 formes d'ancrage des représentations sociales :

- ancrage psychologique, selon le niveau d'adhésion des individus à des croyances et valeurs plus générales
- ancrage sociologique : le lien entre la R.S et les appartenances ou positions sociales
- ancrage psychosociologique, selon les divisions et antagonismes entre groupes sociaux

(Doise, 1992).

3.4. **Étudier les représentations sociales : les fonctions des R.S**

Dans l'historique des représentations depuis le 19^{ème} siècle, il a été démontré comment les scientifiques des différentes disciplines concernées se sont intéressés à l'utilité des représentations, à leurs rôles. De la même manière, les théoriciens des représentations sociales mettent en évidence les applications des R.S, qu'ils synthétisent en 4 grandes fonctions.

Tableau 3.4 Les principales fonctions des représentations sociales	
Fonction de savoir	Comprendre et expliquer la réalité
Fonction identitaire	Définir et préserver l'identité du groupe
Fonction de facilitation de l'action	Orienter les conduites et comportements
Fonction de justification des pratiques	Légitimer et maintenir sa position

3.4.1. *Fonction de savoir : comprendre et expliquer la réalité*

Les représentations sociales permettent aux individus d'intégrer des données nouvelles à leurs cadres de pensée. Elles sont une manière de penser et d'interpréter le monde et la vie quotidienne.

Jodelet parle de leur « *fonction cognitive d'intégration de la nouveauté* » et de leur « *fonction d'interprétation de la nouveauté* » (Jodelet, 1984). Farr rappelle que ce qui est insolite ou inconnu représente une menace, parce qu'il n'y a pas de catégorie où le ranger. En revanche, les représentations sociales peuvent « *rendre l'étrange familier* » et « *rendre l'invisible perceptible* » (Farr, 1984).

3.4.2. Fonction identitaire : définir et préserver l'identité du groupe

Les représentations sociales ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social. Elles permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés (Mugny & Carugati, 1985, cités par Abric, 1994, p. 16).

« *Partager une idée, un langage, c'est aussi affirmer un lien social et une identité* » (Jodelet, 1984, p. 366).

3.4.3. Fonction de facilitation de l'action : orienter les conduites et comportements

Les représentations sociales sont porteuses de sens, elles créent du lien; en cela elles ont une fonction sociale. Elles aident les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. Elles engendrent donc des attitudes, des opinions et des comportements.

Elles ont aussi un aspect prescriptif : elles définissent ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné.

3.4.4. Fonction de justification des pratiques : légitimer et maintenir sa position

Les représentations sociales permettent aux individus de justifier a posteriori les prises de position et les comportements. Elles contribuent ainsi à maintenir ou à renforcer la position sociale d'un groupe donné, qui se légitime par ses représentations du monde (Abric, 1994, p. 16).

4. PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Ce cadre conceptuel des représentations sociales n'a, à ce jour, pas encore été appliqué aux représentations des salariés sur la RSE, ce qui représente l'opportunité d'une innovation académique. Cette théorie nous permet de préciser notre définition de l'objet de recherche et de formuler nos questions de recherche, après avoir effectué une présentation synthétique de notre problématique.

4.1. Synthèse de notre problématique

Notre choix de départ était d'inscrire cette recherche dans le champ des travaux sur la RSE et le Développement Durable en entreprise.

Dans un premier temps, notre revue de littérature exploratoire sur la RSE et le Développement Durable en entreprise a mis en valeur la grande diversité des théories académiques, ainsi que celle des opinions et pratiques des acteurs sociaux et des entreprises, cette diversité pouvant parfois aller jusqu'à un antagonisme irréconciliable.

Cette variété nous a paru particulièrement intéressante à explorer et elle est devenue, en elle-même, un objectif de recherche.

Ce projet nous a conduit à étudier les notions de « paradigmes » et de « représentations », qui sont des concepts pertinents pour analyser cette diversité à l'œuvre, aussi bien parmi les scientifiques que chez les acteurs sociaux. Les représentations individuelles et collectives des acteurs académiques et sociaux, leurs visions du monde, leurs interprétations de la réalité, constituent donc des facteurs décisifs dans la façon dont ils appréhendent la RSE.

C'est un processus de construction de sens, qui s'opère par le biais de la RSE, et c'est dans cette direction que nous choisissons d'orienter notre travail de recherche.

Nous avons décidé de choisir comme sujets des salariés d'entreprise, population très intéressante à étudier dans la perspective de la RSE. Ils interviennent en effet aux 3 étapes du processus de la RSE : ils participent en amont à l'élaboration des politiques, ils en assurent ensuite le déploiement opérationnel et ils en sont enfin des destinataires en aval.

Par ailleurs, la dimension « salariés » de la RSE mérite exploration car elle donne lieu à une certaine ambiguïté. Les salariés sont déclarés officiellement et formellement « Parties Prenantes » de premier rang, dans les discours académiques et managériaux, mais la réalité n'est pas toujours aussi triomphante, et leur positionnement est parfois flou, dilué parmi la cohorte d'autres Parties Prenantes externes.

Il est donc intéressant de poser la question aux salariés eux-mêmes : comment perçoivent-ils la RSE et leur propre rôle en tant que salariés, dans la RSE ? Quelle vision en ont-ils, quelles représentations s'en font-ils ?

Nous avons choisi le cadre conceptuel de la théorie des représentations sociales, issue des champs disciplinaires d'origine de ce concept de « représentations ». Fondée par Moscovici en 1961, cette théorie développe des grilles de lecture très pertinentes pour notre future étude terrain.

Le recours à ce cadre conceptuel nous amène à choisir de conduire ce travail de recherche dans plusieurs directions majeures :

- L'étude des contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD. Nous tenterons, notamment d'identifier les composants des représentations qui sont partagés par le plus grand nombre de salariés et ceux qui sont périphériques
- L'étude de l'influence du contexte social des salariés sur la formation de ces représentations de la RSE et du DD. Une attention particulière sera bien évidemment portée à l'influence exercée par le contexte de l'entreprise
- par ailleurs, nous nous intéresserons aussi aux rôles que peuvent jouer ces représentations de la RSE pour les salariés interviewés, notamment dans leurs attitudes et comportements envers leur employeur. Néanmoins, ce troisième point ne sera pas, dans notre analyse, aussi central que les deux précédents, car il nécessiterait des développements approfondis.

4.2. Nos questions de recherche

Nous formulons ces questions de recherche de façon détaillée. Nous acceptons la possibilité que la préparation de la partie empirique de l'étude puisse faire évoluer ces questions, les compléter, les enrichir.

4.2.1. Nos questions sur les contenus détaillés des représentations sociales

4.2.1.1. Quels contenus des R.S des salariés sur la RSE ? Détail des thèmes, informations, croyances, opinions

- Quels sont les thèmes évoqués par les salariés pour parler de la RSE ? Quelles sont les informations connues à propos de la RSE ?
- Chacune des grandes dimensions fondatrices de la RSE (social, sociétal, environnemental, économique) est-elle évoquée ? Comment ? Dans quelle proportion ? Sur quels sujets précis ?
- Chacune des grandes Parties Prenantes de la RSE est-elle évoquée ? Comment ? Dans quelle proportion ? Sur quels sujets précis ?

- Quelles sont les opinions, préjugés, croyances, exprimés sur la RSE ? Quelles sont les attitudes personnelles des répondants par rapport à la RSE ? Favorables, neutres, défavorables ?
- Une différence est-elle faite, dans les discours des salariés, entre la RSE en général et la RSE déclinée dans leur propre entreprise ? Comme cette différence s'exprime-t-elle ?
- Les actions RSE d'entreprises sont-elles évoquées (actions de leur propre entreprise / d'autres entreprises) ? Quels en sont les domaines principaux ?
- Comment les salariés évaluent-ils la politique et les actions RSE de leur propre entreprise ?

4.2.1.2. *Quels contenus des R.S des salariés sur la RSE ? Organisation des contenus : éléments communs aux salariés / éléments spécifiques*

- Dans les R.S de ces salariés sur la RSE, peut-on identifier une partie structurelle, commune à tout ou partie des salariés ? De quoi est-elle constituée ?
- Peut-on retrouver des éléments contextuels, plus spécifiques à un sous-groupe ou à un individu, les « éléments périphériques » des R.S ? De quoi sont-ils constitués ?
- Quels sont les critères pertinents pour établir une taxonomie des R.S et des répondants ?

4.2.1.3. *Quelle comparaison possible de ces contenus des R.S avec les résultats d'autres travaux sur la RSE ?*

- Peut-on établir un lien entre, d'une part, les contenus des R.S de ces salariés sur la RSE et, d'autre part, les paradigmes académiques sur la RSE ?
- Peut-on établir un lien entre, d'une part, les contenus de ces R.S et, d'autre part, les résultats des études empiriques sur les représentations des acteurs de l'entreprise par rapport à la RSE ?

4.2.2. ***Nos questions de recherche sur les processus de formation de ces R.S***

4.2.2.1. *Quel rôle de l'objectivation dans le processus de production des R.S sur la RSE ?*

- Quel est le vocabulaire utilisé par les salariés pour parler de la RSE ?
- Quelles sont les images et symboles utilisés pour évoquer la RSE ? À quoi la RSE est-elle spontanément associée ?

4.2.2.2. *Quel ancrage des R.S sur la RSE dans le contexte social, les référentiels et les systèmes de valeurs préexistants ?*

- Comment définir le contexte social spécifique à chaque répondant ? Quelles sont les valeurs, normes, et éléments contextuels majeurs de chaque répondant, d'après son discours ?
- Peut-on retrouver, dans le discours de chaque répondant, un ancrage de ses représentations sur la RSE dans ses propres systèmes de valeurs et référentiels ? Comment cet ancrage « individuel » se manifeste-t-il, quelles en sont les traces ?
- Comment définir le contexte social commun, partagé par tout ou partie des répondants ? Quelles sont les valeurs, normes et référentiels et éléments contextuels majeurs qui sont communs à tout ou partie des répondants, d'après les discours ?
- Peut-on retrouver, dans le discours de chaque répondant, un ancrage de ses représentations sur la RSE dans ce contexte social partagé ? Comment cet ancrage « collectif » se manifeste-t-il, quelle en sont les traces ?
- En synthèse, quels sont les facteurs individuels et les facteurs collectifs partagés, qui influent sur le contenu et la formation des R.S de la RSE ? Dans quelle proportion ?

4.2.3. Nos questions de recherche sur les fonctions de ces R.S

- Ces R.S sur la RSE ont-elles un impact sur la compréhension de la réalité de l'entreprise par les salariés, un rôle explicatif ? Si oui, quel rôle et comment se manifeste-t-il ?
- Ces R.S sur la RSE ont-elles un impact sur le jugement que les salariés portent sur leur entreprise ? Sur l'attitude des salariés envers leur employeur ?
- Ces R.S sur la RSE ont-elles un impact sur le sentiment d'identité du groupe des salariés ? Favorisent-elles ou non une fierté d'appartenance, et une identification à l'entreprise ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?
- Ces R.S sur la RSE ont-elles un impact sur l'engagement des salariés envers leur entreprise ?

Conclusion du Chapitre 3

Nous avons vu, dans ce chapitre, que les représentations ne résultent pas seulement d'une perception individuelle, mais elles se construisent également dans les interactions entre les individus et font partie de la réalité sociale. Les représentations collectives permettent de donner du sens, elles mettent en rapport les valeurs et les conduites. Vécues au sein d'un même groupe, les représentations permettent aux membres de ce groupe de partager les mêmes référentiels et significations. Par ailleurs, elles influencent les comportements et ont une influence sur la réalité.

La théorie des représentations sociales, la plus moderne des théories des représentations, issue de la psychologie sociale, nous semblent pleinement adaptée à nos objectifs de recherche.

D'une part, ce cadre conceptuel nous permet d'étudier en profondeur la nature des contenus des représentations de la RSE par des acteurs, et de pouvoir les comparer aux visions académiques de la RSE précédemment étudiées.

D'autre part, il nous donne les outils pour analyser le processus de formation de ces représentations et l'influence, sur ces représentations, du contexte social commun partagé par ces salariés, celui de leur entreprise.

Enfin, mobiliser ce cadre théorique issu des sciences humaines permet d'inscrire ce travail dans une approche transdisciplinaire, ce qui représente une motivation scientifique supplémentaire.

PARTIE 2

MÉTHODOLOGIE, DONNÉES, MÉTHODES

*L'étude, à travers l'analyse des discours,
du sens donné à la RSE par des salariés
de la même entreprise, dans 3 pays différents*

Chapitre 4

Une épistémologie interprétativiste, une recherche d'inspiration qualitative

Chapitre 5

Présentation du Terrain

Une étude au sein de 3 filiales de Danone Produits Laitiers

Chapitre 6

Le recueil des données bilingues, (France, Mexique, Pologne)
et l'analyse de contenu NVivo

INTRODUCTION À LA PARTIE 2

La première partie nous a permis, à travers l'étude de la littérature académique, de construire progressivement notre objet de recherche, de préciser notre problématique et d'identifier les questions de recherche auxquelles nous voulons répondre. Elle s'est conclue par la décision d'étudier les contenus et processus de formations des représentations sociales formées par les salariés sur la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, et sur le Développement Durable appliqué à l'entreprise.

L'objectif de cette seconde partie est de détailler les modalités choisies pour répondre à ces questions, de présenter l'ensemble des choix qui ont été effectués pour opérationnaliser notre recherche.

Le premier chapitre de cette partie, soit le chapitre 4 dans la numérotation globale, a pour objectif de justifier les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. L'analyse des spécificités de notre projet nous amène à confirmer notre choix d'une démarche qualitative et d'un positionnement épistémologique interprétativiste. Le choix d'une étude de cas au sein d'une seule et même entreprise est explicité comme l'opportunité d'étudier l'influence, sur les représentations de la RSE, d'un contexte social commun, partagé par les salariés. Enfin, la détermination de ces orientations fondamentales se concrétise dans les choix opérationnels de l'entretien approfondi, comme méthode de collecte de données, et de l'analyse de contenu, comme méthode d'analyse des données.

Ce chapitre témoigne de l'opportunité, académique et managériale, que représente une étude approfondie des représentations de la RSE par des salariés d'une même entreprise. C'est une voie de recherche encore nouvelle, et qui peut aider les entreprises à mieux comprendre les référentiels et facteurs de contexte, partagés ou spécifique, susceptibles d'influer sur la façon dont leurs salariés se représentent la RSE.

Le chapitre suivant de cette seconde partie, soit le chapitre 5, a pour objectif de présenter le terrain de notre recherche. Le Groupe Danone, multinationale agro-alimentaire très centrée sur la RSE et le Développement Durable, est identifié par nous comme un terrain favorable, et les critères de notre choix sont explicités. Le Groupe Danone accepte notre proposition de recherche et y apporte deux nouvelles contributions : une recherche centrée majoritairement sur des salariés de la fonction Marketing et une recherche à dimension internationale, se déroulant dans 3 pays différents : France, Mexique, Pologne.

Enfin, le dernier chapitre de cette seconde partie, soit le chapitre 6, traite de la collecte effective des données et de leur analyse. Le fait de réaliser des entretiens approfondis dans 3 pays différents, et en deux langues, français-anglais, suppose une préparation particulière. Le déroulement des entretiens est décrit, ainsi que les observations que nous en retirons. Les données obtenues sont détaillées. Puis nous précisons notre méthode d'analyse de contenu. Confrontée à un corpus bilingue, très riche et volumineux, nous avons fait le choix d'accompagner notre travail d'analyse par l'utilisation du logiciel NVivo9. Cela nous permet de faciliter le traitement de ce volume important de données et d'optimiser les classiques opérations de catégorisation-codage. Inspiré de la « Grounded Theory », soit la « théorie enracinée », ou « théorie ancrée », ce logiciel rejoint, dans son opérationnalisation, un certain nombre de nos postulats méthodologiques fondamentaux.

CHAPITRE 4

UNE ÉPISTEMOLOGIE INTERPRÉTATIVISTE, UNE RECHERCHE D'INSPIRATION QUALITATIVE

L'objectif de ce quatrième chapitre est de préciser les grandes orientations épistémologiques et méthodologiques de notre recherche.

Pour introduire cette réflexion, nous rappellerons rapidement les pistes méthodologiques issues de notre recension des travaux empiriques sur les représentations RSE de dirigeants et salariés d'entreprise. Deux innovations possibles par rapport à l'existant apparaissent : d'une part, adopter une démarche qualitative, d'autre part, réaliser notre étude dans une seule et même entreprise.

Néanmoins, l'innovation n'est pas notre seule finalité et nous souhaitons en priorité effectuer les choix les plus pertinents pour notre projet de recherche.

Nous allons donc dans un deuxième temps, expliciter plus précisément notre approche et valider comment elle s'inscrit dans les grandes catégorisations des recherches en sciences de gestion, en précisant les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre recherche.

Nous préciserons de façon argumentée en quoi notre recherche est intrinsèquement exploratoire et qualitative. Nous démontrerons pourquoi elle s'ancre dans une épistémologie interprétativiste.

Comme conséquence de ces orientations fondamentales, nous procéderons ensuite aux choix des méthodes de collecte et d'analyse de données nous permettant de répondre au mieux à nos questions de recherche : l'entretien approfondi, d'une part, et l'analyse de données textuelles, d'autre part.

1. LES INNOVATIONS MÉTHODOLOGIQUES POSSIBLES À PARTIR DES ÉTUDES EMPIRIQUES EXISTANTES

Nous avons réalisé une recension internationale de 45 recherches empiriques portant sur les représentations et perceptions de la RSE par les acteurs internes de l'entreprise. L'étude des caractéristiques, et éventuelles limites, de ces travaux nous a déjà permis d'enrichir notre problématique et de confirmer le choix de notre cadre conceptuel.

Nous poursuivons cette même analyse de l'existant, pour identifier désormais des pistes possibles d'innovation pour notre propre démarche méthodologique.

1.1. Une démarche innovante par rapport à l'existant : le choix d'une méthode qualitative

Les premiers éléments de différenciation identifiés consistent en l'adoption d'une démarche qualitative et d'une épistémologie non hypothético-déductive.

1.1.1. Caractéristiques des études empiriques actuelles : majoritairement quantitatives

Les 45 travaux empiriques analysés dans notre revue de littérature, s'ancrent majoritairement dans une approche quantitative : 27 de ces études, soit 60 %, ont exclusivement recours à la collecte de données par questionnaires (questions fermées) et à l'analyse des données par traitement statistique. Rappelons que 35% des études empiriques recensées ont recours à des échelles de mesure pour étudier les représentations de la RSE.

La démarche qualitative est donc plutôt minoritaire.

Parmi les 40 % des autres études, celles qui se situent dans une démarche qualitative, il y a quelques cas d'approches mixtes quanti-quali, sur la collecte et/ou sur l'analyse.

Tableau 4.1 Revue des recherches empiriques : méthodologies utilisées			
	Quantitatives	Qualitatives	Quanti et Quali
Méthodes de collecte	Questionnaires fermés	Entretiens Focus group Questionnaires ouverts Textes et documents d'entreprise Cartes cognitives RGT, Repertory Grid Technique Étude de cas : approche ethnographique	Entretiens associés à des questionnaires fermés Récits de vie associés à des questionnaires
Méthodes d'analyse	Traitement statistiques	Analyse de contenu et analyse thématique Analyse de discours Analyse lexicale	Statistiques Analyse de contenu et logiciel Atlas Analyse de Discours et logiciel Alceste
Total sur 45-études	27 = 60 %	13 = 29 %	5 = 11 %

1.1.2. Quelles limites possibles des études strictement quantitatives des représentations de la RSE ?

D'une part, le fait de privilégier ce type de démarches strictement quantitatives ne permet pas d'investiguer dans le détail les contenus approfondis des représentations.

En effet, dans la recension que nous avons menée, nous avons pu trouver des résultats, certes statistiquement incontestables, mais dont la portée académique ou managériale a semblé parfois un peu limitée, du type : « X % des personnes interrogées ont une attitude favorable ou défavorable par rapport à la RSE ». Ceci peut sembler une limite quant à la richesse de l'information recueillie, un frein possible pour une compréhension ouverte et approfondie de ces représentations.

D'autre part, l'adoption d'une démarche strictement quantitative n'exclut pas la dimension subjective d'un travail de recherche sur les représentations.

En effet les résultats sur les contenus des représentations étudiées peuvent éventuellement avoir été influencés en amont par le choix des items que le chercheur utilise dans son outil de mesure quantitatif.

Si l'on se réfère à l'influence possible des paradigmes et représentations des chercheurs, il peut y avoir un risque, dans la sélection des items, de « projection » des propres représentations mentales des chercheurs sur la RSE.

1.1.3. Les innovations possibles pour notre recherche : une démarche compréhensive et qualitative

Nous retirons de cette analyse les pistes suivantes :

- se donner comme projet de connaître en profondeur, de façon très détaillée, les contenus des perceptions et représentations sur la RSE, exprimées le plus « librement » possible par les acteurs interviewés
- adopter une épistémologie non hypothético-déductive
- se situer dans une démarche qualitative, avec une volonté d'explorer et de comprendre et non de modéliser
- privilégier des méthodes de collecte et d'analyse qui permettront cette compréhension en profondeur.

1.2. Une piste innovante sur le choix du terrain, par rapport à l'existant

C'est un élément de différenciation par rapport aux études empiriques existantes : le choix d'étudier les représentations des salariés sur la RSE au sein d'une seule et même entreprise.

1.2.1. Les échantillons des études empiriques sont très majoritairement multi-entreprises

84 % des échantillons sont multi-entreprises. Seulement 6 études, sur la totalité, étudient une seule et même entreprise.

Tableau 4.2			
Revue des Recherches empiriques : échantillon d'entreprises			
	Une entreprise	2 entreprises	Multi-entreprises
Nombre d'études	6	1	38
Total sur 45 études	13 %	3 %	84 %

Bien sûr, si l'on s'intéresse exclusivement aux CEO et Présidents, le fait de travailler sur des échantillons multi-entreprises est éminemment logique : il y a un dirigeant par entreprise, donc on va étudier plusieurs entreprises. En revanche, si nous cherchons à connaître les représentations de salariés sur la RSE, cet échantillonnage multi-entreprises n'est pas la seule alternative.

En effet, un échantillon multi-entreprises induit une approche des représentations de la RSE qui sont davantage des représentations mentales individuelles, émanant de personnes n'ayant pas d'interactions entre elles, puisque travaillant dans des entreprises différentes.

Or, on peut faire l'hypothèse que les représentations des salariés d'une entreprise sur la RSE ne soient pas liées uniquement aux individus, mais puissent avoir également une dimension collective et partagée, tributaire des discours et pratiques RSE de leur propre entreprise.

1.2.2. Une seule entreprise : une étude plus approfondie de l'influence du contexte social

Le cadre conceptuel que nous avons retenu, la théorie des représentations sociales, précise en quoi le contexte, dans lequel évoluent les sujets, influe sur les représentations que ceux-ci peuvent élaborer par rapport à un objet social. C'est ce qui est appelé « le processus d'ancrage » : les représentations, en se formant, vont s'ancrer dans les référentiels préexistants dans le contexte du sujet.

Parmi ces référentiels d'influence, figure, pour un salarié, le contexte spécifique de son entreprise, en particulier sur un objet aussi directement lié au monde de l'entreprise que l'est le concept de RSE. Il est donc envisageable de faire l'hypothèse que les spécificités d'une entreprise peuvent exercer une influence sur les représentations de la RSE des salariés de cette même entreprise.

Parmi ces spécificités, susceptibles facteurs d'influence, il est possible d'évoquer, par exemple : le secteur d'activité de l'entreprise, sa taille, son implantation (locale, nationale ou mondiale), sa politique en matière de RSE, etc. Il est possible que, sur ces différents critères, les spécificités d'une entreprise X par rapport à une entreprise Y pourront se traduire par des représentations différentes de la RSE entre les salariés de ces deux organisations.

En choisissant des échantillons multi-entreprises, aux caractéristiques variées, le risque serait donc de multiplier la diversité des contextes dans lesquels évoluent les salariés, chacun de ces contextes étant susceptible d'influer de façon différente sur leurs représentations de la RSE. Il se pourrait, au final, que les résultats sur les contenus des représentations restent un peu en surface, dilués dans une telle variété de contextes possibles d'influence.

À contrario, faire le choix d'une seule et même entreprise « terrain » représente donc la possibilité de contrôler certaines des variables du contexte et donc de pouvoir mener, plus librement, une analyse approfondie des contenus des représentations.

Le choix est donc confirmé d'étudier des salariés au sein d'une seule et même entreprise.

Un deuxième intérêt de ce choix est l'opportunité d'appliquer une autre des composantes de notre cadre conceptuel : la recherche d'une partie commune des représentations sociales de la RSE, partagée au sein d'un même groupe.

- Qu'est-ce qui, dans les opinions, visions, images de la RSE, serait commun à la majorité des salariés de cette entreprise ? Ce que la théorie appelle : le « noyau central » des représentations, majoritaire, stable, pérenne.
- Qu'est-ce qui, en revanche, pourrait être, dans ces représentations de la RSE, plus spécifique, plus conjoncturel, lié à des contextes plus épisodiques ? Ce que la théorie appelle : les éléments périphériques des représentations.

Bien évidemment, l'étude d'une même entreprise nous permet d'approfondir cette segmentation. Il est possible alors de tenter de vérifier si, et dans quelle mesure, les composantes communes des représentations de la RSE par les salariés de l'entreprise sont influencées par le contexte social de leur entreprise.

2. COMPRENDRE LE SENS QUE LES SALARIÉS DONNENT À LA RSE : UNE ORIENTATION ÉPISTEMOLOGIQUE INTERPRÉTATIVISTE

Si l'on en croit Burrell et Morgan (1979), l'adoption d'un paradigme est un véritable acte de foi pour le chercheur. Nous venons d'identifier qu'une piste d'innovation consisterait à se doter, pour notre recherche, d'un paradigme non hypothético-déductif. Une fois posé la possibilité de cet acte de foi épistémologique, nous souhaitons le préciser de façon raisonnée. Nous allons détailler les différents composants du positionnement de notre recherche, étudier les travaux en épistémologie des sciences de gestion, afin de trouver le paradigme de rattachement le plus approprié à notre projet de recherche.

2.1. L'importance des choix épistémologiques en sciences sociales et sciences de gestion : quelles pistes pour notre recherche ?

Piaget précise la définition de l'épistémologie : étude des sciences, comme étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967, p. 6). Il apparaît ainsi que le premier paradigme qu'un chercheur doit adopter est celui de l'orientation épistémologique de sa recherche.

Un chercheur doit en effet s'interroger, le plus en amont possible de son travail, « sur la nature de la réalité qu'il pense appréhender, sur le lien qu'il entretient avec son objet de recherche, sur la démarche de production de connaissance qu'il souhaite et sur les critères qui lui permettront d'évaluer la connaissance qu'il produit » (Perret & Séville, 2007, p. 32).

Dans le domaine des recherches en sciences de gestion, ces choix épistémologiques sont particulièrement importants, comme le démontrent Martinet et Pesqueux dans leur récent ouvrage sur l'épistémologie des sciences de gestion. « *Carrefour, discipline ou science fondamentale ?* », ce corps de disciplines est en effet l'objet de différentes interrogations et paradoxes soulevés par les auteurs, dont par exemple :

- la tentation de logiques très gestionnaires de production de techniques au service des entreprises, avec un risque d'instrumentalisation, ainsi que de marginalisation des démarches critiques
- la volonté de se voir conférer un label « scientifique » en privilégiant massivement des démarches quantitatives, qui induisent logiquement en amont des questions de recherche plus étroites (Martinet & Pesqueux, 2013).

Un positionnement positiviste n'est d'évidence pas pertinent par rapport à notre objectif de recherche, dans la mesure où nous souhaitons conserver un caractère très ouvert, approfondi et exploratoire à notre étude des représentations.

En effet, comme cela a été vérifié dans la recension des travaux empiriques existants, une approche hypothético-déductive classique avec questionnaires et échelles de mesure ne répond pas à notre projet de recherche :

- d'une part, elle génère des résultats plus limités en termes de contenus des représentations
- d'autre part, elle ne permet pas réellement d'étudier le processus de formation de ces représentations.

Par ailleurs, le très faible nombre de travaux étudiant de façon approfondie les contenus des représentations de la RSE par les salariés, ne nous permet pas de formuler efficacement des hypothèses *a priori*.

Suite à notre revue de littérature des recherches en RSE, présentée dans le chapitre 2, il semble que notre recherche puisse en revanche relever de l'interprétativisme ou du constructivisme. Ce sont en effet les deux

paradigmes épistémologiques dont se réclament les auteurs RSE qui étudient le processus de formation de la RSE, courant dans lequel nous voulons nous inscrire.

Notre objectif est bien celui de la recherche du sens, et nous nous attachons plus à décrire et comprendre qu'à expliquer et prédire.

Dans ces deux perspectives épistémologiques, le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations sont partagées par les acteurs en interaction, et correspondent à des contextes spécifiques. Cette vision exprime bien ce qui est jeu dans les représentations sociales sur la RSE.

2.2. Une sensibilité première aux perspectives constructivistes

Le choix d'étudier l'influence du contexte social sur les représentations de la RSE nous conduit tout d'abord à envisager notre posture épistémologique comme étant d'inspiration constructiviste.

2.2.1. Les fondements de la perspective constructiviste

Les différents courants de la « galaxie constructiviste » (David, 1999) s'accordent à considérer la réalité comme socialement construite, comme l'ont affirmé Berger et Luckmann dès 1966. Le « réel » n'existe pas en soi, mais il est constitué d'interprétations subjectives, qui se construisent grâce aux interactions.

Les deux principaux courants, le constructivisme et le constructivisme radical, partagent trois postulats résumés par Avenier :

- « *l'inséparabilité entre le système observant et le système observé* », à savoir l'impossibilité, dans la connaissance d'un phénomène, de séparer « *ce qui relève uniquement du phénomène étudié de ce qui relève des sujets qui l'étudient* »
- « *l'élaboration de connaissances comme un acte de construction de représentations intelligibles, forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent* »
- l'inadéquation de « *la notion de vérité absolue dans laquelle la connaissance est censée correspondre exactement au réel tel qu'il est en lui-même* ».

(Avenier, 2011)

Ces définitions semblent correspondre de premier abord à notre recherche, qui se centre en effet sur la dimension subjective et dynamique de la RSE. La RSE pourrait donc être définie comme une « construction sociale », dont l'analyse des représentations des acteurs permettrait de saisir les processus et les enjeux.

2.2.2. Le projet de cette recherche n'est pas constructiviste

Néanmoins, il semble que le paradigme constructiviste soit souvent invoqué à tort dans les sciences de gestion, comme le montre l'étude menée par Charreire et Huault, portant sur des thèses de gestion se réclamant « constructivistes ». Pour chacune des thèses étudiées, les auteurs cherchent à en distinguer, d'une part, le « projet » et, d'autre part, l'« objet », rappelant que c'est la nature du « projet », et non celle de « l'objet » de la recherche, qui va justifier ou non du rattachement constructiviste. « *Les recherches constructivistes devraient se qualifier, en principe, par leurs projets davantage que par leurs objets. [...] La démarche de recherche constructiviste a pour projet de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception* » (Charreire & Huault, 2001).

C'est Le Moigne, père fondateur du constructivisme, qui a bien posé, en effet, le fait que les sciences de gestion se définissent par leur projet et non par leur objet.

En ce qui concerne notre propre recherche, son « objet », soit l'étude des représentations sociales des salariés sur la RSE, ne s'avère en fait pas spécifique du paradigme constructiviste. « *Les sciences de gestion étudient des construits sociaux et les connaissances produites sont elles-mêmes des construits sociaux. Mais le chercheur qui étudie et/ou modélise ces constructions ne s'inscrit pas a priori dans un paradigme particulier* » (Charreire & Huault, 2001).

Par ailleurs, la volonté compréhensive de notre étude, sa démarche qualitative, exploratoire et descriptive ne sont pas non plus le signe de leur rattachement au constructivisme. Les auteurs soulignent « *l'assimilation hâtive et non justifiée existant entre le constructivisme, l'exploration et la démarche inductive, d'une part, le positivisme, la logique de test et l'hypothético-déduction, d'autre part* » (Charreire & Huault, 2001).

La question se pose alors de notre projet de recherche. Dans une perspective constructiviste, le projet de recherche du chercheur est la construction d'une connaissance, qui débouchera sur une transformation. Les membres de l'organisation partagent l'intérêt du chercheur pour l'objet de la recherche, cet objet représentant une réponse possible à leurs préoccupations. Ils participent à la connaissance sur l'objet, à sa « co-construction », dans une finalité de changement. La démarche de compréhension participe ainsi à la construction de la réalité des acteurs étudiés.

C'est la dimension téléologique du constructivisme, qui peut déboucher sur des études de type recherche-action, recherche-intervention (Allard-Poesi & Maréchal, 2007).

Cette définition ne s'applique pas à notre projet de recherche, qui vise essentiellement à comprendre en profondeur le sens que les salariés donnent eux-mêmes à la RSE.

2.3. La confirmation d'un paradigme épistémologique interprétativiste

Cette réflexion sur les fondements épistémologiques de notre démarche nous amène à confirmer que notre projet est bien de comprendre l'interprétation donnée par les sujets à leur réalité, en l'occurrence le sens qu'ils donnent eux-mêmes à la RSE.

2.3.1. Les fondements de la perspective interprétativiste

Dans une perspective interprétativiste, il s'agit de « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés, de comprendre la réalité sociale qu'expérimentent les sujets, en fonction de leurs langages, représentations, motivations (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p. 42).

La perspective interprétativiste n'a pas de finalité transformatrice, mais elle cherche à rendre compte de l'interprétation des acteurs.

Les individus peuvent donner des sens différents aux événements et informations de leur environnement. En conséquence, les événements n'ont pas de sens dans l'absolu, mais ils n'ont de sens que de façon relative, par rapport à l'interprétation qu'en font les individus. « *Research can be classified as interpretive if it is assumed that our knowledge of reality is gained only through social constructions such as language, consciousness, shared meanings, documents, tools, and other artifacts* » (Klein & Myers, 1999).

Leca et Plé font un travail de synthèse sur le positionnement interprétativiste (Leca & Plé, 2013). Ils proposent de s'inspirer de l'anthropologie interprétative de l'anthropologue américain Geertz, dont ils rappellent les principaux postulats.

Suite à ses recherches sur Bali, Geertz publie en 1973 un ouvrage majeur : « *The Interpretation of Cultures* », à l'origine du courant de l'anthropologie interprétative. Selon lui, les différentes cultures sont des visions du monde forcément hétérogènes, des interprétations forcément subjectives, présentant des diversités, des irrégularités.

L'objectif du chercheur ne doit donc pas être la recherche de lois générales, potentiellement réductrices de cette diversité et suspectes d'homogénéisation forcée, mais la recherche du sens, « des » sens, que les acteurs donnent eux-mêmes à leur réalité, à leur culture, à leurs actions. L'explication interprétative, valorisée par l'anthropologue, porte son attention « *sur ce que les institutions, les actions, les images, les déclarations, les événements, les usages et tous les objets habituels d'intérêt socio-scientifique, veulent dire pour ceux dont ils sont les institutions, les actions les usages, etc.* » (Geertz, 1999, p. 30, cité par Leca & Plé, 2013).

Pasquero insiste sur la dimension créatrice que présentent les interprétations : l'individu qui élabore une interprétation crée du sens et de la diversité, ce qui intéresse le chercheur. Dans la vision que l'auteur donne de l'approche interprétativiste, la « *conception de l'être humain comme objet de recherche ne sera pas celle d'une machine mais d'un centre de création [...]. Dans ce processus de création, la communication avec autrui, c'est-à-dire l'usage des mots, de la langue et de diverses formes de langage, prendra une importance centrale* » (Pasquero, 2001).

2.3.2. La confirmation d'une perspective de recherche interprétativiste

Notre propre projet de recherche nous apparaît de nature interprétativiste, pour les raisons suivantes :

- notre intérêt fondamental, depuis le début du projet de recherche, pour les différences de visions de la RSE que peuvent avoir différents courants de recherche, différents acteurs de l'entreprise
- notre acceptation du principe des « irrégularités » : la réalité est multiple, chaque interprétation de la RSE a sa logique propre, chacune présente une réalité en soi
- notre volonté de ne pas réduire cette diversité de visions avec une approche trop normative
- notre choix de prendre en compte le contexte social et son influence sur ces représentations

Pour confirmer ce positionnement, nous nous référons à la grille des 7 critères, proposée par Klein et Myers pour évaluer la dimension interprétativiste des recherches : « *Summary of Principles for Interpretive Field Research* » (Klein & Myers, 1999). Leca et Plé traduisent ce tableau dans leur propre article de 2013. Nous comparons chacun de ces 7 critères aux caractéristiques de notre travail.

<i>Principe</i>	<i>Détail</i>	<i>Application à notre recherche</i>
Le principe fondamental du cercle herméneutique	<i>Toute compréhension humaine passe par un processus itératif entre la considération des parties et de l'ensemble. Ce principe de compréhension est fondamental à tous les autres principes</i>	La théorie des représentations sociales montre la combinaison entre l'individuel et le collectif, le cognitif et le social
Le principe de contextualisation	<i>Requière une réflexion critique sur le passé social et historique de la situation étudiée, afin que les lecteurs puissent comprendre comment la situation étudiée a émergé</i>	Le contexte social joue un rôle clef dans les contenus et dans la formation des représentations sociales sur la RSE
Le principe de l'interaction entre le chercheur et les acteurs	<i>Requière une réflexion critique sur la manière dont le matériau étudié a été construit socialement, à travers l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain</i>	Les entretiens non directifs ou semi directifs centrés supposent empathie et prise en compte de la subjectivité des acteurs

Tableau 4.3 Sept principes pour conduire et évaluer des recherches interprétatives (Klein & Myers, 1999 ; adaptation par Leca & Plé, 2013)		
Principe	Détail	Application à notre recherche
Les principes d'abstraction et de généralisation	<i>Implique de relier les détails idiographiques révélés par l'interprétation des données à travers l'application des principes 1 et 2 à des concepts théoriques généraux, qui décrivent la nature de la compréhension humaine et de l'action sociale</i>	Les représentations des salariés peuvent être reliées à des objets existants (la théorie des R.S, les paradigmes sur la RSE, les études empiriques sur la RSE, les comportements organisationnels,...)
Le principe de raisonnement dialogique	<i>Implique de rester sensible aux contradictions qui peuvent apparaître entre les préconceptions théoriques qui guident le design de recherche et ce qu'on trouve (« l'histoire que les données racontent »), et faire les éventuelles révisions nécessaires</i>	Le postulat d'une recherche « flexible » et abductive est posé pour cette étude et sera détaillé ci-après
Le principe des interprétations multiples	<i>Demeurer sensible à la diversité des interprétations par les différents acteurs d'une même séquence</i>	Les représentations sociales sont par définition subjectives. Les individus peuvent partager un même « noyau central », mais les « éléments périphériques » restent individualisés
Le principe de suspicion	<i>Implique de demeurer sensible aux biais possibles et aux distorsions systématiques dans les narratifs collectés parmi les participants</i>	La RSE peut être un sujet « sensible », favorisant les biais. La théorie des R.S étudie les « zones muettes » d'une R.S, les tabous

En se référant à notre cadre conceptuel, la théorie des représentations sociales, nous pouvons retrouver cette approche dans les propos de Jodelet, auteur majeur de ce courant de recherche : « *Notre démarche va dans ce sens. Elle se situe dans la ligne tracée par Moscovici dans sa recherche sur la représentation de la psychanalyse, centrée sur la façon dont les représentations sociales, en tant que « théories », socialement créées et opérantes, ont affaire avec la construction de la réalité quotidienne, les conduites et communications qui s'y développent, comme avec la vie et l'expression des groupes au sein desquels elles sont élaborées* (Jodelet, 1989, p.33).

Plus globalement, au-delà de notre propre recherche, Leca et Plé affirment que les sciences de gestion peuvent tirer profit de ce positionnement interprétativiste inspiré de Geertz, en poursuivant ce projet de comprendre en profondeur les façons de voir des acteurs étudiés et en intégrant des dimensions culturelles et cognitives (Leca & Plé, 2013).

Il est d'ailleurs intéressant de noter que la même référence à Geertz est faite par les éditeurs de la prestigieuse revue : *Academy of Management Journal*, dans un article introductif de 2011, « *The coming age for qualitative research* », où ils appellent de leurs vœux le développement de la recherche qualitative. Dans cet éditorial, les auteurs rappellent que Geertz a montré d'une part, qu'il était essentiel de s'engager profondément dans le phénomène étudié, d'autre part, qu'il fallait parfois savoir donner du sens à quelques irrégularités plutôt que synthétiser d'importants volumes de données quantitatives (Corley & Bansal, 2011).

3. ÉTUDIER EN PROFONDEUR LES REPRÉSENTATIONS DES SALARIÉS SUR LA RSE : UNE DÉMARCHE EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE

Une démarche méthodologique qualitative semble désormais très logique par rapport à ce qui vient d'être écrit :

- elle représente une des pistes d'innovation identifiées par rapport aux travaux existants
- elle s'inscrit parfaitement dans les exigences de l'approche interprétativiste.

Inscrire notre recherche dans l'univers des recherches en management nous donne l'opportunité de valider la pertinence de ce choix, par rapport à notre projet.

3.1. Rappel des typologies des études en management

De nombreux auteurs en management proposent des référentiels permettant de catégoriser les travaux académiques. Nous avons sélectionné quelques-uns de ces référentiels, parmi les incontournables.

Grenier et Josserand segmentent les recherches en gestion en fonction de leur finalité. Les auteurs évoquent, d'une part, les recherches de contenu à finalité descriptive, dont l'objectif est « *d'améliorer la compréhension de l'objet étudié [...], de permettre une première approche d'un objet jusqu'alors peu connu de la communauté scientifique* », d'autre part, les recherches de contenu à finalité explicative, « *dont le but est d'expliquer les liens de causalité entre les variables composant l'objet : quelles sont les causes ou les conséquences d'une situation donnée (ces recherches explicatives nécessitent la réalisation préalable d'un travail empirique descriptif)* » (Grenier & Josserand, 2007, pp. 110-111).

Hlady Ripsal rappelle les 5 grands types de configuration dans les recherches en gestion : recherches exploratoires et descriptives, recherches empirico-formelles construites autour de la méthodologie du test d'hypothèses, recherches action-intervention dotées d'une visée transformative envers l'organisation, recherches logico-formelle dont le but est discursif, recherches multi-méthodes (Hlady Ripsal, 2002, p. 33).

Enfin, Wacheux précise les caractéristiques de six différentes approches instrumentales scientifiques : déductive, inductive, analytique, clinique, expérimentale, statistique (Wacheux, 1996, pp. 50-51), alors que David insiste sur les 3 formes du raisonnement : déduction, induction, abduction (David, 1999).

3.2. Notre recherche est exploratoire

L'étude des différentes composantes de notre projet de recherche confirme la dimension exploratoire de notre travail, de notre objet de recherche.

Trois raisons principales motivent ce constat :

- les contenus approfondis des représentations des salariés sur la RSE ont suscité, jusqu'à présent, peu de recherches empiriques ou théoriques, le domaine est peu connu
- le choix d'étudier les représentations de la RSE au sein d'une même organisation, et de mesurer l'influence du contexte social sur les contenus de ces représentations, n'a jamais été opéré
- le cadre théorique sélectionné, la théorie des représentations sociales, n'a jamais encore été utilisée pour étudier en profondeur le contenu de ces représentations de la RSE.

Ces constats confirment que nous ne pouvons pas réellement nous appuyer sur des construits préexistants et répondent bien à la définition de la recherche exploratoire que donnent Trudel, Simard et Vonarx :

« La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects » (Trudel, Simard & Vonarx, 2007).

Evrard, Prat et Roux rappellent, de leur côté, qu'une recherche exploratoire a pour but de « *comprendre et explorer un phénomène complexe (analyse de documents, études de cas, entretiens, analyses sémiologiques...)* » (Evrard, Pras & Roux, 2003). Là aussi, notre projet répond à la définition d'une recherche exploratoire, car sa complexité est avérée : les contenus des représentations sociales sont riches, variés, mélanges d'opinions, de jugements, de croyances, dans une combinaison subtile entre les dimensions individuelles et les facteurs sociaux du contexte.

D'autres auteurs, comme Charreire et Durieux, enrichissent ces définitions. Nous ne savons pas dans quelle mesure notre recherche peut répondre totalement à uns des objectifs qu'ils formulent pour l'exploration empirique, celui d'« *explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances sur le sujet* » ? En revanche, le fait d'aborder le sujet des représentations sur la RSE à travers la théorie des représentations sociales répond au deuxième objectif évoqué par les auteurs, celui d'« *opérer un lien entre deux champs théoriques jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs* » (Charreire & Durieux, 1999, p. 70).

3.3. Une recherche qualitative

La méthode qualitative cherche notamment à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et à identifier le rôle du contexte sur son fonctionnement (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles & Huberman, 2003).

Cette définition correspond pleinement aux objectifs de notre travail : la compréhension en profondeur des représentations des salariés sur la RSE et la prise en compte de leur contexte social, notamment leur intégration dans la communauté de l'entreprise.

Néanmoins, il existe parfois une certaine ambiguïté dans les définitions et les frontières entre les approches qualitatives et quantitatives.

Pour confirmer rigoureusement l'essence qualitative de notre travail, nous avons recours à deux référentiels de la recherche qualitative, détaillés dans les tableaux qui suivent :

- les 6 critères d'une recherche qualitative, selon Baumart et Ibert (2007, pp. 96-97)
- les 6 caractéristiques récurrentes de la recherche qualitative, selon Miles et Huberman (2003, traduction française, pp. 21-22)

Pour chacun de ces deux référentiels, nous en rappelons ci-après les critères et caractéristiques, puis vérifions si notre projet répond, ou non, à ces indicateurs.

3.3.1. Les 6 critères d'une recherche qualitative, selon Baumart et Ibert

Tableau 4.4 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 critères de Baumart et Ibert (2007, pp. 96-97)	
6 critères	Analyse sur leur application à notre propre recherche
La nature des données	<p>Nos données sont qualitatives</p> <p>« Les données qualitatives se présentent plutôt sous forme de mots plutôt que de chiffres » (Miles & Huberman, 2003, p. 11).</p> <p>Une analyse approfondie des représentations sociales que les salariés se font de la RSE passe par l'étude des narrations qu'en font les acteurs.</p> <p>« L'étude d'une représentation sociale passe en premier lieu par l'identification des divers éléments qui la constituent. Il va s'agir, pour le chercheur, de dresser la liste des opinions, croyances ou informations que les membres d'un groupe donné partagent à propos de l'objet. Ce travail repose sur la collecte préalable d'un grand nombre d'informations, puisées à des sources diverses [...] : corpus textuels, discours, associations de mots, images ». (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 41).</p>
L'orientation de la recherche	<p>Notre recherche est à orientation qualitative</p> <p>La recherche en sciences de gestion peut se découper en deux grandes orientations : construire, ou tester, un objet théorique (Charreire & Durieux, 2007).</p> <p>L'orientation de notre recherche se caractérise par la « construction » d'un nouvel objet théorique, dans la mesure où les représentations sociales des salariés d'une même entreprise sur la RSE constituent un champ neuf.</p> <p>Il n'est pas prévu de tester de façon quantitative les résultats des autres études empiriques sur les représentations des acteurs de l'entreprise sur la RSE (déterminants et conséquences), mais plutôt de les intégrer dans nos référentiels, comme un horizon utile pour notre étude.</p>
La flexibilité de la recherche	<p>Notre volonté d'un processus de recherche flexible</p> <p>L'approche qualitative donne au chercheur une grande flexibilité dans sa recherche, lui permettant de modifier ses questions ou son recueil de données à mi-parcours, en fonction des événements « inattendus et dignes d'intérêt ».</p> <p>Nous voulons nous situer dans cette approche souple, dans la mesure où nous explorons un domaine nouveau.</p> <p>Une posture trop rigide au démarrage de l'étude risquerait de nous conduire à passer à côté d'informations de qualité.</p>
Le caractère objectif ou subjectif des résultats	<p>Notre prise en compte de la dimension subjective</p> <p>L'approche qualitative prend en compte à la fois la subjectivité du chercheur et celle des sujets étudiés.</p> <p>Dans notre projet d'étude, la subjectivité des sujets étudiés est un des postulats qui fondent l'étude des représentations.</p> <p>Quant à notre propre subjectivité, en tant que chercheur, elle est réelle dans plusieurs dimensions. Tout d'abord, notre positionnement personnel par rapport à l'objet étudié, la RSE, soit la « perspective RSE » dans laquelle nous nous situons, au sens donné par Gond et Igalens (2008). Puis notre positionnement personnel par rapport aux rôles et fonctions des salariés dans l'entreprise. Enfin, notre interaction et empathie possibles avec les discours des sujets étudiés.</p> <p>Ce risque de subjectivité nécessitera, pour être contenu, l'élaboration d'une chaîne de preuves (Miles & Huberman, 2003), passant de l'induction par énumération (recueillir des exemples nombreux et variés allant tous dans la même direction) à l'induction par élimination (tester son hypothèse en recherchant les éléments susceptibles de limiter la généralité de la démonstration).</p>

Tableau 4.4 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 critères de Baumart et Ibert (2007, pp. 96-97)	
6 critères	Analyse sur leur application à notre propre recherche
Choix des méthodes de collecte des données	<p>Des méthodes qualitatives de collecte des données</p> <p>Les auteurs de la théorie des représentations sociales utilisent essentiellement des méthodes qualitatives : « l'étude d'une représentation sociale passe en premier lieu par l'identification des différents éléments qui la constituent. Les techniques de recueil de données appartiennent à un ensemble de méthodes dites « qualitatives » (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 41). L'entretien reste l'outil incontournable en analyse des représentations sociales. A ces méthodes qualitatives de recueil des données, on peut rajouter des méthodes d'inspiration plus ethnographique, comme par exemple l'observation participante utilisée par Jodelet tout au long de son étude sur les représentations sociales de la folie (Jodelet, 1989). Des méthodes plus quantitatives ont été utilisées, comme le questionnaire de caractérisation par exemple, pour travailler sur l'identification du noyau central des représentations. Nous ne nous situons pas dans cette approche.</p>
Choix des méthodes d'analyse des données	<p>Des méthodes qualitatives et quantitatives d'analyse des données</p> <p>Des méthodes qualitative sont fréquemment utilisées, comme les différentes techniques d'analyse de contenu des entretiens par exemple (catégorisation, codage, interprétation). Néanmoins, des méthodes quantitatives sont également préconisées par les chercheurs de la théorie des représentations sociales. Certains évoquent également le recours aux logiciels d'Analyse Textuelle, pour simplifier le travail de traitement de l'information (Kalampalikis, 2007, p. 147).</p>

L'application systématique, à notre propre recherche, des 6 critères établis par Baumart et Ibert (2007, p. 96-97) pour spécifier la recherche qualitative, confirme bien la pertinence de cette orientation méthodologique par rapport à notre travail.

3.3.2. Les 6 caractéristiques récurrentes de la recherche qualitative, selon Miles et Huberman

Miles et Huberman, auteurs d'un ouvrage de référence sur l'analyse des données qualitatives (Miles & Huberman, 2003), ont également établi une liste de 6 critères, qui, selon eux, caractérisent la recherche qualitative. Le même travail d'analyse est réalisé, pour chacune de ces 6 caractéristiques.

Tableau 4.5 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 caractéristiques de la recherche qualitative de Miles et Huberman (2003, p. 21-22)	
Critères Miles et Huberman	Application à notre étude
« La recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et / ou intense avec un terrain ou une situation de vie »	<p>Réponse : plutôt Oui</p> <p>Certes, notre étude se fera sur une seule entreprise et passera par une présence ponctuelle sur les sites et des entretiens approfondis avec les salariés. Néanmoins, nous ne prévoyons pas réellement à ce stade une observation participante prolongée.</p>
« Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension globale du contexte de l'étude »	<p>Réponse : Oui</p> <p>Le contexte social joue un rôle déterminant dans l'analyse des représentations sociales sur la RSE.</p>
« Le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux «de l'intérieur» »	<p>Réponse : Oui</p> <p>L'objectif de l'étude est bien d'identifier les perceptions, opinions, stéréotypes... à l'œuvre dans les représentations sociales.</p>

Tableau 4.5 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 caractéristiques de la recherche qualitative de Miles et Huberman (2003, p. 21-22)	
<i>Critères Miles et Huberman</i>	<i>Application à notre étude</i>
<i>« Une tâche importante est d'expliquer la façon dont les personnes, dans des contextes particuliers, comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent leurs situations quotidiennes »</i>	Réponse Oui La subjectivité des acteurs est un postulat fondateur de la théorie des représentations sociales.
<i>« Relativement peu d'instrumentation standardisée est utilisée au départ, le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude »</i>	Réponse : plutôt Oui Partiellement oui, du fait de la dimension exploratoire de l'étude, du manque de construits théoriques sur le même objet, et du poids des entretiens et de l'analyse de contenu Partiellement non, du fait des logiciels d'Analyse Textuelle que nous prévoyons d'utiliser pour la phase d'analyse.
<i>« La majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots »</i>	Réponse : Oui Notre étude porte sur les discours, comme support des représentations

Ce travail de confrontation des caractéristiques de notre propre recherche avec les critères définis par les spécialistes en méthodologie qualitative nous permet de mieux préciser notre démarche méthodologique.

3.4. Un cadre qualitatif pertinent : celui de l'étude de cas

Nous avons confirmé la piste d'innovation visant à étudier les représentations des salariés au sein d'une seule et même entreprise. Poursuivant l'approfondissement de nos choix méthodologiques, nous nous intéressons à l'étude de cas, qui semble caractériser notre futur travail terrain.

Yin, fondateur de la méthodologie de l'étude de cas, la définit ainsi :

« Une étude de cas est une étude empirique :

- *qui examine de façon approfondie un phénomène contemporain dans son contexte réel*
- *tout spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement délimitées »*

(Yin, 2009, p. 18, traduit par nos soins)

L'auteur précise que cette méthode de l'étude de cas est utilisée pour comprendre en profondeur un phénomène qui se déroule dans la « vraie vie » (« *a real-life phenomenon* »), et pour lequel on ne parvient pas à contrôler les variables du contexte, comme on pourrait le faire si on faisait une expérience en laboratoire (Yin, 2009, p. 18).

Le choix d'une étude de cas répond à une stratégie de recherche « idiographique », c'est-à-dire qui cherche à comprendre un phénomène dans son contexte, plutôt que de chercher à établir des lois générales. L'objectif en est donc l'optimisation de la compréhension d'un phénomène (Gagnon, 2005). Elle vise à décrire en profondeur un phénomène et analyser les relations entre l'individuel et le social (Anadon, 2006).

L'étude de cas est la méthode qualitative majoritairement mobilisée dans les sciences de gestion. Dans le cadre des recherches qualitatives, elle représente la méthode la plus adaptée à nos objectifs de recherche :

- travailler au sein d'une seule entreprise : « *Le groupe social partageant la représentation sociale [doit être] en interaction effective : les individus communiquent entre eux directement ou indirectement à propos de l'objet de représentation sociale* » (Moliner, Rateau, Cohen-Scali, 2002, p.31)

- comprendre en profondeur un phénomène complexe, ces représentations, et analyser les interactions entre ce phénomène et son contexte social réel.

Dans ses travaux sur la méthodologie de l'étude de cas, Yin invite les chercheurs à bien identifier leur unité d'analyse, en fonction de la façon dont ils ont élaboré leurs questions de recherche : quel est le « cas » qu'ils veulent étudier ? En fonction de la réponse apportée, Yin propose 4 grandes catégories, dont il décrit les spécificités et les intérêts.

Tableau 4.6 Les principaux types utilisés pour les études de cas (Yin, 2009, p. 46)	
« <i>Holistic</i> » Une seule unité d'analyse	Un seul contexte « <i>single-case design</i> »
	Plusieurs contextes « <i>multiple-case design</i> »
« <i>Embedded</i> » Plusieurs unités d'analyse	Plusieurs contextes « <i>multiple-case design</i> »

En ce qui concerne notre projet de recherche, notre unité d'analyse sera l'entreprise dont nous allons interviewer des salariés. Cela correspond à notre volonté d'étudier un même contexte social, susceptible d'influer sur les contenus des représentations de la RSE par des salariés partageant partiellement ce même contexte. Néanmoins, nous avons précisé précédemment que nous souhaiterions pouvoir étudier plusieurs sites au sein de la même entreprise : des sites géographiques différents, ou siège social et unité locale, ou siège social et filiales, ou différents départements, etc. En effet, si l'entreprise à étudier représente un même « méta-contexte social », pour les salariés qui y travaillent, il est possible d'identifier des « sous-contextes sociaux » dans la même entreprise.

Parmi les 4 modèles d'études de cas présentés par Yin, le design « *Holistic, multiple-case* » semble donc adapté à notre recherche.

3.5. Une démarche abductive

L'approche déductive supposerait l'élaboration d'hypothèses préalablement formulées, dont l'étude aurait comme seule finalité la validation sur le terrain. Or, notre travail suppose structuration progressive et flexibilité, pour produire au fur et à mesure un sens qui n'est pas donné au départ.

La démarche inductive, quant à elle, « *présume que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers* » (Wacheux, 1996). Elle pourrait s'appliquer à notre recherche, dans la mesure où la théorie des représentations sociales valorise l'observation du cas particulier, comme point de départ de l'analyse et de l'établissement de règles générales.

Enfin, l'approche abductive consiste à construire des hypothèses au fur et à mesure de l'observation, à partir des cadres de référence mobilisés, et à valider ces hypothèses en avançant dans l'étude, ce qui suppose des allers retours entre les résultats de l'étude et le développement de nouveaux concepts.

La formulation des propositions devient une démarche itérative, fortement liée aux données (Gendre-Aegerter, 2008).

« *Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig 1993, p. 7).

Cette démarche nous semble la plus adaptée, car elle nous autorise à mêler, d'une part, la dimension très ouverte et compréhensive de notre étude et, d'autre part, les objets théoriques et empiriques existant déjà sur le thème des représentations/perceptions RSE des acteurs de l'entreprise. « *C'est à travers une démarche abductive que le chercheur va constamment mêler les caractéristiques de son cas, celles d'autres situations comparables, ainsi que différentes constructions théoriques, faisant ainsi progressivement émerger de multiples raisonnements heuristiques. Ceux-ci ont pour finalité d'explorer la vraisemblance de certaines relations causales pour expliquer les comportements ou les phénomènes étudiés* » (de La Ville, 2000).

4. LA COLLECTE DE DONNÉES PAR ENTRETIEN APPROFONDI

Ayant posé les fondements épistémologiques et méthodologiques de notre démarche de recherche, il reste à confirmer la méthode de collecte des données la plus appropriée à cet objectif d'étude.

Les représentations sociales s'expriment par les discours, comme précédemment confirmé dans l'étude de ce cadre théorique. Blanchet et Gotman, dans leur ouvrage sur l'entretien comme méthode d'enquête, rappellent le rôle fondamental de la collecte par entretien pour étudier les discours : « *L'enquête par entretien est l'instrument privilégié des faits dont la parole est le vecteur principal, cette conversation par laquelle la société parle et se parle. Ces faits concernent les systèmes de représentations (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expérimentés)* » (Blanchet & Gotman, 2007, p. 23).

Nous choisissons de procéder par entretien approfondi, appelé parfois entretien compréhensif, ou entretien semi-directif centré. Les nuances existent, mais l'esprit reste le même : un entretien d'une durée longue, s'inspirant d'une base de thèmes à aborder, mais restant très souple et flexible, où l'empathie interviewer-interviewé joue un rôle déterminant. Ci-dessous, ce choix est explicité plus dans le détail.

4.1. Un outil pertinent pour l'étude des représentations sociales

Comme le rappellent trois spécialistes des représentations sociales, Moliner, Rateau et Cohen-Scali, dans leur ouvrage sur la pratiques des études de terrain : « *c'est probablement dans les entretiens individuels que les représentations sont les plus accessibles car c'est là qu'elles jouent pleinement leur rôle* » (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 25).

Les auteurs rappellent les trois intérêts majeurs du recueil des discours par entretiens, pour le chercheur en représentations sociales :

- la temporalité : l'entretien permet accéder in vivo aux représentations sociales d'un groupe, au moment de l'étude
- le contrôle : l'entretien donne au chercheur la possibilité d'obtenir des productions discursives de l'interviewé directement utilisables, orientées sur son thème de recherche
- la singularité : l'entretien permet de collecter des informations personnalisées, où s'expriment des points de vue et des émotions propres à l'individu. C'est la mise en perspective globale des discours qui permettra ensuite, dans un deuxième temps, de retrouver des éléments du contexte social commun (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 52).

4.2. Un outil pertinent pour comprendre en quoi la réalité est une « construction »

Dans son ouvrage de référence sur l'entretien compréhensif, Kaufman pose une question essentielle, celle de savoir « pourquoi » les gens parlent en entretien.

Une des raisons qui les motive, selon l'auteur, est le fait que cette parole va leur donner l'occasion de construire la réalité, de se fabriquer une identité, de « *tisser le fil qui donne un sens à leur vie* » (Kaufmann, 2008, p. 58). C'est la raison pour laquelle Kaufmann pense que ce qu'il appelle « *l'entretien compréhensif* » (à savoir un entretien approfondi, centré sur l'objectif de comprendre plus que d'expliquer) est particulièrement approprié dans les situations où le chercheur s'intéresse à la façon dont les interviewés élaborent leur interprétation de la réalité à travers leur discours. « *Si l'entretien compréhensif peut être utilisé dans des cadres théoriques différents, certains sont cependant plus adaptés. C'est particulièrement le cas des courants s'articulant autour de la notion de construction sociale de la réalité, qui refusent la coupure entre objectif et subjectif, individu et société* » (Kaufmann, 2008, p. 58). Notre projet de recherche s'inscrit bien dans cette perspective évoquée par Kaufmann.

4.3. Un bon outil pour l'étude des processus

Nous nous intéressons au processus de formation des représentations sur la RSE, en relation directe avec les référentiels présents dans les contextes des salariés interviewés et dans une optique interprétativiste. L'entretien approfondi constitue une méthode efficace pour ce type d'étude. « *Le choix entre l'entretien et le questionnaire réside essentiellement dans le type de données recherchées. L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées [...]. L'enquête par entretien fait apparaître les processus et les "comment"* » (Blanchet & Gotman, 2007, p. 37).

4.4. Les étapes du déroulement d'un entretien

Moliner, Rateau et Cohen-Scali précisent que c'est, le plus souvent, l'entretien semi-directif qui est choisi dans l'étude des représentations sociales. Les auteurs en rappellent les spécificités, notamment le fait que ce type d'entretien nécessite, pour l'interviewer, le fait de savoir alterner deux types de relations. Dans le même entretien, se succéderont en effet des moments différents :

- des moments guidés, où l'interviewer souhaite que l'interviewé traite de certaines thématiques, en ayant recours au guide d'entretien et aux questions de relance
- des moments non directifs, au cours duquel l'interviewer reste dans l'attitude d'empathie requise, pour soutenir son interlocuteur, faciliter son expression et le laisser explorer librement le sujet (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 64).

Le guide d'entretien fera donc partie des outils méthodologiques à élaborer, dès lors que sera identifiée l'entreprise « terrain ».

Les auteurs rappellent enfin l'attention que doit porter l'interviewer, au cours des grandes phases classiques du déroulement de l'entretien :

- l'établissement de la relation interviewer-interviewé en début d'entretien
- la formulation de la consigne de départ
- la relation au cours de l'entretien.

Les deux premiers points nous conduiront à devoir rédiger un texte introductif de présentation et les consignes de départ. Le troisième point est subtil : les auteurs soulignent que cette relation pendant un entretien de recueil des représentations, suppose, entre autres attitudes, que l'interviewer puisse être relativement lucide sur ses propres représentations par rapport à l'objet étudié, de façon à tenter d'en limiter l'impact sur la collecte de données (Moliner, Rateau & Cohen-Scali, 2002, p. 65-66).

5. L'ANALYSE DE DONNEES PAR ANALYSE DE CONTENU ET ANALYSE THEMATIQUE

Selon la définition de Bardin, dans son ouvrage fondateur sur l'analyse de contenu : « *L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications, visant, par des procédures systématiques et objectives du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* » (Bardin, 2007, p. 47).

L'analyse de contenu est particulièrement adaptée au mode de collecte de l'entretien approfondi, choisi pour ce travail de recherche. En effet, l'auteur postule que le recours à l'analyse de contenu est indispensable pour tirer parti de données qualitatives, type entretiens d'enquête « *donnant lieu à un matériel riche et complexe* » (Bardin, 2007 p. 93). L'étude menée par Desmarais et Moscarola, analysant, avec ces techniques, des entretiens menés auprès de décideurs de collectivités locales, confirme bien l'intérêt de l'analyse de contenu pour étudier de façon approfondie un corpus de ce type (Desmarais et Moscarola, 2004).

5.1. Analyse de contenu : la possibilité d'une démarche abductive

Dans l'analyse de contenu et l'analyse thématique, le chercheur définit lui-même les catégories dans lesquelles il va classer les différents segments du corpus. Il y a donc deux étapes majeures : l'identification des catégories, puis le codage, c'est-à-dire le classement des extraits de discours dans les catégories identifiées. L'analyse de contenu est donc fondée, entre autres, sur ce travail rigoureux de catégorisation et codage.

Ce travail de catégorisation-codage nécessite que le chercheur élabore un cadre de référence, auquel il va confronter le contenu du texte. Bien évidemment, ce cadre est guidé par la revue théorique préalable, par le cadre conceptuel retenu et par les questions de recherche formulées.

Néanmoins, selon Desmarais et Moscarola, ce cadre ne nécessite pas d'être prédéfini de façon stricte avant l'analyse. « *Ce cadre peut être établi à priori et se fonder sur des modèles généraux, indépendant du corpus particulier, ou au contraire être progressivement construit en cours de lecture et d'analyse* » (Desmarais & Moscarola, 2004).

Cette possibilité d'alterner l'analyse entre, d'une part, la référence à des repères théoriques préexistants et, d'autre part, une exploration du corpus sans aucune préconception, correspond bien à la démarche abductive théories-terrain / terrain – théories, choisie pour notre travail de recherche. Cela laisse à notre travail la flexibilité nécessaire dans une démarche qualitative et une épistémologie non hypothético-déductive.

Il est d'ailleurs à noter que l'analyse de contenu a évolué, depuis les années 1980 et 1990, pour privilégier des inférences plus interprétatives, comme le précisent Point et Voynnet Fourboul, dans leur article sur le codage à visée théorique. Selon les auteurs, l'analyse de contenu classique, décrite par Bardin dès 1977 (1^{ère} édition), est aujourd'hui questionnée. Elle se focaliserait trop sur une approche purement descriptive du contenu du corpus, ne prenant pas assez en compte les perceptions, impressions, causes, conséquences.

Les auteurs évoquent notamment les nouvelles pratiques d'analyse de contenu, inspirées de la Grounded Theory initiée par Glaser et Strauss, qui favorisent davantage la possibilité de conceptualisation à partir du travail d'analyse (Point & Voynnet Fourboul, 2006).

D'autres chercheurs, étudiant ces méthodes, confirment ces tendances. Ils expliquent que le travail de codage par catégorie est évolutif, car les catégories peuvent être construites et améliorées au cours de la lecture, dans une approche plus proche du constructivisme (Fallery & Rodhain, 2007).

5.2. L'analyse de contenu : une méthode très adaptée à l'étude des représentations sociales

Les méthodes qualitatives ont été à l'origine de l'étude des représentations sociales. Moscovi a utilisé l'analyse de contenu dans sa recherche fondatrice sur les représentations sociales de la psychanalyse, (Moscovi, 1961). Un autre grand auteur de ce courant théorique, Jodelet, a laissé une large place à l'observation participante et l'approche ethnographique, dans son ouvrage sur les représentations sociales de la folie (Jodelet, 1989).

Puis d'autres chercheurs dans ce champ ont ensuite beaucoup exploré l'intérêt des méthodes quantitatives de recueil et d'analyse, dans l'étude des représentations sociales. Il est possible de citer, par exemple, le questionnaire de caractérisation, l'évocation hiérarchisée, le modèle des schèmes cognitifs de base,... méthodes longuement présentées entre autres dans les ouvrages d'Abrieu (1994, 2007) et de Moliner, Rateau et Cohen-Scali (2002). Ces méthodes quantitatives ont fortement contribué au développement du champ de recherche et ont permis, par exemple, d'enrichir considérablement les découvertes sur la question du noyau central des représentations sociales.

Négura, dans son article portant sur l'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales constate un retour récent à l'usage des méthodes qualitatives (Négura, 2006). L'auteur valorise notamment l'utilisation de l'analyse de contenu et en rappelle la pertinence pour l'étude des représentations sociales. Il propose un cadre intéressant pour mener ce type d'étude.

Il s'agit tout d'abord d'utiliser l'analyse *de* contenu des entretiens pour faire l'analyse *du* contenu d'une représentation sociale. Cela passe notamment par une analyse thématique et évaluative (thèmes, opinions, attitudes, stéréotypes...) et une analyse des fréquences.

Puis l'analyse *de* contenu permet de rechercher les ancrages des contenus de ces représentations, en étudiant les logiques des discours et les regroupant dans des ensembles. L'objectif est d'identifier les traits communs des groupes, qui partagent les mêmes logiques dans leurs discours, et d'étudier les facteurs de contexte susceptibles d'influer sur ces logiques (Négura, 2006).

5.3. L'analyse de contenu : le choix du recours à un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives

La richesse, la complexité, voire la « lourdeur » du matériel recueilli lors d'entretiens approfondis, amène aujourd'hui les chercheurs à s'interroger sur le recours à un logiciel de type CAQDAS, Computer Aided Qualitative Data Analysis Systems.

Le principe de ce type de logiciels est de laisser au chercheur tout le travail conceptuel de catégorisation et de codage, mais de l'assister dans deux domaines :

- la gestion informatique des codes : par exemple, la possibilité de faire évoluer progressivement l'arborescence des codes et les verbatim attachés, par de simples copier-coller de codes, en fonction des découvertes faites sur le corpus
- l'exploitation rapide de données volumineuses, au moment de l'analyse, par des outils de requête, de matrices, etc.

Tout d'abord, nous avons lu différents travaux de recherche étudiant ces logiciels, dont par exemple l'analyse comparative de Fallery et Rodhain (2007), l'étude de Wanlin (2007) ou encore celle de Garreau et Bandeira-de Mello (2008).

Nous avons approfondi les fondements théoriques dont s'inspiraient les concepteurs de ces logiciels, et en avons vérifié la cohérence avec notre propre démarche.

Parallèlement à l'analyse de la littérature sur ces logiciels scientifiques d'analyse textuelle, nous avons tenté de tester des versions d'essais, lorsqu'elles étaient proposées sur le Web par leurs concepteurs. Un certain nombre de tests, par exemple, ont été réalisés avec le logiciel TROPES, qui identifie les univers sémantiques du corpus. D'autres tests ont été effectués avec le logiciel Nvivo.

La synthèse de ces lectures et tests personnels nous a conduite à choisir le logiciel NVivo9, pour deux raisons :

- une raison théorique : NVivo s'inspire directement de la grounded theory, théorie enracinée. En approfondissant notre découverte de cette théorie, nous avons mis en exergue des proximités très intéressantes avec notre projet de recherche et notre approche méthodologique
- une raison pratique : NVivo présente une ergonomie efficace et simple, notamment dans la création des codes, leur gestion en cours d'analyse, et l'édition des résultats.

Une fois ce choix confirmé, nous avons suivi une formation auprès de l'éditeur, pour tenter de limiter les erreurs d'utilisation.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a permis de préciser les fondements de notre démarche méthodologique, en réponse aux spécificités de notre projet de recherche.

Confrontant les caractéristiques de notre recherche aux catégorisations de la littérature, nous avons justifié en quoi notre projet d'étudier le sens que les salariés donnent eux-mêmes à la RSE est d'inspiration interprétativiste, en termes de positionnement épistémologique.

Nous avons également démontré que notre objectif de comprendre en profondeur les représentations sociales des salariés sur la RSE, ainsi que l'influence du contexte sur les contenus et l'élaboration de ces représentations, s'inscrit bien dans une démarche qualitative. La pertinence d'une approche abductive, alternant un processus itératif entre théorie et terrain, a été confirmée comme particulièrement appropriée à ce projet.

La décision de centrer cette étude sur une seule et même entreprise, pour assurer un meilleur contrôle de la diversité des variables de contexte liées au terrain, rentre dans le cadre de l'étude de cas.

Elle introduit la possibilité d'une étude multi-sites au sein de la même entreprise : tout en restant dans un même « méta-contexte », il devient possible d'affiner l'éventuelle influence de « sous-contextes » spécifiques sur les représentations de la RSE.

La méthode de collecte par entretien compréhensif est sélectionnée, car elle favorise le recueil de discours riches et complexes et garantit ainsi la possibilité de résultats plus détaillés et approfondis sur les représentations.

Le choix de la méthode d'analyse de contenu est déterminant pour identifier le sens que les salariés veulent formuler eux-mêmes, dans leurs propos sur la RSE, dans une démarche abductive de catégorisation – codification. Pour faciliter le traitement d'un corpus vaste, il est décidé de s'accompagner du logiciel NVivo9, dont les fondements conceptuels, ceux de la théorie enracinée, sont partiellement convergents avec notre démarche.

CHAPÎTRE 5

PRÉSENTATION DU TERRAIN. UNE ÉTUDE INTERNATIONALE AU SEIN DE DANONE PRODUITS LAITIERS

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre étude empirique : le groupe Danone et 3 filiales pays de sa Branche Produits Laitiers Frais : France, Mexique, Pologne.

Nous justifierons tout d'abord les raisons de notre volonté initiale de mener cette étude au sein du Groupe Danone. Nous rappellerons nos critères amont de sélection du « terrain » et détaillerons en quoi Danone répond pleinement à ces critères.

Nous exposerons ensuite, brièvement, les étapes de la négociation avec Danone et les demandes spécifiques formulées par l'entreprise, quant à l'échantillonnage de notre étude. Nous montrerons les apports académiques et managériaux que représentent, pour notre recherche, ces nouvelles demandes de l'entreprise, mais également les contraintes méthodologiques qu'elles constituent, ainsi que la façon dont elles impactent le design de notre recherche.

Nous présenterons enfin l'entreprise, telle qu'elle est au moment de notre étude terrain. Nous insisterons notamment sur sa stratégie et ses activités en matière de RSE et de Développement Durable.

1. LE CHOIX DU TERRAIN : LE GROUPE DANONE

1.1. Justification du choix initial du Groupe Danone

Nous définissons 3 critères déterminants pour le choix de notre entreprise terrain, en référence aux cadres conceptuel et méthodologique de notre recherche, ainsi qu'à nos préférences professionnelles.

En détaillant chacun de ces 3 critères, nous rappellerons que le Groupe Danone y répond pleinement.

1.1.1. Critère n°1, impératif : une entreprise engagée dans la RSE et le DD

Dans le chapitre 5 présentant le cadre conceptuel de cette recherche, les principaux auteurs contributeurs à la théorie des représentations sociales décrivent les conditions nécessaires pour qu'un objet social puisse être un objet de représentation sociale.

Parmi ces critères, certains d'entre eux ont une implication directe sur le choix de l'entreprise terrain :

- la « *pression à l'inférence* » ressentie par les individus : le sentiment que l'objet de la représentation (dans notre cas, la RSE) est important (Moscovici, 1961)
- le « *statut social* » de l'objet : l'objet (la RSE) doit être important pour les individus. Il est porteur d'un enjeu (identitaire, cohésion). Il représente un intérêt ou une menace pour les individus (Moliner Rateau & Cohen-Scali, 2002, p.31)

- la « *saillance socio-cognitive* » : l'objet (la RSE) doit avoir une présence régulière dans les communications des individus (Flament & Rouquette, 2003)
- les « *pratiques* » autour de cet objet : il faut qu'il existe des pratiques communes relatives à l'objet (la RSE) (Flament & Rouquette, 2003).

Il est nécessaire, pour respecter les deux premiers critères ci-dessus de la « *pression à l'inférence* » et du « *statut social de l'objet* », que, dans l'entreprise à sélectionner, les salariés à interroger soient conscients de l'importance que représentent la RSE et le DD pour leur propre entreprise.

Cette importance peut notamment se traduire par l'engagement des dirigeants de cette entreprise envers la RSE et le DD dans leurs discours, par la place donnée à la RSE et au DD dans les orientations stratégiques et dans la communication institutionnelle de l'entreprise.

Par ailleurs, pour respecter les deux critères suivants, la « *saillance socio-cognitive* » et les « *pratiques* », il faut que la RSE et le DD soient déployés de façon effective, opérationnelle, dans l'entreprise concernée. Au-delà de l'importance stratégique officielle de ce sujet, il est donc nécessaire que les salariés de l'entreprise en voient aussi la traduction concrète dans des actions proches, et qu'ils puissent avoir des occasions d'en parler entre eux, dans des réunions de travail par exemple.

En synthèse, l'analyse de ces critères nous conduit à devoir choisir impérativement une entreprise qui ait un discours officiel fort sur la RSE et le DD, et qui soit également engagée de façon active dans des pratiques RSE et DD.

C'est notre 1^{er} critère de choix et Danone y répond pleinement.

En effet, depuis le discours de Marseille d'Antoine Riboud en 1972, avec la création du « double-projet économique et social », en passant par les accords plus récents entre Franck Riboud et Muhammad Yunus sur la création de la Grameen Danone Foods au Bangladesh, Danone fait partie depuis longtemps des entreprises emblématiques par leur engagement dans la RSE. Ce point sera développé ci-après, dans la 2^{ème} partie du chapitre.

1.1.2. Critère n°2, impératif : une entreprise multi-sites

Comme nous l'avons élaboré dans la première partie de cette thèse, nous nous intéressons à l'importance du contexte social dans l'étude des représentations de la RSE. Le contexte social influence les contenus des représentations, il contribue à leur processus de formation par le phénomène de l'ancrage.

Pour approfondir cette thématique du contexte social, nous avons retenu la formule d'une étude de cas se déroulant dans une même entreprise, mais sur plusieurs sites, formule appelée « *holistic, multiple-case design* » par Yin (Yin, 2009).

Notre objectif est en effet de pouvoir bénéficier à la fois d'un contexte global commun, celui de l'entreprise étudiée, mais aussi de « sous-contextes » liés à des sites différents au sein de la même entreprise. Cela nous semble intéressant d'analyser l'influence réciproque, d'une part, du contexte commun et, d'autre part, des « sous-contextes » locaux sur les contenus des représentations des salariés.

Ceci permettra également de vérifier si les communications de l'entreprise autour de la RSE peuvent prendre des formes différentes (discours, formation, rapports, sites web, réunions, ...) selon les sites. Cela peut représenter un intérêt dans notre étude des représentations RSE des salariés, pour analyser l'impact éventuel de modes de communication diversifiés d'une même entreprise autour de la RSE.

Cet objectif nous conduit à retenir une entreprise dont la taille et l'implantation permette cette diversité de site : un siège social, des filiale, des unités de production, etc.

Cela représente notre 2^{ème} critère de choix et Danone, multinationale industrielle, y répond également.

1.1.3. Critère n°3, souhaitable : une entreprise du secteur agricole et/ou agro-alimentaire

Au moment du choix de l'entreprise terrain, nous enseignons déjà dans une École d'Ingénieurs en Agriculture et Agro-alimentaire : nous souhaitons donc étudier idéalement une entreprise de ces secteurs d'activité. Le choix de tels secteurs ne provient pas seulement de la cohérence avec notre institution de rattachement. Il est confirmé par le fait que, dans les secteurs agricoles et agro-alimentaires, les enjeux de la RSE et du Développement Durable sont particulièrement importants.

Étudier une entreprise du secteur agricole ou agro-alimentaire est donc susceptible de renforcer encore le critère de la « *pression à l'inférence* » attendu par la théorie des représentations sociales.

Des salariés travaillant dans ces secteurs d'activité peuvent en effet ressentir que l'activité de leur entreprise a un impact plus fort, en termes de conséquences RSE et DD que dans d'autres secteurs. Le secteur agricole et/ou agro-alimentaire représente donc notre 3^{ème} critère de choix et, bien évidemment, Danone répond à ce critère.

Nous rappelons rapidement ci-dessous en quoi ces deux secteurs, étroitement liés, sont particulièrement impliqués dans les questionnements de la RSE et du DD.

L'agriculture dans les pays industrialisés fait en effet partie des secteurs qui sont au cœur des préoccupations environnementales. En France, par exemple, ce secteur émet entre un quart et un tiers des GES, Gaz à Effet de Serre. Sont aussi questionnés l'exploitation intensive des ressources par l'agriculture et la pollution générée.

A ces enjeux environnementaux, se rajoutent des enjeux de santé publique, avec les risques importants que font peser les engrais chimiques et les pesticides sur la santé des agriculteurs, celle des « riverains » et celle des consommateurs de produits agricoles. Se posent aussi des problèmes économiques, humains et sociétaux, avec la crise du niveau de vie des agriculteurs et la désespérance de certains métiers agricoles, dont les éleveurs laitiers, la fermeture d'exploitations agricoles, la désertification de l'espace rural, la « mort » de certains villages,...

Des questions nouvelles liées à la durabilité émergent : le développement local favorisant la production locale contre l'importation, le commerce équitable, les AMAP,...

Dans un ouvrage récent : « *Concevoir les futurs de l'agriculture et de l'alimentation* », les auteurs rappellent dans leur présentation de synthèse que « *l'agriculture est aujourd'hui interpellée par la société, qui exige bien plus qu'une simple production alimentaire : aliments de qualité, services environnementaux, insertion de populations marginalisées, revitalisation des territoires ruraux, habitabilité des milieux urbains, développement de productions énergétiques* » (Coudel et al, 2012).

Le secteur agro-alimentaire est lui aussi particulièrement concerné par les finalités de la RSE et du Développement Durable. D'une part, absorbant 70 % des débouchés agricoles, les industries agro-alimentaires sont forcément impliquées dans les questions touchant l'agriculture.

Mais ces industries développent aussi des préoccupations spécifiques.

Dans sa recherche sur la Corporate Social Responsibility dans le secteur alimentaire, Hartman fait une synthèse complète des enjeux spécifiques auxquels ce secteur est confronté, en termes de CSR. L'auteur en identifie trois principaux :

- l'impact du secteur en termes d'utilisation des ressources naturelles
- les exigences des consommateurs sur leur alimentation et sur les conditions de sa production
- la diversité et la complexité de la filière, susceptible de conduire à des visions très diversifiées de la CSR.

“First, the food sector has a high impact and strongly depends on natural, human and physical resources [...]. Second, as food covers basic human needs people have strong views on what they eat. This leads to a complex set of requirements for the food sector regarding the production of the raw materials (animal welfare), the environmental (e.g. energy and water use; waste) and social (labour conditions) conditions along the whole value chain as well as the quality, healthiness and safety of products (e.g. Maloni & Brown, 2006). Third, the food chain has a unique and multifaceted structure. Since small and large enterprises differ in their approach to CSR, this implies potential conflicts regarding CSR involvement in the food supply chain.” (Hartman, 2011).

En termes environnementaux, par exemple, l'impact écologique des emballages des produits alimentaires est mis en cause : le packaging pose un problème crucial de recyclage et de gestion des déchets.

En termes sociétaux, ce secteur de l'agro-alimentaire est également confronté à l'augmentation des discours critiques sur les risques de l'alimentation sur la santé : obésité, diabète, maladies cardio-vasculaires, cancers, etc. Des conséquences apparaissent en termes de contraintes juridiques sur l'étiquetage des produits, avec des réclamations d'associations de consommateurs pour davantage de traçabilité et de transparence.

Dans un article récent, Meg Lee, Van Dolen et Kolk confirment cette pression croissante sur les industries agro-alimentaires. Les auteurs s'intéressent au « *Responsible Food Business* » et font le lien entre, d'une part, les enjeux de santé et d'obésité, et d'autre part, les objectifs de la CSR. Les compagnies agro-alimentaires sont interpellées par les consommateurs, notamment sur les réseaux sociaux, quant aux impacts négatifs potentiels de leurs produits sur la santé. Elles reçoivent l'injonction de se comporter de façon plus « responsable » dans la conception même de leurs produits alimentaires et le risque en termes de « réputation » augmente (Meg Lee, Van Dolen & Kolk, 2013).

Ces secteurs d'activité agricoles et agro-alimentaires sont donc particulièrement concernés par les enjeux de la RSE et du Développement Durable, ce qui peut influencer sur les représentations des salariés travaillant dans ces domaines.

1.2. Une co-construction de notre recherche avec l'entreprise terrain, des évolutions par rapport au projet de départ

Nous appréhendons un peu, dans la toute première proposition de notre thématique de recherche, les réticences possibles de l'entreprise : le sujet est potentiellement « sensible ».

Néanmoins, un accord de principe pour étudier notre proposition de thèse, est très rapidement donné, en 2010, par la personne qui est alors Vice-Présidente du Groupe Danone, en charge des Ressources Humaines.

Plusieurs rencontres ont lieu en 2010 au siège du Groupe, avec les principaux responsables de la RSE et du DD, dont certaines avec notre Directeur de Recherche, rencontres qui vont permettre de préciser le format définitif de la recherche à partir de notre proposition initiale.

Trois managers du Groupe sont impliqués, en 2010, dans ce processus de co-construction de la recherche :

- le Vice President, Sustainability and Shared Value Creation
- le Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale
- le Directeur de l'Innovation Sociétale.

1.2.1. Notre proposition de départ : France, différents sites, différents métiers

Nous présentons à nos interlocuteurs notre projet de recherche, qui passe par des entretiens approfondis avec des salariés du Groupe.

Nous avons 3 objectifs de recherche, mais leur pondération est différente :

- **objectif n°1** : identifier les contenus des représentations de la RSE que se forgent les salariés Danone interviewés
- **objectif n°2** : étudier en quoi le contexte social est susceptible d'influer sur les contenus et les processus de formation des représentations. Nous expliquons comment nous voulons affiner cette analyse, en tentant une étude multi-sites au sein du groupe Danone, pour repérer les éventuelles interactions entre le contexte social commun à tous les salariés interviewés, et les sous-contextes sociaux qui seraient spécifiques à chacun de sites Danone étudiés
- **objectif n°3** : repérer si ces représentations de la RSE ont un impact, et lequel, sur la relation des salariés Danone à leur entreprise, en termes de comportements organisationnels.

Nous proposons à nos interlocuteurs que le même contexte global soit celui du Groupe Danone en France et que les sous-contextes soient par exemple liés à des métiers et sites différents en France : pouvoir rencontrer des salariés du siège, d'une usine, d'une direction régionale commerciale, des cadres, des opérateurs, des branches différentes...

1.2.2. La demande de l'entreprise : International, Branche Produits Laitiers, focus Métier Marketing

La thématique générale de notre sujet intéresse les décideurs concernés, qui donnent leur accord de principe, mais des demandes d'évolutions sont formulées par l'entreprise quant à l'échantillonnage.

La demande d'une dimension internationale de notre recherche est d'emblée affirmée. Le choix précis des pays s'élabore progressivement, en lien étroit avec le choix de la branche d'activité.

Tableau 5.1 Les demandes de Danone sur les modalités de l'étude terrain	
Demandes de l'entreprise	Les motivations de ces demandes expliquées par l'entreprise
Une étude sur plusieurs pays au sein du Groupe Danone	<p>La dimension internationale du Groupe Danone est déterminante, y compris pour comprendre la RSE : mes interlocuteurs demandent que l'étude terrain soit réalisée dans plusieurs pays, dont la France :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ certes, la France est le pays d'origine du Groupe Danone, mais le développement du Groupe se fait aujourd'hui à l'international ➤ c'est donc plus intéressant, pour les managers Danone, d'étudier la RSE dans sa dimension mondiale, à l'échelle du Groupe et pas seulement en France ➤ dans le choix des pays, mes interlocuteurs souhaitent une représentativité : pays matures et pays émergents.

Tableau 5.1 Les demandes de Danone sur les modalités de l'étude terrain	
Demandes de l'entreprise	Les motivations de ces demandes expliquées par l'entreprise
Un focus sur les Métiers Marketing	<p>Dans le Groupe Danone, les métiers du Marketing représentent le cœur du business. Cette fonction « reine » dans l'entreprise, est, de facto, soumise à une forte pression.</p> <p>Les managers s'interrogent sur la façon dont cette fonction Marketing « perçoit » la RSE et souhaitent que les Marketers représentent une part dominante dans les échantillons de salariés à interviewer.</p>
Une étude centrée sur l'activité PLF, Produits Laitiers Frais	<p>L'activité PLF représente l'activité dominante du Groupe, en termes de CA dans le monde.</p> <p>Par ailleurs, elle peut représenter des complexités spécifiques par rapport à la RSE : les liens avec le monde agricole, les usines, l'impact packagings,...</p> <p>Enfin l'innovation produit y est fréquente et déterminante en termes d'impact business et donc les Marketers y ont un rôle particulier.</p> <p>Les managers proposent le choix de cette branche, pour mener la recherche.</p>

Après discussions avec l'entreprise et élaboration de différentes hypothèses, le protocole définitif de notre étude se confirme comme suit :

- une étude à mener dans 3 filiales, soit 3 CBU (Country Business Units), appartenant toutes les trois à la branche Produits Laitiers Frais : Danone PLF France, Danone PLF Mexique, Danone PLF Pologne
- dans chaque filiale, entre 15 et 20 entretiens approfondis
- des entretiens en français pour Danone PLF France, des entretiens en anglais pour le Mexique et la Pologne : les salariés Danone dans ces CBU ont tous un niveau d'anglais professionnel qui permettra le déroulement des entretiens
- sur la population à interviewer dans chaque CBU :
 - prévoir quelques membres de l'équipe de direction, de fonctions différentes
 - sélectionner la majorité des interviewés dans l'équipe Marketing, en essayant idéalement de varier les profils : varier les âges et les niveaux hiérarchiques, varier l'ancienneté chez Danone, varier la nature de l'expérience préalable : Danone premier et seul employeur ou autres employeurs préalables
 - si des personnes sont spécifiquement en charge de la RSE, les intégrer dans l'échantillonnage.
- les entretiens débiteront par Danone PLF France, idéalement dès fin 2010, et se poursuivront en 2011 par la CBU Mexique et la CBU Pologne.

Le projet de recherche initial, ainsi que les choix méthodologiques originaux, doivent être confrontés à ce nouveau protocole de recherche.

Cette nouvelle configuration apporte deux atouts à notre projet de recherche :

- l'ouverture à la dimension internationale
- la prise en compte de la fonction Marketing, très impliquée dans la RSE.

Mais cette nouvelle configuration représente aussi des contraintes méthodologiques à intégrer :

- une population à interviewer avec un discours très « maîtrisé »
- une collecte de données bilingue
- un impact sur l'analyse de données.

1.3. Les apports de cette nouvelle configuration pour la problématique : intérêt de cette nouvelle dimension internationale

Au moment de l'élaboration de notre design de recherche, en 2010, les travaux de recherche sur la RSE menés dans une perspective comparative à l'international sont encore relativement rares, comme le soulignent Williams et Aguilera dans leur article dédié à ce sujet : « *Corporate Social Responsibility in a comparative perspective* » (Williams & Aguilera, 2008).

Les auteurs soulignent que ce champ de recherche représente pourtant un réel enjeu pour les entreprises multinationales, à savoir le développement à l'international de pratiques socialement responsables, en cohérence avec des standards et des exigences croissants, en matière de droits du travail et de protection de l'Environnement.

Même si ces travaux sont encore rares, il est nécessaire de citer la recherche fondatrice de Matten et Moon, qui élaborent, en 2008, un modèle permettant une analyse internationale comparative de la RSE : celui de la CSR « *implicit* » et « *explicit* » (Matten & Moon, 2008). Les auteurs proposent une grille de lecture pour analyser les différences de stratégies et de pratiques RSE, notamment d'après une analyse comparée des pratiques RSE entre les États-Unis et l'Europe.

Les auteurs consacrent un chapitre de leur article à la façon dont les salariés sont pris en compte dans le cadre de la RSE. Matten et Moon y expliquent que, pour les entreprises américaines, la question des droits de salariés fait partie de façon « explicite » des thèmes de la CSR. La CSR englobe clairement, et explicitement, les questions d'équité de rémunérations, de temps de travail, de conditions de travail, de prise en charge des soins de santé, de protection des salariés contre les discriminations. Les entreprises américaines communiquent sur ces thématiques comme des composantes fortes de leur politique CSR. La formulation de « *CSR explicit* » pouvant correspondre, selon Matten and Moon, à une communication affirmé et formelle des entreprises sur tel ou tel thème de la RSE.

En revanche, en Europe, le phénomène est différent. Les auteurs rappellent que les entreprises ont souvent, sur ces thèmes, des obligations légales envers leurs salariés, obligations ne relevant pas de leur libre choix, donc ne relevant pas théoriquement de la RSE, qui implique une action librement consentie par l'entreprise au-delà de ses obligations légales. Par ailleurs, les syndicats de salariés jouent un rôle plus important en Europe qu'aux États-Unis. Les responsabilités des entreprises, notamment vis-à-vis de leurs salariés, sont plus codifiées, régulées. Ce thème des salariés dans la RSE est, selon les auteurs, davantage « implicite » en Europe (Matten & Moon, 2008).

Cette recherche de Matten and Moon est très intéressante par rapport à notre propre projet : comment, selon les différents pays étudiés, les salariés de Danone vont-ils se représenter la RSE et leur propre importance comme composante de la RSE ? Cet éclairage apporte une perspective intéressante à notre travail.

Les enjeux de cette mise en perspective internationale de la RSE ont été confirmés récemment par un autre auteur, Pestre, qui consacre notamment un ouvrage à la Responsabilité Sociale des entreprises multinationales (Pestre, 2013).

L'auteur y rappelle que les multinationales sont soumises à des pressions de plus en plus fortes en termes de Responsabilité Sociale, sur leurs différents sites d'implantation. Mais il souligne également que la diversité des contextes locaux, ainsi que la diversité de la nature et des besoins des Parties Prenantes, rendent cette question particulièrement complexe : les multinationales doivent-elles développer une stratégie RSE globale ou locale ? « *La grande majorité des travaux portant sur la RSE adopte une perspective domestique, en considérant l'entreprise dans un cadre national bien défini. De par ses caractéristiques définitoires, l'entreprise multinationale opère dans plusieurs pays; elle est donc soumise à plusieurs contextes* » (Pestre, 2013, p. 36).

Pestre pose clairement, dans ses travaux, l'enjeu du double contexte RSE qui s'impose à une entreprise multinationale : celui de la RSE globale et de la RSE locale.

Cette question est très pertinente par rapport à notre propre projet qui est, désormais, selon les demandes de notre entreprise terrain, une étude de la RSE dans 3 filiales pays de la même multinationale. La spécificité de notre projet réside dans l'étude des représentations RSE des salariés de ces différentes filiales pays, alors que Pestre travaille sous l'angle des stratégies RSE et des relations siège-filiale. Néanmoins, les travaux de Pestre confirment l'intérêt d'une étude comparative des représentations dans plusieurs pays, en fonction du contexte global (le siège d'une multinationale) et des contextes locaux (le pays et la filiale).

Notre objectif n'est pas celui d'une étude approfondie sur la dimension internationale de la CSR. Néanmoins, les premiers travaux abordés sur cette thématique confirment l'intérêt de ce sujet et l'enrichissement qu'il apporte par rapport à notre projet de recherche initial.

Cette demande de Danone, de travailler sur 3 pays d'étude, représente donc un atout par rapport à notre problématique.

1.4. Les apports de cette nouvelle configuration pour la problématique : intérêt d'étudier la fonction Marketing en lien avec la RSE

Les liens entre la RSE et le Marketing sont étudiés depuis longtemps et se déclinent dans des champs de recherche très vastes.

Un article fondateur de Maignan et Swaen pose, en 2004, les enjeux d'une lecture académique des relations entre les concepts de Marketing et de RSE : « *Les managers et les chercheurs spécialisés en Marketing sont les mieux placés pour identifier les meilleurs moyens de faciliter les échanges entre une organisation et ses parties prenantes au sujet de la RSE, étant donné que la notion d'échange est au cœur du Marketing* » (Maignan & Swaen, 2004).

Vaaland, Heide et Gronhaug confirment, en 2008, l'importance de cette relation RSE-Marketing, dans leur revue de littérature. Ils réalisent une analyse très riche et complète sur les liens existants entre la CSR et le Marketing, dans les travaux de recherche. Selon les auteurs : « *le Marketing est sans doute la discipline la plus préoccupée du lien entre l'entreprise et son environnement, ce qui représente une dimension essentielle de la CSR* » (Vaaland, Heide & Gronhaug, 2008, traduction effectuée par nos soins).

Gabriel positionnait déjà en 2003 le Marketing comme un « *moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de Développement Durable* », du fait de l'engagement du Marketing à impliquer l'entreprise dans son environnement. L'entreprise peut partager, avec le consommateur-citoyen, une vision du monde et des valeurs commune, qui vont favoriser sa légitimité (Gabriel, 2003).

Thierry précise les contours du concept de « Marketing sociétal » et propose une segmentation, en fonction de la place réelle de l'éthique dans la stratégie de l'entreprise et en fonction de la nature des produits : « *l'éthique comme un viatique* », « *l'éthique dans la pratique* », et « *l'éthique pour la boutique* » (Thierry, 2005).

Il est possible de citer d'autres thématiques associant la RSE au Marketing.

Par exemple, en se référant au concept de « représentation », fondateur dans notre recherche, nous avons trouvé beaucoup de travaux internationaux centrés sur l'étude des représentations et perceptions des consommateurs sur la RSE/CSR. Pour citer notamment des chercheurs français, il est possible d'évoquer les travaux de Binninger et Robert sur la sensibilité des consommateurs aux thématiques de la RSE et du Développement Durable (Binninger & Robert, 2008).

D'autres chercheurs encore se sont demandés en quoi la CSR pouvaient créer de la valeur pour les consommateurs, et jusqu'à quel niveau cette valeur pouvait justifier des investissements CSR de la part des managers ? (Peloza & Shang, 2011).

L'analyse des liens entre RSE et Marketing est un domaine de recherche très vaste. Néanmoins, il ne constitue pas notre objet de recherche initial, mais une demande annexe de l'entreprise terrain. Pour ne pas diluer le travail d'étude, nous sélectionnons donc, dans les recherches liant RSE et Marketing, trois thèmes non exhaustifs mais qui semblent davantage liés à notre projet de recherche et à notre terrain :

- la définition du CRM, cause-related Marketing
- l'implication des salariés dans les projets de CRM
- les critiques faites à la fonction Marketing sur le Greenwashing.

Ces thèmes sont présentés ici de façon introductive.

1.4.1. CSR, Corporate Social Responsibility et CRM, cause-related Marketing

Le concept de CRM, cause-related Marketing, est intéressant à présenter. En effet, nos lectures préalables de la documentation RSE Danone laissent supposer que certains projets RSE Danone, dans les différentes filiales pays de Danone, peuvent prendre cette forme.

Les articles de Sheikh et Beise-Zee (2011) et de Vanhamme, Lindgreen, Reast et van Popering (2012) rappellent clairement les caractéristiques des actions de CRM, cause-related Marketing. Il s'agit, pour l'entreprise, d'associer de façon opérationnelle une de ses marques à une « cause », au sens anglo-saxon du terme, c'est-à-dire à un projet humanitaire, environnemental ou autre, défendu par une Charity, une ONG. L'entreprise communique alors, auprès de ses consommateurs, sur cette relation entre la marque et la « cause » sélectionnée. L'entreprise s'engage à verser une somme pour cette « cause », si les consommateurs s'engagent de leur côté à acheter cette marque, l'opération durant en général pendant une période limitée dans le temps.

Les différents auteurs rappellent que, pour une firme, la communication externe de son engagement dans la CSR est une motivation essentielle. Il en découle que sa stratégie de Responsabilité Sociale va souvent s'opérationnaliser de façon concrète par ces actions Marketing, plus visibles et concrètes aux yeux des consommateurs. La finalité attendue en est à la fois un bénéfice d'image pour la marque et une augmentation des parts de marché (Sheikh & Beise-Zee, 2011; Vanhamme, Lindgreen, Reast & van Popering, 2012).

1.4.2. L'utilisation interne d'actions de cause-related Marketing, pour impliquer les salariés

Les travaux de recherche étudiant l'impact de la CSR sur les comportements organisationnels sont très nombreux : en quoi la politique RSE d'une entreprise peut-elle agir sur la satisfaction au travail, la motivation, l'engagement organisationnel, etc. Dans ce domaine, nous choisissons de nous intéresser plus particulièrement à l'influence interne des actions externes de cause-related Marketing.

Cet enjeu peut éventuellement concerner les salariés Danone que nous interviewerons.

Un article de Liu, Liston-Heyes et Ko (Liu, Liston-Heyes & Ko, 2010) souligne que l'entreprise peut optimiser sa légitimité interne auprès de ses propres salariés, si elle les intègre en amont dans le choix et la conduite des actions de cause-related-Marketing, qui seront ensuite communiquées en externe. Les auteurs rappellent que les salariés sont aujourd'hui plus attentifs vis-à-vis de leurs employeurs sur ces questions de CSR, voire exigeants, étant devenus par ailleurs, dans leur vie personnelle, des citoyens plus sensibilisés sur ces thématiques. Selon les auteurs, une entreprise a donc intérêt à utiliser les campagnes de cause-related-Marketing comme des occasions d'impliquer les salariés (Liu, Liston-Heyes & Ko, 2010).

1.4.3. Les critiques faites à la fonction Marketing sur le Greenwashing

En introduction de ce sujet, il est à préciser que la fonction Marketing fait, d'une façon générale, l'objet d'un certain discrédit dans le grand public, auprès des consommateurs. Plusieurs auteurs étudient cette profession et cette discipline, et soulignent la dégradation de son image. Cochoy évoque la représentation d'un « *Marketing sans noblesse. Pragmatique, truqueur...* », suspecté d'être un instrument de manipulation (Cochoy, 2010, p.11). L'auteur précise que les Marketers sont impuissants, malgré leurs dénégations, à lever le soupçon qui pèse sur leur fonction. Lehu confirme ce diagnostic et consacre un article à ce qu'il nomme « *la haine du Marketing* » (Lehu, 2012). Il y rappelle que le Marketing suscite depuis longtemps des critiques, mais que le phénomène croît en importance et en puissance.

L'expression commune « *c'est du Marketing* » est aujourd'hui formulée dans une intention péjorative.

Cette méfiance de l'opinion publique est particulièrement présente dans l'analyse des liens entre le Marketing et la RSE. Un certain nombre de travaux témoignent en effet de ce développement d'une lecture critique du Marketing, dans la perspective de la RSE. Les consommateurs et les citoyens ont globalement une représentation négative de la façon dont le Marketing utilise les thématiques de RSE.

Nous n'avons pas, à ce stade, connaissance, de critiques de ce type liées spécifiquement au Marketing de Danone. Néanmoins, ce sujet est tellement omniprésent dans les discours de l'opinion publique sur la fonction Marketing et son usage de la RSE et du Développement Durable, qu'il semble pertinent de l'aborder, avant d'interviewer des Marketers Danone.

Dans leur article sur ce sujet, Jahdi et Acikdilli rappellent les controverses dont fait l'objet la fonction Marketing, dans la perspective de la CSR (Jahdi & Acikdilli, 2009). Le Marketing est accusé de multiplier les revendications éthiques, sociétales et environnementales, au service de la communication de secteurs comme l'industrie automobile, le tabac, les compagnies pétrolières. Ces « *sin industries* », industries du péché, sont des activités souvent perçues par les citoyens comme étant en contradiction avec les exigences de la RSE. Le recours de ces entreprises à des outils Marketing pour lancer des campagnes RSE favorise, selon les auteurs, la méfiance et le scepticisme de la part des consommateurs (Jahdi & Acikdilli, 2009).

Delmas et Cuerel Burbano soulignent également la multiplication des excès du greenwashing ces dernières années (Delmas & Cuerel Burbano, 2011). De plus en plus d'entreprises combinent une communication environnementale positive et affirmée avec des performances environnementales qui sont très médiocres dans la réalité. Les auteurs insistent sur les impacts très négatifs de ces pratiques sur la confiance des consommateurs. Il est en effet difficile, pour le consommateur-citoyen, de différencier les entreprises réellement « responsables » de celles qui ne font que de l'affichage (Delmas & Cuerel Burbano, 2011).

1.5. Les contraintes de cette nouvelle configuration pour la démarche méthodologique : une collecte de données plus complexe ?

1.5.1. Une population avec un discours très « maîtrisé » ?

Dans le protocole définitif de notre recherche, la demande de l'entreprise sur l'échantillon à interviewer va nous conduire à rencontrer en entretien des personnes qui maîtrisent particulièrement bien le discours :

- de par leur statut de cadre et leur formation d'origine (à priori études supérieures)
- de par la fonction de la majorité des répondants : managers et professionnels du Marketing, particulièrement entraînés à travailler sur le discours et à maîtriser la communication.

La nature de cette population confirme le fait qu'un entretien semi-directif sera plus approprié qu'un entretien non directif.

En effet, dans son article sur « *La pratique de l'entretien dit « non directif »*, Duchesne évoque les limites de ce type d'entretien, dans un chapitre au titre éclairant : « *S'imposer aux imposants* » (Duchesne, 2000). L'auteur souligne en quoi il est périlleux d'utiliser une méthode non directive avec des personnes appartenant aux classes dites intellectuelles supérieures, qu'il s'agisse de professeurs d'université ou de cadres supérieurs. « *Les personnes qui disposent d'un haut degré de maîtrise de la parole, qui sont, socialement, voire professionnellement, en situation de parler en public, de faire des discours, de convaincre, d'exposer, ont d'autant plus de difficulté à se défaire de l'habitude de s'adresser à un auditoire...* » (Duchesne, 2000).

Il est donc préférable, avec des populations si familières d'un discours maîtrisé, de proposer un cadre, celui de l'entretien semi-directif.

Néanmoins, en raison de notre expérience professionnelle préalable au travail de thèse, notamment dans des fonctions de Direction Marketing et Communication, nous nous sentons potentiellement plus à l'aise pour écouter et comprendre les discours de professionnels du Marketing.

1.5.2. Contrainte pour notre démarche méthodologique : impact sur une collecte de données bilingues

Cette demande du Groupe Danone d'interviewer des salariés sur 3 pays différents enrichit beaucoup l'objet de la recherche, mais est en revanche susceptible de rendre notre collecte de données plus difficile. Dans les CBU Mexique et Pologne, nous allons donc devoir interviewer des personnes dont nous ne parlons pas la langue maternelle (nous ne parlons en effet ni espagnol, ni polonais). Certes, l'anglais est la langue d'affaires des futurs interviewés Marketers, dans un groupe international comme Danone. Par ailleurs, notre propre niveau d'anglais nous semble très fluide et favorable à ce type d'interviews. Néanmoins, il va falloir mener des entretiens de recherche qualitatifs, dans une langue qui n'est pas ni notre langue maternelle, ni celle des futurs interviewés.

Nous ne disposons pas de références à des travaux de recherche préexistants, dans lesquels un seul chercheur décrit avoir été confronté à ce type de situations. Il nous faut donc définir nos propres façons de procéder.

En amont des entretiens, cela va nécessiter de notre part un entraînement particulier, avec des anglophones natifs, pour nous préparer aux échanges sur ces thématiques de la CSR et de la Sustainability.

Pendant les entretiens, il nous faudra vraisemblablement être particulièrement présent et attentif aux interviewés, et, sans doute, pratiquer régulièrement la reformulation, pour s'assurer d'une bonne

compréhension des mots, et des intentions derrière les mots. Une prise de notes détaillée, en complément des enregistrements des entretiens, nous permettra au moment des ré-écoutes des enregistrements, de retrouver, en cas de besoin, le sens d'origine noté sur le vif.

En aval, pendant l'écoute et l'analyse des discours, il sera sans doute nécessaire d'apporter une vigilance particulière, pour éviter les contresens et bien appréhender ce que l'interviewé a voulu dire, en fonction du contexte global du corpus.

1.6. Contrainte pour notre démarche méthodologique : quel impact sur l'analyse de données ?

Nous estimons comme faibles les risques de ces entretiens bilingues sur l'analyse de contenu et l'utilisation du logiciel NVivo.

En effet, le travail d'analyse de contenu demande au chercheur de segmenter le corpus puis de le codifier, c'est-à-dire d'affecter ces segments à telle ou telle catégorie, en fonction du sens des discours. Cette catégorisation peut être pratiquée dès lors que l'on est certain de la signification que le répondant veut exprimer, cela quelle que soit la langue utilisée. Notre objectif est en effet de comprendre comment chaque répondant interprète la RSE, au-delà de la langue utilisée. L'enjeu sera donc bien de comprendre, au moment de la collecte et au moment des retranscriptions, le sens que veut exprimer le répondant. Le travail d'analyse se fera sur deux corpus : un français et un anglais.

Pour information, il est possible de citer que nous trouvons là, par exemple, toute la différence entre cette méthode de l'analyse de contenu, accompagnée de NVivo, et une autre méthode d'analyse des données que nous avons déjà pratiquée par ailleurs, comme l'analyse de discours, notamment accompagnée du logiciel Alceste. Dans ce dernier cas, la langue maternelle du répondant est déterminante, par rapport au choix des mots fait par le répondant, et au vocabulaire qu'il utilise. Il ne s'agit plus de comprendre le sens que veut volontairement exprimer le répondant, mais celui qu'il exprime « malgré lui », avec les répétitions, les co-occurrences et autres procédés lexicaux. Il serait plus périlleux de tenter une analyse de discours accompagnée du logiciel Alceste sur le corpus anglais de nos entretiens.

2. LE CONTEXTE RSE-DD DU GROUPE DANONE AU MOMENT DE L'ÉTUDE

Le Groupe Danone est une multinationale française de l'agro-alimentaire, une entreprise pionnière en matière de RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Cette deuxième partie du chapitre a pour but de préciser quels sont les dispositifs de la RSE mis en place par Danone : les orientations stratégiques et les politiques, les processus, les indicateurs, les structures, les projets,... que cela soit au niveau global du Groupe Danone, ou au niveau local de chaque CBU (Country Business Unit) concernée par l'étude.

Il s'agit d'exposer les différentes composantes RSE du contexte social de l'entreprise, susceptibles d'influer sur les représentations que les salariés Danone à interviewer élaborent sur la RSE.

2.1. Un Groupe international, qui se développe sur les pays émergents

Au moment du démarrage de l'étude terrain, fin 2010, le Groupe Danone réalise 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires net, répartis sur 4 pôles d'activité :

- le Pôle Produits Laitiers Frais, qui représente 57 % du chiffre d'affaires consolidé en 2010, activité leader pour laquelle le Groupe bénéficie, en 2010, de la position de n°1 mondial

- le Pôle Nutrition Infantile : 20 % du CA 2010, n°2 mondial
- le Pôle Eaux : 17 % du CA 2010, n°2 mondial
- le Pôle Nutrition Médicale : 6 % du CA 2010, n°3 mondial.

(Source : Document de référence 2010 Danone, rapport financier annuel)

Le Groupe est très implanté à l'international. Le Groupe emploie, en 2010, 100.000 salariés dans le monde : 46 072 salariés en Europe (Unimilk inclus), 24 638 salariés dans la zone Asie-pacifique, et 30 285 salariés dans le reste du monde (Source : Rapport annuel 2010, Danone).

Le Groupe concentre son expansion géographique sur les pays à forte croissance, comme le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les États-Unis, le Brésil (Source : Document de référence 2010 Danone, rapport financier annuel).

Le Pôle Produits Laitiers Frais (PLF), au sein duquel va être réalisée notre étude, est implanté en 2010 dans 43 pays. La situation de cette activité PLF à fin 2010, dans les 3 pays de destination de notre recherche, est variable : une croissance à deux chiffres au Mexique, une forte croissance en Pologne, un rétablissement pour la France qui retrouve une croissance à nouveau légèrement positive en 2010 (Source : Document de référence 2010 Danone, rapport financier annuel).

2.2. Une histoire marquée par la RSE et le DD, depuis le « double-projet »

La culture du Groupe Danone est une culture forte, qui trouve son inspiration dans le principe que l'économique et le social doivent avancer de pair. Ce principe est ancré dans l'histoire du Groupe, voire dans son « ADN », selon la formule régulièrement utilisée dans les discours Danone.

2.2.1. Antoine Riboud et le « double-projet économique et social »

En octobre 1972, aux assises du CNPF (le MEDEF de l'époque), qui se déroulent à Marseille, Antoine Riboud, PDG de Danone, tient un discours emblématique, très porteur de valeurs, où il affirme fortement le principe de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la Société.

Ce discours, devenu depuis « *le discours de Marseille* », est très novateur et visionnaire pour l'époque, en France. Il préfigure le développement ultérieur des concepts de Responsabilité Sociale des Entreprises et de Développement Durable.

En voici un des extraits les plus connus : « *L'Homme travaille huit heures de sa journée. La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen. Du logement à la poudre à laver, l'entreprise est concernée : elle crée, elle produit, elle vend. Bien plus, les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie toute entière des individus ; la ville qu'ils habitent, leur logement, leur transport, leurs loisirs. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de changement et de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, elle modifie peu à peu l'aspect et même, disent certains, l'équilibre de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle* » (Riboud, Extraits du Discours de Marseille, 1972).

Sur la dimension « interne » de cette responsabilité de l'entreprise, Antoine Riboud défend l'idée que l'entreprise ne peut pas faire de progrès économique sans progrès humain. Cette conviction va fonder le fameux « double-projet économique et social » de Danone.

Antoine Riboud évoque les questions de conditions de travail des salariés, de sécurité de l'emploi, d'enrichissement du travail, de sécurité à l'intérieur des usines, ... En ce qui concerne le volet « externe » de la responsabilité, il parle de réduire les inégalités excessives, améliorer la qualité de vie, discipliner la croissance. Par ailleurs, Antoine Riboud évoque déjà, dans ce discours de 1972, la nécessité pour les entreprises de dialoguer et collaborer avec les associations qui se créent pour défendre la qualité de vie des individus. Nous retrouvons là les prémisses de la théorie des Parties Prenantes, théorie qui ne va se déployer dans les milieux managériaux que plus tard, à partir des années 1980.

Bref, tous ces propos sont extrêmement novateurs, pour un grand patron et pour l'époque.

Ce discours va marquer très profondément l'histoire et la culture de Danone, comme le rappellent Gond et Igalens dans leur récent ouvrage, consacré à l'étude du management de la RSE à travers le cas Danone (Gond & Igalens, 2012). « *Ce discours fut fondateur car il dessina les contours d'une entreprise d'un type nouveau, inscrivant la dimension sociale dans son projet économique et attentive aux attentes de la société civile.* ». Les auteurs soulignent le retentissement que ce discours va avoir en interne, chez Danone « *car il devient pendant vingt-cinq ans la référence de toute la stratégie économique et sociale* » (Gond & Igalens, 2012, p. 13 et p. 15).

2.2.2. Franck Riboud : du double-projet à l'Écosystème et à l'empreinte sociale

La transition va se faire entre Antoine Riboud et son fils, Franck Riboud : la culture du « *double-projet économique et social* » va s'enrichir et évoluer vers la notion d'une entreprise insérée dans son « *écosystème* ». Antoine Riboud témoignait du fait que la responsabilité des entreprises ne s'arrêtait pas à la porte des usines et des bureaux. Franck Riboud, devenu Président du Groupe Danone, va progressivement s'approprier ce principe en le personnalisant : c'est lui qui introduit, dans la stratégie, les discours, la culture Danone, cette notion d'« *écosystème* ».

À l'origine, ce terme est issu des recherches en écologie. Créé en 1935 par le scientifique Arthur George Tansley, le concept d'« *écosystème* » représente l'unité de base de la nature et qualifie les relations entre une communauté d'êtres vivants et son biotope. Franck Riboud l'adapte à la vie économique, en affirmant qu'une entreprise ne peut pas se développer dans un désert : elle doit impérativement prendre en compte son environnement.

Muriel Pénicaud, à l'époque Vice-Présidente en charge des Ressources Humaines du Groupe Danone, précise cette approche, lors d'une conférence à l'École de Paris du Management, où elle présente une vision de l'entreprise dans son écosystème. « *[L'entreprise] a besoin pour grandir et réussir de fournisseurs, de distributeurs dans les territoires où elle est implantée, etc. en bref, tout un environnement qui soit sain et qui se développe* » (Pénicaud, 2011). L'auteur y rappelle également comment Danone a défini la notion « *d'empreinte sociale de l'entreprise* », qui permet de mesurer l'impact des filiales de Danone auprès des Parties Prenantes de leur écosystème. « *Cette empreinte sociale exprime les emplois en équivalent temps plein générés à l'intérieur de l'entreprise (emplois permanents et temporaires), comme à l'extérieur (en amont, les sous-traitants, le transport et la logistique).* » (Pénicaud, 2011).

Les concepts d'écosystème et d'empreinte sociale permettent donc d'actualiser l'idée du double-projet, en insistant encore davantage sur l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement.

2.3. La mission du Groupe : une ambition sociétale et environnementale

Une mission intrinsèquement « *porteuse de sens pour les équipes* » : c'est ainsi que Franck Riboud, le PDG, définit la mission de Danone. « *C'est cela qui me rend serein : l'entreprise est en ordre de bataille derrière une mission et*

une stratégie claire : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». La deuxième chose, ce sont les hommes et les femmes de Danone. Les équipes sont incroyablement mobilisées, engagées. [...] Je suis très attentif à maintenir cet engagement, qui est la vraie force de Danone. Pour le maintenir, il faut donner du sens. Nous avons de la chance, chez Danone : notre métier, l'alimentaire, et notre mission sont en eux-mêmes porteurs de sens. » (Source : Interview de Franck Riboud, Rapport annuel 2010, Danone). Cette mission est communiquée comme étant directement liée à l'histoire du projet économique et sociétal du Groupe.

Fin 2008, Danone formalise 4 axes stratégiques, qui déclinent cette mission à travers 4 enjeux prioritaires : Health, For All, Nature, People. Ces 4 axes sont présentés comme une étape forte dans la construction du double projet économique et sociale de Danone, l'objectif étant d' « intégrer la performance business et la création de valeur sociale et/ou environnementale » (Rapport Développement Durable Danone 2009). Il est à noter que, dès lors, ces 4 axes sont déclinés dans l'ensemble des documents de communication institutionnelle et servent notamment de trame pour la rédaction des rapports de Développement Durable.

2.3.1. Health

« La stratégie de Danone, depuis 1973, peut être analysée comme un glissement progressif de l'alimentaire pur vers l'alimentaire en relation avec la santé » (Gond & Igalens, 2012, p. 30). Cet axe « Health » est véritablement au cœur de la mission Danone, comme formulée en 2010 par son PDG.

Danone affirme sa vocation à apporter des bénéfices pour la santé, en répondant aux besoins nutritionnels des populations locales. Danone s'engage à revoir la formulation des produits, à contribuer à la recherche dans ces domaines, à assurer l'information des consommateurs sur les questions de santé et à promouvoir des habitudes alimentaires saines.

Cet engagement à lutter contre la malnutrition, à développer la santé par l'alimentation, est présenté comme une réponse à des enjeux mondiaux sociétaux, donc s'inscrit de fait dans une finalité de Responsabilité Sociétale et de Développement Durable.

2.3.2. For all

C'est la traduction du terme « au plus grand nombre », qui figure dans le libellé de la mission du Groupe. Cet axe « For all », formalisé officiellement en 2009, est de développer l'accessibilité des produits pour des populations à faible pouvoir d'achat. Jusque-là, les clients de Danone restent centrés sur le haut de la pyramide de leurs pays respectifs.

Il s'agit donc de concevoir de nouveaux modèles économiques, adaptés aux besoins et contraintes des pays les plus pauvres, en termes de produits et de qualités nutritionnelles, de prix, de packaging, de modes de distribution. L'objectif est d'équilibrer les critères sociétaux et les critères économiques de rentabilité.

Nous retrouvons-là les préconisations de certains chercheurs en management évoqués dans le chapitre 2. Dès le début des années 2000, ceux-ci conseillent aux multinationales de grande consommation de considérer « *The Fortune at the bottom of the pyramid* », selon le titre de l'article fondateur de Hart et Prahalad en 2002 et de « *Serving the world's poor, profitably* » (Prahalad & Hammond, 2002).

Une organisation transversale dédiée est mise en place en 2009 au sein du Groupe : « BOP », « Base Of Pyramid ». Néanmoins, avant de déployer largement cette démarche BOP « For All », Danone a préalablement expérimenté sur le terrain, selon son habitude.

En 2006, le premier projet « For all » est celui d'une micro-usine créée au Bangladesh, pour produire et commercialiser un yaourt enrichi en nutriments et accessible aux populations très pauvres des campagnes. Ce projet a été initié et financé par le fonds Danone.Communities, présenté plus longuement ci-après. D'autres projets de ce type vont suivre.

2.3.3. Nature

Cet axe du respect de l'Environnement est inscrit très tôt dans les priorités du Groupe. Les rapports Développement Durable Danone 2009 et 2010, que nous lisons au moment de notre étude terrain, rappellent que le fameux discours de Marseille débute par la phrase suivante : « *Il n'y a qu'une seule terre !* » (Riboud, 1972).

Une charte environnementale est mise en place en 1996. Des objectifs chiffrés long-terme de réduction de l'impact environnemental sont établis en 2000, cet impact étant mesuré essentiellement par les émissions de CO2. Cet objectif de réduction de l'empreinte carbone se décline tout au long de la chaîne de valeur, en s'intéressant par exemple, dès l'amont, aux pratiques agricoles des fournisseurs. En complément, le Groupe développe une politique de gestion des emballages et de recyclage, ainsi que de protection de l'eau.

2.3.4. People

Comme le soulignent Gond et Igalens : « *il est parfois difficile de faire la part entre management de la RSE et management de la GRH* » (Gond et Igalens, 2012, p. 39).

Dans les deux rapports Développement Durable Danone 2009 et 2010, qui traduisent les messages institutionnels véhiculés par le Groupe au moment de nos entretiens, l'axe « People » est introduit par la volonté du « renforcement des fondamentaux sociaux ». Dans ces fondamentaux sociaux, Danone décline en priorité la sécurité des salariés et des sous-traitants, avec l'évocation du programme Wise. Puis sont évoqués : les questions du bien-être et la santé au travail (couverture sociale, prévention du stress, bien-être et santé des salariés), le dialogue social international avec les partenaires sociaux et l'employabilité des salariés.

Enfin, le nouveau programme CODE est explicité dans ces rapports. Il s'agit d'une formation qui débute au moment de nos entretiens, et va se déployer dans toutes les CBU sur le plan international. Initié par le Danone leadership College, en 2008, ce programme de formation a pour ambition de développer l'autonomie et la responsabilisation des salariés Danone, en les sensibilisant aux attitudes de leadership.

Le sigle CODE exprime 4 qualités et comportements attendus des salariés Danone : **C**ommitted, **O**pen, **D**oer and **E**mpowered/Empowering. (Rapports Développement Durable Danone 2009, p. 110 et 2010, p. 58). La vocation de ce programme, telle que nous l'avons ensuite comprise dans les entretiens, est aussi celle de contribuer à transmettre la culture Danone.

2.4. Les structures actuelles RSE-DD du Groupe Danone

Le Groupe Danone a mis en place des structures dédiées, d'une part pour déployer sa stratégie RSE et en contrôler la mise en oeuvre, d'autre part, pour stimuler et accompagner les projets RSE dans toutes les filiales, partout dans le monde. Trois principales organisations peuvent être évoquées : Danone Way, Danone Communities, le Fonds Ecosystème.

2.4.1. Danone Way

Le Groupe s'engage en 2000 dans une démarche globale, intitulée Danone Way, qui a pour but de favoriser le déploiement de la RSE et du Développement Durable dans toutes les filiales du Groupe. Franck Riboud la présente ainsi : « *Cette démarche doit aider nos équipes à mieux connaître les valeurs du Groupe, à évaluer les pratiques et à fixer des priorités dans les différents domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée. Elle permettra de mesurer les progrès réalisés et d'enrichir le dialogue avec toutes parties prenantes.* » (Rapport de Responsabilité sociale Danone, 2000).

Danone Way est donc le processus RSE du Groupe Danone, présenté par l'entreprise comme son « *outil de pilotage du Développement Durable* », permettant d'évaluer les actions et résultats de chaque filiale en matière de RSE et de DD. Danone Way identifie 16 critères de progrès, appelés des « *principes fondamentaux* », qui recouvrent les 5 grands volets de la stratégie RSE du Groupe : les Droits Humains, les Relations Humaines, l'Environnement, les Consommateurs et la Gouvernance. Chacun des 16 critères est mesurable par des indicateurs précis.

Chaque filiale détermine annuellement ses politiques et ses objectifs chiffrés, en fonction de ce qui est pertinent par rapport à la situation donnée de la CBU et de ses enjeux spécifiques. L'évaluation permet une « notation » globale de chaque CBU, traduite en nombre de points sur un total de 1000, et symbolisée par un nombre d'étoiles. Le résultat « 5 étoiles » représentent le maximum, le niveau d'avancement le plus élevé en matière de performance RSE.

2.4.2. Danone Communities

Danone.Communities est un fonds d'investissement, qui a comme projet d'accompagner l'innovation sociétale « *en soutenant le développement d'entreprises ayant un impact social fort qui soit en cohérence avec la mission de Danone* » (Rapport Développement Durable Danone, 2009, p. 92).

Le projet de création de Danone.Communities vient de la rencontre, en 2005, entre Franck Riboud et Muhammad Yunus, le fondateur du micro-crédit, qui obtiendra l'année suivante le Prix Nobel de la Paix. Les deux hommes échangent leurs idées sur le développement des populations défavorisées, et la possibilité de les aider via une alimentation adaptée. En 2007, un projet commun est élaboré au Bangladesh pour produire localement des yaourts. Comme le raconte Emmanuel Marchant, Directeur général délégué de Danone.Communities : « *Pour le projet imaginé avec Franck Riboud, il [Yunus] a fixé une condition : la future entreprise devait relever du social business, ce qui impliquait que les actionnaires ne recevraient aucun dividende et devraient se contenter de récupérer leur capital. Franck Riboud a décidé de relever le défi.* » (Marchant, 2012).

Le modèle économique est donc celui du social business, initié par Yunus. Mis en application pour cette première réalisation du Bangladesh, la Grameen Danone Foods, avec la micro-usine de Bogra, c'est ce modèle du social business qui va structurer les actions de Danone-Communities, et, au-delà, devenir une référence pour tous les projets RSE des CBU.

Au moment des entretiens, Danone-Communities a investi dans 2 nouvelles structures, qui sont des entreprises indépendantes :

- « 1001 Fontaines », au Cambodge, pour favoriser la distribution d'eau en zone rurale
- « la Laiterie du Berger », au Sénégal, pour valoriser la collecte des éleveurs Peuls.

2.4.3. Fonds Écosystème

Ce fonds, géré sous le régime des fonds de dotation, a été créé en 2009, dans la logique du double projet économique et social.

Il a pour but officiel le développement de l'emploi, en soutenant financièrement des initiatives qui soient à la fois favorables à l'activité des filiales du Groupe et à celle de leurs partenaires. Les projets aidés par le fonds Écosystème sont menés avec les acteurs locaux des filiales : petits producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transport, ... en bref, toutes ces Parties Prenantes de proximité que Franck Riboud appelle « l'écosystème de l'entreprise ». L'objectif est d'accompagner le développement économique de ces partenaires, de favoriser l'emploi sur les territoires, d'encourager le micro-entrepreneuriat, tout en contribuant aux intérêts des filiales en matière d'approvisionnements, de distribution, de recyclage, etc.

Les projets soutenus par le fonds Écosystème, et mis en œuvre par les CBU, sont souvent réalisés dans un processus de co-construction avec des partenaires du type ONG, qui apportent expertise et crédibilité.

3. LES 3 FILIALES À INTERVIEWER, AU MOMENT DES ENTRETIENS

Les informations sur les 3 filiales pays, ou CBU (Country Business Units), présentées dans cette partie, datent de la période des entretiens, 2010-2011, soit le contexte réel des salariés au moment des interviews.

3.1. CBU Danone PLF France

Danone PLF France est en quelque sorte le cœur historique de cette branche PLF. Même si le développement des produits laitiers est aujourd'hui international, et se fait majoritairement sur les pays émergents, la filiale française représente néanmoins les racines de cette activité.

L'organisation de Danone PLF France est la suivante à fin 2010, au moment des entretiens :

- le siège social à Saint-Ouen, en banlieue parisienne
- cinq usines : Bailleul, Pays-de-Bray (fusion de Neufchâtel-en-Bray et Ferrières-en-Bray), Le Molay-Littry, Saint-Just-Chaleyssin et Villecomtal-sur-Arros.
- 10 plates-formes logistiques, situées partout en France.

Danone PLF France emploie environ 2500 salariés en France et génère, en 2010, un chiffre d'affaires de plus de 1,6 milliard d'euros.

Au moment des entretiens, les principaux projets de type RSE déjà menés par Danone PLF France, ou en cours, sont les suivants :

- **l'opération « Nude »** de retrait des suremballages carton sur les packs d'Activia : ce projet a été finalisé l'année des entretiens
- **le programme « Acteurs pour un Lait Durable »** de partenariat avec les producteurs laitiers fournisseurs de Danone PLF France (conseil, assistance technique, accompagnement financier...) : ce projet est en lancement au moment des entretiens, fin 2010
- **le partenariat avec « la petite reine »**, une ONG d'insertion professionnelle, pour assurer la distribution des produits en vélo dans certaines zones urbaines
- **le partenariat avec les Restos-du Cœur** : il s'agit pour les salariés de contribuer à une collecte alimentaire dans les hypermarchés à l'attention de l'association humanitaire
- **le bénévolat à Saint-Ouen** : volontariat de salariés du siège pour des actions de formation auprès de jeunes de Saint-Ouen.

La CBU France participe, comme les autres CBU à des opérations RSE « corporate », à envergure internationale, comme par exemple la Danone Nation's Cup, un tournoi de foot pour les enfants. Dans chaque CBU, un Marketer-RP est en charge de ce projet pour son pays.

Par ailleurs, la CBU PLF France est, comme toutes les filiales du groupe Danone, soumise à l'ensemble des exigences du processus Danone Way, notamment la réduction de l'empreinte carbone.

Il est à noter que, au moment des entretiens, la Direction Marketing de PLF France a lancé une Stratégie « Marketing 2014 », impliquant entre autres que chaque Marketer intègre des critères RSE dans sa stratégie de marque. Une action de sensibilisation des Marketers a été menée l'année des entretiens, avec, notamment une rencontre avec un exploitant agricole fournisseur Danone puis la visite d'une déchetterie.

3.2. CBU Danone PLF Mexique

Danone s'intéresse pour la première fois au Mexique en 1973, date d'un premier partenariat avec un producteur laitier mexicain, Xalpa, pour promouvoir la consommation de yaourts au Mexique. 14 ans plus tard, en 1987, le Groupe s'implante officiellement dans le pays et crée la filiale Danone Mexico. La branche Eaux va également s'installer au Mexique, notamment avec le rachat de la marque Bonnafont. Le Mexique représente aujourd'hui un des pays phare de Danone, en termes de croissance des marchés.

L'organisation de Danone PLF Mexico est la suivante au printemps 2011, au moment des entretiens :

- le siège social implanté à Mexico City, dans le quartier d'affaires, dans le même bâtiment que le siège social de la CBU Eaux du Mexique
- l'usine d'Irapuato, à 300 km au nord de Mexico City, est la plus grande usine de Produits Laitiers Frais que possède le Groupe Danone dans le monde. Elle bénéficie d'équipements industriels très performants. Elle permet d'approvisionner la totalité du pays, ainsi que le Guatemala
- le centre de distribution de Danone d'Irapuato est voisin de l'usine. Inauguré en 2011, il a vocation à être le plus grand centre de distribution de produits laitiers d'Amérique latine.

Lorsque nous rencontrons les interviewés, le Mexique est toujours dépendant de ses importations de lait en poudre. L'augmentation de la production intérieure de lait ne suffit pas à couvrir les besoins du pays. La question des approvisionnements en lait est donc un enjeu stratégique dans la filière, pour des producteurs comme Danone. C'est un élément de contexte important.

Au moment des entretiens, les principaux projets de type RSE déjà menés par Danone PLF Mexico, ou en cours, sont les suivants :

- **Cielo** : c'est le projet CSR historique de Danone Mexico, créé 17 ans auparavant. Il est organisé en partenariat avec une association, la Casa de la Amistad, qui s'occupe d'enfants malades du cancer, issus de familles pauvres. L'objectif est de financer les soins des enfants et l'accueil des familles. Le fonctionnement de Cielo est le suivant : pendant une période donnée, environ deux mois, une grande campagne promotionnelle est déployée auprès des consommateurs. L'achat des marques Danone associées à Cielo génère des fonds, reversés à l'association. C'est un projet dans lequel les salariés peuvent contribuer à titre bénévole, pour participer à la promotion de cette cause sur les lieux de vente et assurer une présence auprès des enfants
- **Semilla** : ce projet social est également co-construit avec deux ONG. L'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle et sociale de femmes très pauvres et en situation difficile : mères seules, femmes battues. Elles sont recrutées, formées et assurent la vente de yaourts dans les quartiers pauvres de Mexico City. Initié il y a quelques années, Semilla a été, dès son origine, conçu selon le

modèle du social business, devant être à terme « self-sustainable ». Soutenue par le General Manager de Danone Mexico, la structure arrive à l'équilibre financier au moment de nos entretiens, après une période déficitaire. Il est prévu qu'elle prenne son autonomie juridique, en devenant une organisation spécifique, dont Danone sera bien sûr un partenaire prioritaire

- **Margarita** : c'est le projet le plus récent. Il est initié l'année des entretiens. Ce projet est tourné vers des petits producteurs laitiers, très pauvres, ne possédant que quelques bêtes, et en incapacité de produire un lait de qualité. L'objectif est d'aider ces exploitants, en leur assurant des prêts, en leur proposant un contrat pérenne, et en leur apportant des conseils techniques et un accompagnement pour améliorer la qualité de la production. Danone garantit un prix d'achat « équitable », qui permet notamment à ces producteurs de pouvoir sortir de la grande pauvreté et de scolariser leurs enfants.

Comme les autres CBU, la CBU Mexique est également soumise aux exigences Danone Way, en matière d'indicateurs RSE.

3.3. CBU Pologne

Danone s'implante en Pologne dès 1991, en constituant une co-entreprise avec Wola, une laiterie de Varsovie. Danone renforce cette implantation en créant sa propre filiale par l'acquisition de Wola en 1995, puis celle de Mildes, premier producteur du sud de la Pologne. Danone devient alors le numéro un en Pologne dans le secteur des Produits Laitiers Frais. Danone Pologne poursuit son développement, notamment par la prise de participation en 1999 dans le numéro 2 du secteur : Bakoma.

L'organisation de Danone PLF Pologne est la suivante mi-2011, au moment des entretiens :

- le siège social à Varsovie
- deux usines
 - l'usine de Varsovie, sur le même site que le siège social
 - l'usine de Bierun.

Au moment des entretiens, les principaux projets de type RSE déjà menés par Danone PLF Pologne, ou en cours, sont les suivants :

- **Share-Your-Meal** : le projet, de type « cause-related-Marketing » est lancé en 2003. Il s'agit de lutter contre la malnutrition des enfants, qui représente un problème important en Pologne. Chaque année, à l'automne, pendant une période donnée, une grande campagne promotionnelle est organisée auprès des consommateurs. Les bénéfices issus des ventes sont utilisés pour financer des repas pour les enfants défavorisés, notamment dans les écoles. Comme pour le projet Cielo, au Mexique, les salariés de Danone Pologne peuvent s'impliquer bénévolement pour participer à la promotion de cette campagne
- **Milky Start** : cette initiative, lancée en 2006, est assez originale dans sa conception. Elle est toujours centrée sur le problème de la malnutrition des enfants, mais l'aborde sous un angle différent. Il s'agit de proposer un produit laitier très nutritif à un prix très bas, pour permettre aux familles pauvres d'accéder à une meilleure alimentation pour leurs enfants. Ce projet est monté en collaboration avec 3 partenaires : Lubella, le leader polonais des produits alimentaires à base de céréales, Biedronka, le principal discounter local, et l'Institut Polonais pour les mères et les enfants. Les trois entreprises partenaires, dont Danone, ont accepté le principe de réduire au maximum leurs marges, voire de vendre à prix coûtant, afin de favoriser l'accessibilité de ce produit.

La CBU Pologne contribue également, bien évidemment, au processus Danone Way, dont elle est un des fleurons en termes de résultats. L'année des entretiens, en 2011, la filiale polonaise a obtenu le meilleur classement possible sur les indicateurs du processus Danone Way : elle est classée « 5 étoiles ».

Conclusion du Chapitre 5

Le Groupe Danone a accepté de constituer le terrain de notre recherche.

C'est une entreprise où la RSE, portée directement par les Présidents, Antoine Riboud, puis Franck Riboud, a un enracinement historique très fort. La RSE se déploie dans la mission du Groupe, dans les stratégies des branches et des filiales. Elle se traduit par des structures et des processus, qui accompagnent et formalisent. Elle se concrétise par des projets opérationnels.

C'est, pour notre recherche, la garantie que la RSE a un poids potentiellement important dans l'esprit des salariés Danone qui seront interviewés : la RSE est donc bien susceptible de faire l'objet de leurs « représentations sociales », selon les critères requis par notre cadre conceptuel.

Le protocole de la collecte de données a été défini en co-construction avec l'entreprise, en fonction des attentes spécifiques du Groupe Danone et en cohérence avec les caractéristiques de notre recherche.

La recherche se focalisera exclusivement sur la branche Produits Laitiers. Ceci nous permet d'opérer un contrôle complet de la variable « secteur d'activité » et de son influence possible sur les représentations de la RSE.

Les répondants seront majoritairement issus de la fonction Marketing. C'est à la fois une fonction-clé pour le Groupe Danone car porteuse du business, mais également une fonction très intéressante au regard de la RSE, car très exposée aux enjeux et contraintes de la RSE.

L'élément d'innovation est l'introduction d'une dimension internationale. Cette recherche s'effectuera en effet sur 3 pays différents : France, Mexique, Pologne, ce qui enrichit notre projet en introduisant une possible variable interculturelle dans les représentations de la RSE.

CHAPITRE 6

LE RECUEIL DE DONNÉES BILINGUES (FRANCE, MEXIQUE, POLOGNE) ET L'ANALYSE DE CONTENU NVIVO

L'objectif de ce chapitre est de présenter notre travail de recueil et d'analyse des données.

Dans la première partie, nous étudierons les implications concrètes de notre cadre conceptuel de la théorie des représentations sociales sur notre futur travail de collecte et d'analyse.

Dans un second temps, nous exposerons le travail de préparation de ces entretiens : la rédaction du contrat inaugural et celle du guide d'entretien, en français et en anglais.

Puis, nous détaillerons la façon dont s'est opéré l'accès au terrain, en France, au Mexique et en Pologne et évoquerons le déroulement effectif de nos entretiens. Ce sera l'opportunité de confirmer certains constats de chercheurs spécialistes des entretiens en sciences sociales, comme l'importance de l'empathie ou la nécessaire souplesse dans la conduite de l'entretien.

La quatrième partie nous permettra de présenter les données recueillies. Les caractéristiques des répondants seront synthétisées, et rendues anonymes.

Dans la cinquième partie, nous rentrerons dans la phase d'analyse. Nous exposerons les fondements de la grounded theory, théorie enracinée, dont s'inspire le logiciel NVivo, et mettrons en évidence ses points de convergence avec notre projet de recherche et notre démarche épistémologique et méthodologique.

La sixième et dernière partie de ce chapitre nous permettra de décrire quelques-unes des étapes de notre long processus itératif de construction des codes, par un aller-retour constant entre la théorie et les données, dans la continuité de notre approche abductive. Nous illustrerons, par un exemple concret, notre travail de condensation des données, permettant de les interpréter et de les présenter.

1. IMPLICATIONS CONCRÈTES DE NOTRE CADRE CONCEPTUEL SUR NOTRE TRAVAIL DE COLLECTE ET D'ANALYSE

Nous avons choisi, pour notre étude des représentations sociales, de collecter nos données par entretiens approfondis et de les analyser avec une analyse de contenu, appuyée du logiciel NVivo.

Ces deux méthodes font partie de la gamme des méthodes qualitatives et quantitatives auxquelles ont recours les chercheurs en représentations sociales, pour recueillir et analyser leurs données. Certaines méthodes sont communes à l'ensemble des sciences humaines et sociales (entretiens, questionnaires, analyse textuelle, traitement statistiques,...); d'autres méthodes ont été développées spécifiquement par les chercheurs en représentations sociales, pour étudier plus spécifiquement telle ou telle dimension (évocation hiérarchisée, questionnaire de caractérisation,...).

Pour affiner notre travail terrain à venir, nous souhaitons vérifier, à l'intérieur du cadre général de notre cadre conceptuel des représentations sociales, ce que nous pourrons appliquer ou non, en fonction des choix épistémologiques et méthodologiques que nous avons faits. Certaines études en représentations sociales, par exemple, requièrent le recours à des méthodes quantitatives ou à une démarche hypothético-déductive, approches que nous n'avons pas retenues.

1.1. Le recueil des contenus des représentations sociales : l'ajout d'association d'idées

Les entretiens approfondis sont restés longtemps le mode privilégié de collecte des discours pour l'étude des représentations. D'autres méthodes sont également utilisées : les études ethnographiques, la sélection de corpus textuels, les associations d'idées, les utilisations d'images, les questionnaires,...

Par rapport à ce qui est faisable, étant donné notre protocole de recherche, nous trouvons intéressant d'utiliser également la technique de l'association d'idées : elle est facile à combiner avec l'entretien lui-même. Nous prévoyons donc un moment, pendant l'entretien, où les salariés Danone interviewés seront sollicités pour donner librement les mots, formules, images qui leur viennent à l'esprit, quand ils pensent à la RSE.

Cela permettra une triangulation méthodologique : d'un côté, le discours « structuré » du répondant sur la RSE, de l'autre sa libre association d'idées sur ce thème.

1.2. L'étude de la « zone muette » : peu applicable à notre projet

Lors des interviews, se pose la question de savoir si les personnes que l'on interroge disent réellement ce qu'elles pensent. Dans certains contextes, sur certains objets « sensibles », il peut exister des éléments de la représentation que les répondants n'expriment pas, n'osent pas exprimer devant l'interviewer, car ces éléments leur semblent en contradiction avec des valeurs morales, ou avec des normes de leur groupe social. Par exemple, un répondant pourra hésiter à dire ouvertement qu'il est raciste, par crainte de donner une mauvaise image de lui. C'est ce que l'on appelle « la zone muette » de la représentation (Abric, 2007, p. 61).

Les chercheurs de l'École d'Aix-en-Provence, travaillant sur la structure et l'organisation des représentations sociales, ont développé des méthodologies spécifiques pour identifier la « zone muette », en tentant de réduire la pression normative ressentie par le sujet interviewé.

Par exemple, la technique « de décontextualisation normative » a été testée : l'interviewer se fait passer comme appartenant lui-même au même groupe de référence que le sujet interviewé, là aussi pour faciliter son expression (Abric, 2007 p. 76). Cette dernière technique n'est évidemment pas praticable pour notre recherche : nos entretiens seront nominatifs et réalisés sur le lieu de travail des interviewés : il ne sera pas possible, en tant qu'interviewer, de prétendre être une autre personne.

Une autre technique d'identification de la « zone muette » a été expérimentée : la technique « de substitution ». L'interviewer demande au sujet de s'exprimer deux fois sur le même thème, une fois en son nom, une fois en se mettant à la place de quelqu'un d'autre, cela pour libérer la prise de parole (Abric, 2007 p. 76). Cette technique n'est pas facile à adapter à notre projet de recherche, car elle s'ancre davantage dans un paradigme hypothético-déductif et dans une approche expérimentale : l'interviewer suppose par anticipation qu'un thème précis peut gêner le sujet interviewé et on va mettre en place un procédé *ad hoc*, pour valider cette hypothèse. Or, notre approche reste exploratoire : nous ne disposons pas de corpus préexistant suffisant sur notre projet de recherche, pour faire des hypothèses précises.

Nous tenterons néanmoins un essai, non sur une hypothèse précise, mais sur une thématique très large, celle de l'évaluation de la RSE chez Danone, en sollicitant l'interviewé sur ce que, selon lui, les autres salariés Danone peuvent penser de la RSE Danone.

1.3. L'étude du noyau central : recherche des éléments partagés, dans notre phase d'analyse de contenu

« Si les représentations ont un noyau central, c'est parce qu'elles sont une manifestation de la pensée sociale, et que, dans toute pensée sociale, un certain nombre de croyances, collectivement engendrées et historiquement déterminées, ne peuvent être remises en question, car elles sont les fondements des modes de vie et qu'elles garantissent l'identité et la pérennité d'un groupe social » (Flament & Rouquette, 2003, p. 23).

L'application de cette dimension spécifique de la théorie des représentations sociales à notre travail nous intéresse d'autant plus que nos entretiens vont se dérouler sur 3 sites, qui correspondent à 3 pays différents. Quels sont, en cumul des 3 CBU, les éléments partagés par l'ensemble des salariés Danone interviewés, dans les contenus de leurs représentations de la RSE ? De même, à l'intérieur de chaque CBU, quels sont les éléments partagés par les salariés interviewés dans la même CBU ?

Abric et les chercheurs de l'« École d'Aix » utilisent plus volontiers des méthodes quantitatives de collecte et d'analyse pour identifier le noyau central. Une méthode utilisée est celle du « questionnaire de caractérisation », demandant aux interviewés de hiérarchiser les items les plus caractéristiques de l'objet étudié, selon eux. Elle nécessite une pré-enquête qui permettra d'établir la liste des items retenus dans le questionnaire. Une deuxième méthode est celle de « l'évocation hiérarchisée », qui implique deux phases : une phase d'association libre, puis une phase de hiérarchisation des items générés dans la phase d'association. Seront alors étudiés deux indicateurs de hiérarchie : la fréquence de l'item et son rang d'apparition.

Ces deux techniques, d'inspiration assez quantitative, et parfois testées dans un contexte expérimental, ne nous semblent pas applicables à l'esprit et au déroulement de l'entretien compréhensif, que nous avons choisi en amont comme méthode de collecte des représentations.

C'est donc dans notre propre travail d'analyse des entretiens approfondis, par l'analyse de contenu, par le travail de catégorisation-codage et l'exploitation des résultats, que nous essaierons d'identifier les contenus des représentations sociales de la RSE qui sont partagés, ou non, par l'ensemble des salariés interviewés, que ce soit au niveau général cumulé des 3 filiales pays, ou que ce soit à l'intérieur de chaque filiale.

Nos résultats, pour chaque thème présent dans le contenu des représentations sociales de la RSE, seront présentés de façon à mettre en valeur cette dimension, avec des tableaux synthétisant les éléments partagés ou non, en cumul des 3 CBU, puis détaillés pays par pays.

1.4. L'étude du contexte : une attention particulière, en phase de collecte et d'analyse

Comme le rappellent Flament et Rouquette : *« la notion de contexte n'est pas accessoire, mais essentielle dans l'étude des R.S. En effet, toute RS est nécessairement actualisée en situation, c'est-à-dire sous l'influence de facteurs contingents, intervenant pour des individus et des groupes particuliers, ici et maintenant »* (Flament et Rouquette, 2003, p.118). Moscovici, puis Doise notamment, ont traduit cette notion par le terme « d'ancrage » : les représentations sur un objet social s'élaborent en s'ancrant dans des référentiels préexistants.

Cette dimension de la théorie des représentations sociales a été pour nous déterminante, dans le choix de ce cadre conceptuel. Nous souhaitons en effet mesurer l'influence du contexte social sur la formation et les

contenus des représentations de la RSE élaborées par les salariés Danone. Cet objectif a des incidences sur notre recueil de données et notre analyse des données.

En phase de recueil, nous nous attacherons à interroger les salariés sur les différents facteurs d'influence possibles au sein de Danone, comme la culture d'entreprise, la stratégie RSE de Danone et sa communication, ou encore les projets RSE en cours dans la CBU. Nous nous intéresserons aussi aux référentiels personnels du répondant, comme son système de valeurs par exemple.

En phase d'analyse, nous chercherons à retrouver, dans les discours, des liens entre tel élément du contexte et tel contenu de la représentation évoqué par le répondant.

Dans la présentation des résultats, nous mettrons en valeur cette dimension de l'influence du contexte sur les représentations. Tout d'abord, au fur et à mesure des résultats sur chaque élément du contenu des représentations, nous pourrions en indiquer les facteurs d'ancrage possibles, si certains émergent de façon nette. Puis il sera possible de tenter ensuite une synthèse globale de ces facteurs d'ancrage.

2. LA PRÉPARATION DES ENTRETIENS

2.1. Rédaction du « contrat » inaugural, à proposer en démarrage d'entretien

Il est nécessaire d'instaurer, en début d'entretien, un « *cadre contractuel initial* », selon la formule de Blanchet et Gotman : « *l'interviewer doit annoncer à l'interviewé les motifs et l'objet de sa demande et garantir la confidentialité de l'entretien. Il doit répondre à deux questions souvent implicites : pourquoi cette recherche ? Pourquoi moi ?* » (Blanchet & Gotman 2007, p. 73).

Le thème à explorer doit donc être présenté lors de cette phase de prise de contact, comme les modalités de l'entretien, par exemple le type de questions et la durée de l'entretien.

Le texte d'introduction de nos futurs entretiens est formalisé autour de 9 points.

Thème à aborder	Détail
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Mots de bienvenue - Présentation de notre nom - Premiers remerciements pour avoir accepté cet entretien pour notre thèse - Présentation globale de ce que nous allons dire avant de débiter les questions
Notre fonction et statut de chercheur	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignante en RH - Ecole d'ingénieurs / university, agriculture et agro-alimentaire - Toulouse, Sud de la France - Doctorante en RH
Notre sujet de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de notre sujet de thèse : représentations des salariés sur la RSE - Explications du mot « représentations » - Présentation rapide de notre motivation sur ce sujet : intérêt pour la diversité des visions sur la RSE, salariés moins étudiés que dirigeants, sujet assez novateur

Tableau 6.1	
Préparation des entretiens : le contrat inaugural en début d'entretien	
Thème à aborder	Détail
Notre étude terrain Danone	<ul style="list-style-type: none"> - Explication du contexte : la demande vient de nous, la direction de Danone l'a accepté. Présentation rapide de l'étude : Produits Laitiers uniquement, 3 pays différents - Explication que souhait de Danone = dimension internationale - Évocation de la dimension « Marketing et RSE » : nuancée selon les interlocuteurs. Aux Marketers, nous dirons clairement que nous étudions plus particulièrement les représentations des Marketers sur la RSE. Aux professionnels d'autres métiers, nous évoquerons que nous nous intéressons notamment aux liens entre le Marketing et la RSE
Présence de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> - Explication de notre demande d'échantillonnage (à adapter selon la fonction de l'interviewé) avec variété des profils - Explication des modalités d'organisation des RV dans cette CBU : qui a été notre interlocuteur pour les RV
Déroulement de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Durée possible environ 1h30, >2 heures maximum - Des questions très ouvertes - Beaucoup de liberté à l'interviewé pour développer les thèmes qui le concernent particulièrement
Thèmes qui seront abordés	<ul style="list-style-type: none"> - RSE en général et RSE Danone - Ce que l'interviewé connaît ou non de la RSE - Ce que l'interviewé pense de la RSE : ses opinions, sentiments, idées, ... - Est-ce que la RSE a un impact sur son travail, et en quoi ? - Et autres thèmes en lien avec la RSE
« Esprit » général de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Tout est intéressant pour notre recherche - Pas de mauvaises ou bonnes réponses - Si pas d'infos ou d'opinions de l'interviewé sur un sujet : intéressant aussi pour notre recherche - Liberté de parole
Engagement de confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> - Statut de chercheur : totalement indépendant de Danone, garantie de confidentialité totale - Confidentialité = codes éthiques du travail de recherche - Les données seront utilisées de façon à ce que personne ne puisse être reconnu - Demande d'autorisation d'enregistrer

Ce texte initial est rédigé en français et en anglais, sous forme de phrases précises. Les deux versions figurent en annexe.

2.2. Rédaction du guide d'entretien

Dans le cadre dans lequel nous nous situons, celui de l'entretien compréhensif tel que le définit Kaufmann, la grille de questions reste un guide très souple : « *une fois rédigées, il est rare que l'enquêteur ait à les lire et à le poser les unes après les autres* ». L'enquêteur peut, d'une certaine façon, oublier sa grille de questions. « *Mais pour y parvenir, il faudra qu'elle ait été au préalable rédigée avec attention, totalement assimilée ou presque, apprise par cœur ou presque* » (Kaufmann, 2008, pp. 44-45).

La version française de notre guide d'entretien est élaborée en premier. La liste synthétique des thèmes y figurant est présentée ci-dessous.

Tableau 6.2 Préparation des entretiens : le guide d'entretien, résumé des thèmes	
2 thèmes de lancement, à aborder avant de parler de la RSE	
Parcours professionnel du répondant	<ul style="list-style-type: none"> - Formation d'origine - Parcours professionnel antérieur à Danone - Parcours professionnel chez Danone
Relation du répondant à Danone	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion du répondant sur Danone en tant qu'employeur - État d'esprit actuel du répondant sur l'existence, ou non, d'une « communauté Danone ». Si oui : quelles caractéristiques ?
4 thèmes liés directement à la RSE	
Connaissances et opinions du répondant sur la RSE « en général »	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau actuel des connaissances du répondant sur la RSE « en général » - Jugement du répondant sur la RSE « en général » - Concepts et images associés à la RSE « en général »
Sources d'info du répondant sur la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Circonstance initiales de la découverte de la RSE - Depuis la découverte de la RSE, intérêt personnel pour la RSE ? - Sources d'information Danone du répondant sur la RSE - Occasions d'interface avec la RSE dans le poste actuel
Connaissances et opinions du répondant sur la RSE chez Danone	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau actuel de connaissances du répondant sur la RSE chez Danone - Interprétation du répondant sur opinions des autres salariés : « zone muette » de la R.S - Jugement du répondant sur la déclinaison de la RSE chez Danone - Spécificités branche Produits Laitiers Frais, au regard de la RSE ?
Connaissances et opinions du répondant sur la RSE dans le Marketing Danone PLF	<ul style="list-style-type: none"> - RSE et Marketing chez Danone PLF : description de l'existant, liens Marketing-RSE - Changements apportés par la RSE ? - Jugement du répondant sur les liens RSE et Marketing
Un thème de conclusion	
Infos personnelles sur le répondant	<ul style="list-style-type: none"> - Infos démographiques manquantes - Système de valeurs

Néanmoins, pour préciser ces thèmes et comme Kaufmann le recommande, nous rédigeons également de véritables questions concrètes (Kaufmann, 2008, p. 45). La version détaillée et complète du guide en français est disponible en annexe.

Dans un deuxième temps, le guide d'entretien est traduit en anglais, et cette traduction est validée et testée auprès de plusieurs anglophones natifs. La version anglaise du guide est également présentée en annexe.

2.3. L'accès au terrain et la logistique des entretiens par pays

Les études terrain se sont déroulées entre novembre 2010 et juillet 2011.

Des éléments communs aux 3 CBU (Country Business Units) sont à noter sur l'échantillonnage :

- le choix nominatif des interviewés est effectué par Danone, en fonction des caractéristiques demandées et en fonction des disponibilités individuelles des uns et des autres
- les organisateurs des entretiens sont différents dans chaque CBU :
 - pour la France et le Mexique, ce sont les assistantes des Directeurs Généraux qui sont nos interlocuteurs opérationnels et organisent les entretiens
 - pour la Pologne, c'est le service RH qui s'en charge : la DRH et son assistante, qui gère de façon opérationnelle l'organisation des RV
- nous ne savons pas dans quelle mesure les noms des interviewés ont été ou non soumis préalablement aux Directions des CBU concernées ? Cela paraît probable et légitime. Néanmoins, une certaine souplesse dans le choix des futurs interviewés semble prévaloir de la part des CBU. En effet, à plusieurs reprises, des contraintes de plannings ont nécessité de modifier la liste des interviewés et de trouver très rapidement d'autres interlocuteurs disponibles. Ce sont directement nos interlocutrices assistantes qui ont opéré ces changements de dernière minute.

2.3.1. CBU France, fin 2010

Avant de débiter les entretiens avec des salariés de la CBU France, nous avons pu rencontrer le Directeur Général de l'époque, le General Manager (GM) de la filiale. Nous avons exposé notre recherche, ses objectifs et les caractéristiques des interviewés à rencontrer. Il a exprimé son intérêt pour notre sujet de recherche, nous a donné officiellement son accord et nous a présenté rapidement les actions RSE en cours dans la CBU. Il a proposé que son assistante de Direction soit notre interlocuteur pour le contact des personnes à interviewer et l'organisation des RV.

Nous avons effectué deux séjours successifs au siège social de Danone PLF France, à Saint-Ouen, en novembre et décembre 2010, pour rencontrer nos interlocuteurs. Chaque séjour a duré quelques jours. La moyenne était de 2 à 3 entretiens par jour. Les entretiens ont eu lieu dans des salles de réunion.

2.3.2. CBU Mexique, avril 2011

Avant d'organiser notre déplacement pour le Mexique, nous avons pu avoir un entretien téléphonique avec le Directeur Général de la CBU Mexique. Après la présentation de notre travail, notre interlocuteur a longuement parlé de son engagement pour la RSE, dont les principes font écho avec ses valeurs personnelles. Il a évoqué une action RSE menée pour Danone avec les « mamas » des townships de Johannesburg, initiée lorsqu'il dirigeait la CBU Afrique du Sud, et a raconté comment elle était en train de se dupliquer à Mexico City. Notre interlocuteur nous a présenté les autres projets RSE en cours dans la CBU. Comme le Dr de la CBU France, le Dr de la CBU Mexique a proposé que son assistante de Direction soit notre interlocuteur pour le contact des personnes à interviewer et l'organisation des RV.

Nous avons passé 10 jours à Mexico City, logée dans un hôtel en face du siège social de Danone Mexico, situé dans le quartier des affaires. Les mêmes bâtiments abritent le siège de Danone PLF Mexico et le siège de Bonnefont, la CBU Eaux du Mexique. La moyenne des entretiens était de 2 à 3 entretiens par jour. Les entretiens ont eu lieu dans une salle de réunion dédiée.

2.3.3. CBU Pologne, juillet 2011

Nous n'avons pas eu de contact préalable avec le Directeur Général de la CBU. Notre interlocuteur en titre a été la Directrice des Ressources Humaines de la CBU, à qui nous avons exposé au téléphone et par mail notre projet et nos besoins en matière d'échantillonnage. Son assistante a assuré l'organisation pratique des RV.

Nous avons séjourné 10 jours à Varsovie, en immersion dans un appartement du centre-ville et nous rendant au siège social de Danone en tramway. Le siège social de Danone PLF Pologne est installé à côté de l'usine que nous avons pu visiter. La moyenne des entretiens était de 2 à 3 entretiens par jour. Les entretiens ont eu lieu dans une salle de réunion dédiée.

3. LE DÉROULEMENT DES ENTRETIENS : NOS OBSERVATIONS DIVERSES

3.1. Les réactions des interviewés à notre présentation initiale

Nous avons senti globalement, au moment de cette présentation initiale, un état d'esprit très favorable chez la grande majorité des interviewés, une attitude positive, manifestée par l'affirmation que ce thème de recherche était intéressant et par des signes de communication non verbale traduisant l'ouverture et la disponibilité.

Une interrogation est revenue plusieurs fois, à ce stade introductif de l'entretien : celle de la « compétence » de l'interviewé sur ce thème de la RSE. Plusieurs interviewés nous signalent en effet qu'ils ne sont pas des experts du sujet. D'autres nous précisent qu'ils ne sont pas « préparés » à cet entretien. Certains l'affirment de façon sereine, d'autres légèrement plus inquiets.

Il a donc fallu les rassurer, conformément aux recommandations de Duchesne : « *De fait, il est intéressant de constater à quel point les personnes que l'on contacte pour un entretien posent peu de questions à priori sur le sujet. Elles s'inquiètent essentiellement de savoir pourquoi c'est à elles que l'on s'adresse et si elles vont être capables de répondre aux questions. [...] Il faut insister sur le fait que la recherche ne porte pas sur les avis des spécialistes* » (Duchesne, 2000).

Une question abordée, au Mexique et en Pologne, est le fait de valider que c'était bien le Groupe Danone qui était à l'initiative du choix de leur pays. Les répondants ayant posé la question étaient satisfaits de ce point, considérant que cela témoignait de l'avancement de leur pays en matière de RSE, comme une sorte de modèle choisi par le Groupe.

La question de l'enregistrement n'a jamais posé de problème.

3.2. Confirmation empirique, dans nos entretiens, de l'importance de l'empathie

Affirmée dans la littérature comme un principe essentiel d'un entretien approfondi en sciences sociales, l'empathie s'est révélée effectivement, à l'usage, un facteur-clé de succès de nos entretiens.

Cette empathie se manifeste par diverses attitudes et comportements : une écoute très attentive, une grande concentration « *montrant toute l'importance accordée à l'entretien* » (Kaufmann, 2008, p. 51), une disponibilité totale pour le répondant, un grand intérêt pour tout ce qu'il dit, quel qu'en soit le contenu, « *une sympathie manifeste pour la personne interrogée* » (Kaufmann, 2008, p. 51).

« *L'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté* » rappellent Beaud et Weber, « *de parvenir rapidement à le comprendre à demi-mot et à entrer sans son univers mental* » (Beaud & Weber, 2003, p. 203).

Nous avons constaté combien il est essentiel de se mettre dans cet état de grande réceptivité à l'autre. Ce n'est pas toujours facile, car nous avons par moments l'impression qu'il nous faut, pendant ces entretiens, jongler, dans la même seconde, entre cette écoute totale et exigeante, notre prise de notes, un œil sur notre guide d'entretien, le magnétophone en cours d'enregistrement, la recherche de la prochaine question qui pourrait au mieux rebondir sur les propos en cours...

Néanmoins, cette confiance, cette empathie, nous les avons ressenties dans ces entretiens. Et, avec ces personnes qui ne nous connaissent pas et que nous ne connaissons pas, nous allons par moments partager leurs émotions. Il y a des rires. Il y a, à certains moments, une intensité émotionnelle, quand les répondants parlent par exemple de leur engagement personnel pour telle ou telle cause humanitaire. Dans quelques cas, il y a des larmes, quand les répondants concernés sont amenés à parler de situations plus personnelles les ayant rendus plus sensibles aux enjeux de la RSE et de la solidarité, comme la maladie d'un proche, par exemple. Il y a presque systématiquement, en fin d'entretien, quand nous posons la question des valeurs personnelles du répondant, un moment fort d'authenticité, où nous avons l'impression que l'interviewé livre une partie plus intime de lui-même.

3.3. Confirmation empirique, dans nos entretiens, d'une demande des interviewés sur un « engagement » de l'enquêteur

Notre posture initiale, en débutant ces entretiens, est très « académiquement correcte », en phase avec notre projet de recherche initial.

Nous souhaitons en effet que le répondant puisse élaborer ses propres interprétations de la RSE, sans être influencé par les nôtres. Cela passe, selon nous, par le fait de préserver une attitude empathique et respectueuse, mais distanciée quant à nos propres opinions.

Écoute active, reformulation... une partie de nos lectures théoriques nous ont préparée à essayer d'être totalement centrée sur l'autre, le temps de l'entretien, en tentant au maximum de faire abstraction de nos propres projections. Une forme de posture de neutralité bienveillante...

La réalité de nos entretiens de recherche est plus complexe.

Nous sommes très rapidement confrontée, dès les premiers entretiens, au fait que la plupart de nos interlocuteurs attendent de nous une attitude qui aille au-delà de cette aimable distanciation : ils nous demandent notre avis, notre point de vue en tant que personne et non seulement en tant qu'enquêteur « distancié ». Nous pouvons être interpellée directement.

- Certains répondants nous demandent quelles sont nos propres opinions sur la RSE, ce que nous en pensons nous-mêmes.
- D'autres nous sollicitent pour donner un avis sur ce qu'ils viennent de dire sur tel ou tel sujet : qu'en pensons-nous ? Partageons-nous le même point de vue qu'eux ?
- D'autres nous disent qu'ils trouvent notre sujet de recherche intéressant et nous demandent pourquoi nous l'avons choisi.
- D'autres encore, dans les CBU Mexique et Pologne, nous demandent ce que nous pensons de la RSE Danone à l'international. Notamment par rapport à la RSE dans d'autres entreprises.
- Etc.

Il est un moment où la reformulation a ses limites et où, si l'on est directement interrogé, on peut difficilement s'abriter derrière la neutralité totale.

Kaufman défend la nécessité, pour l'interviewer, de s'engager. L'auteur rappelle que, classiquement, la neutralité pendant l'entretien est la consigne donnée à l'interviewer. On recommande souvent au chercheur de garder de la distance et de ne pas s'engager personnellement. Mais Kaufman critique ce procédé de « désengagement et déshumanisation » de la relation d'entretien, dont il dénonce l'inefficacité. L'informateur ne peut pas croire que l'enquêteur n'a pas d'idée personnelle sur le sujet de sa recherche : si l'enquêteur reste sur sa réserve, « *il empêche donc l'informateur de se livrer. Ce n'est que dans la mesure où lui-même s'engage, que l'autre à son tour, pourra s'engager. Pour cela, c'est l'exact opposé de la distance et de la neutralité qui convient : la présence, forte, bien que discrète, personnalisée* » (Kaufmann, 2008, pp. 52-54).

Beaud dénonçait déjà, en 1996, « *le mythe de la neutralité de l'enquêteur* » (Beaud, 1996). Il y revient dans son ouvrage commun avec Weber : les deux chercheurs confirment que l'enquêteur ne doit pas s'étonner s'il est invité à donner son avis. « *Il vous sera difficile de vous dérober à ces demandes* », préviennent-ils (Beaud & Weber, 2003, p. 218). L'essentiel, rappellent les auteurs, est, dans un premier temps, de susciter la confiance de l'interviewé, quitte à donner son accord à des propos avec lesquels on est modérément en affinité. En bref, l'engagement personnel de l'enquêteur est difficilement évitable, même si il doit être bien sûr contrôlé.

3.4. Les entretiens ne suivent pas tous le protocole contrôlé du guide d'entretien

Nous découvrons la variabilité de chaque entretien. Certains répondants vont vouloir s'attarder plus particulièrement sur tel ou tel point de l'entretien, ce qui freine parfois le déroulement complet du guide d'entretien. Blanchet et Gotman souligne cette variabilité : « *L'activité d'enquête est variable d'un entretien à l'autre. En tant que rapport interpersonnel ; c'est en effet l'interaction interviewer-interviewé qui va décider du déroulement de l'entretien. C'est en ce sens que l'entretien est rencontre. [...]. L'entretien, comme l'habitus, est en quelque sorte une « improvisation réglée » (Bourdieu, 1980). Une improvisation, parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers; réglée car, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien.* » (Blanchet et Gotman, 2007, p. 19).

Kaufman confirme ce constat. Pour l'enquêteur, « *l'élément clé est la formulation des questions : il doit trouver la bonne question. [...] La meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. [...] Parfois la dynamique de révélations est si riche que l'informateur entraîne l'enquêteur bien loin de sa grille : s'il juge qu'il reste dans la sujet, il a tout intérêt à se laisser entraîner dans ce parcours imprévu* » (Kaufman, 2006, pp. 49-50).

3.5. Une démarche abductive : processus itératif entre collecte et données et théorisation

Pour conclure, notre travail de collecte confirme bien la dimension abductive de notre démarche. Lors des entretiens, les éléments recueillis nous orientent en effet vers des pistes nouvelles, permettant ainsi d'enrichir notre future analyse. Ce moment précis de la rencontre avec le terrain nous donne l'occasion de réfléchir sur le processus même de production de connaissances.

Nous découvrons de façon empirique plusieurs nouvelles pistes de recherche en cours de collecte de données. La confirmation de ces facteurs s'effectue dans les entretiens suivants, par une recherche plus délibérée. Dans la mesure où le terrain fait évoluer le cadre de notre recherche, nous nous reconnaissons dans les caractéristiques de la démarche abductive. Cette confrontation dialectique entre les concepts et les données empiriques se poursuivra vraisemblablement dans la phase d'analyse.

4. LE RECUEIL DES DONNÉES ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

4.1. Enregistrements et prise de notes

Pendant les entretiens, nous cumulons enregistrements et prise de notes très détaillées. Cette méthode classique, inspirée de nos lectures sur les techniques d'entretien, nous est apparue très bénéfique à deux niveaux : pendant et après l'entretien.

Pendant l'entretien :

- tout en notant les propos du répondant, nous rédigeons, en temps réel, les questions possibles que nous évoquent ces propos, à poser ultérieurement, ou les remarques « à chaud » que ce discours nous inspire. Tout cela se fait par mots-clefs, flèches, schémas rapides... Il faut aller très vite et mener plusieurs tâches en parallèle : écouter de la façon la plus attentive possible, noter ce qui est dit, et noter ce que « ce qui est dit » nous inspire pour la suite. Ne pas noter risquerait de nous entraîner dans la suite de l'entretien, en nous faisant perdre de vue « La » question à poser plus tard. Nos entretiens sont longs, pour la plupart, et notre seule mémoire ne suffirait pas
- le fait de noter au fur et à mesure nous donne l'opportunité, par moments, de prendre un temps de silence et de revenir sur ce qui a été dit et écrit. C'est une mémoire annexe. Cela nous permet de demander un approfondissement, une reformulation, de vérifier que tel point, important par rapport à ce répondant, a bien été évoqué, de contrôler que nous n'avons pas omis des questions importantes de notre guide d'entretien, de s'assurer que nous comprenons bien la signification profonde des propos de notre interlocuteur
- nous constatons également que cette prise de notes, qui ralentit un peu l'entretien, est parfois utile pour notre interlocuteur car elle crée des moments de pause, lorsque nous finissons de rédiger un mot, pauses utiles à l'interviewé pour réfléchir à ce qu'il vient de dire et approfondir. Les sujets que nous abordons pendant l'entretien ne font pas partie de leurs conversations quotidiennes, comme beaucoup de répondants me l'ont confié. Un moment de pause, sans questions, est pour eux l'occasion de creuser le sujet, intérieurement
- nous reconnaissons néanmoins la difficulté de l'exercice. Tout d'abord, tout en assurant cette prise de notes, il faut continuer à garder un contact visuel avec l'interviewé, pour personnaliser la relation et favoriser l'empathie. Il faut éviter également que cette prise de notes donne à l'interviewé une impression trop administrative, définitive, qui pourrait susciter une réserve ou une méfiance. Nous avons l'impression que cela requiert, de notre part, de témoigner d'une attitude d'écoute ouverte d'autant plus importante.

Après l'entretien :

- la prise de notes détaillée peut permettre d'assurer un contrôle de la fiabilité de la retranscription, notamment pour les entretiens de langue anglaise. Notre prise de notes en direct, pour ces entretiens, se faisait partiellement en français et en anglais, sans préméditation de notre part, de façon très spontanée. Parfois, les accents de nos interlocuteurs pouvaient rendre l'interprétation d'un mot plus difficile, à la réécoute de l'enregistrement. Dans ce cas, le fait de se référer aux notes prises sur le vif peut être une aide, car nous avons écrit le mot tel que nous le comprenions sur l'instant
- pendant la phase d'analyse, la lecture des cahiers de notes nous aide beaucoup dans notre réflexion sur les codes et les catégories. Ces cahiers proposent une vision plus synthétique que les retranscriptions dactylographiées intégrales. Ils permettent d'aller plus rapidement à l'essentiel de

l'entretien. En général, les idées force ont été soulignées, encadrées pendant l'entretien et constituent, pendant l'analyse des données, une première trame d'interprétation.

4.2. Pas de journal de bord, mais une synthèse post-entretien

Nous n'avons pas choisi une méthode de type ethnographique, en immersion et observation participante, qui nécessiterait de recueillir et noter tous les événements. Donc, un journal de bord, tel qu'il est décrit par les scientifiques experts de ces méthodes, nous paraît moins utile que nos cahiers de notes. Nous pratiquons l'analyse des discours, et donc nos données sont des mots, plutôt que des situations.

Néanmoins, nous observons qu'il se passe des choses pendant les entretiens, qui ne sont pas du registre des mots, mais davantage de l'ordre des attitudes et des émotions : des rires, des hésitations, de l'intensité, parfois un peu de gêne... Ces attitudes pourraient potentiellement apporter un autre éclairage sur ce qui est dit, donner parfois des pistes pour mettre en perspective les propos tenus. Mais tout cela est très subtil à analyser et nous souhaitons rester prudente.

Ce que nous faisons est une synthèse écrite rapide, à chaud, après chaque entretien, des impressions que nous avons eues sur le déroulement de l'entretien. Ce n'est pas un « journal de bord », mais une trace de notre ressenti d'interviewer.

4.3. Principaux chiffres sur les données retranscrites

Nous avons mené au total 51 entretiens enregistrés, sans compter les deux entretiens informels avec les General Managers des CBU : 16 entretiens en France, 18 entretiens au Mexique, 17 entretiens en Pologne.

Sur les 18 entretiens au Mexique, 16 ont été utilisés dans le cadre de notre analyse NVivo.

Les deux entretiens non utilisés dans l'analyse NVivo sont les suivants :

- un entretien, proposé par la Direction de la CBU, ne concernait pas les salariés de la CBU Mexique : il s'est effectué avec le Responsable de l'ONG Ashoka Mexique. C'est une ONG internationale spécialisée dans les projets de social business, et dont l'entité Mexicaine est partenaire de Danone dans le projet Semilla. Cet entretien a été très riche, pour approfondir les principes et le fonctionnement du social business avec un spécialiste. Il nous a permis également de bien appréhender ce nouveau modèle de RSE Danone de partenariat avec les ONG. Nous n'avons pas intégré ce corpus dans notre analyse, car ne correspondant pas à notre projet de recherche, mais il a contribué à notre compréhension de la RSE Danone et des projets de la CBU Mexique
- un entretien avec un salarié de la CBU Mexique, mais pour lequel, malheureusement, l'enregistrement n'a pas fonctionné, sans que nous puissions le réaliser sur l'instant. Toutes les notes manuscrites prises pendant cet entretien ont été utilisées pour analyser les résultats de la CBU Mexique et sont exploitées dans les interprétations. En revanche, ne disposant pas de retranscription intégrale, nous n'avons pu intégrer ce corpus dans la codification NVivo. Il n'est pas pris en compte dans les tableaux chiffrés ni les verbatim formels.

Donc, la base de travail utilisée pour l'analyse Nvivo est présentée dans le tableau qui suit.

Tableau 6.3 Description des données recueillies : synthèse des résultats utilisés pour l'analyse NVivo				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de salariés enregistrés	49	16	16	17
Durée des enregistrements exploités	74 h 28 mn	23 h 45 mn	23h18 mn	27h 25 mn
Nombre total de mots (Interviewer incluse)	617.581 mots	227.595 mots	174.000 mots	215.986 mots
Nombre total de pages de retranscriptions (Interviewer incluse, typo 11)	1045 pages	330 pages	328 pages	387 pages

4.4. Présentation des profils des 49 interviewés enregistrés et codifiés sur NVivo

Nous allons présenter nos interviewés selon plusieurs caractéristiques, à chaque fois en cumul des 3 CBU et par CBU :

- leurs caractéristiques professionnelles dans leur CBU Danone
 - leur fonctions chez Danone, par le biais de leur département de rattachement
 - leur niveau hiérarchique chez Danone, défini en N- X, N étant le General Manager
 - leur ancienneté chez Danone
- leurs caractéristiques professionnelles hors Danone
 - le nombre d'employeurs qu'ils ont eu avant Danone (sans compter les stages)
- certaines caractéristiques personnelles
 - homme /femme
 - l'âge

Comme la donnée « CBU » est déjà une variable de tri constante, pour les autres variables nous ne ferons donc que des tris à plat.

4.4.1. Les caractéristiques professionnelles Danone des répondants

Critères des fonctions et départements

Il est à noter que nous avons regroupé, dans une même catégorie, les départements Marketing, RP - Relations Extérieures et RSE, l'organisation de chacun des 3 CBU ne permettant pas en effet d'avoir une séparation très claire des différents domaines. Pour mémoire :

- dans la CBU France : la RSE est intégrée dans le département Marketing et assurée par un Marketer
- dans la CBU Mexique, une partie de la RSE est gérée par le Service RP, lui-même dépendant de la Direction Marketing
- dans la CBU Pologne, la RSE dépend du département des Relations Extérieures

En revanche, nous avons segmenté, à l'intérieur de cette vaste catégorie, les répondants qui gèrent directement les marques et ceux qui sont en charge de la RSE.

Tableau 6. 4 Les fonctions des répondants, par département de rattachement									
Département de rattachement		Cumul 3 CBU		CBU France		CBU Mexique		CBU Pologne	
Marketing-RP, Relat.Extér.	Marques	27	34	12	13	5	8	10	14
	RP- RSE	7		1		3		4	
Ventes		4		0		3		1	
Achats		3		0		2		1	
Production-Qualité- Supply Chain		3		1		2		0	
RH-Finance		5		2		1		1	
Total		49		16		16		17	

Critère des niveaux hiérarchiques

La décomposition est la suivante :

- le niveau N-1 correspond bien évidemment aux membres des comités de direction des CBU
- le niveau N-2 correspond, notamment pour les fonctions Marketing, au poste de BMM, Brand Marketing Manager
- le niveau N-3 correspond au poste de Senior Brand Manager
- le niveau N-4 correspond aux postes de Brand Manager et Junior Brand Manager (nous avons un peu simplifié la présentation de l'organigramme, car le poste de Junior Brand Manager est vraiment le premier poste pour les jeunes diplômés, un métier d'accès dans lequel ils ne restent pas longtemps).

Nous notons que nous avons rencontré, dans chaque CBU, une bonne partie des salariés du comité de direction, souvent appelé Codi par les répondants. Ce sont les managers de première ligne, ceux qui à la fois contribuent aux choix stratégiques de la CBU en matière de RSE, tout en ayant des comptes à rendre sur leurs résultats business.

Par ailleurs, 70% de nos répondants sont à des niveaux hiérarchiques inférieurs à celui du Codi, la majorité d'entre eux exerçant des fonctions Marketing.

Tableau 6. 5
Description des données : les niveaux hiérarchiques des répondants

Niveau en N-X par rapport au GM	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
N-1	15 = 31%	4	6	5
N-2	19 = 39%	9	6	4
N-3	8 = 16%	1	4	3
N-4	12 = 24%	2	4	6
Total	49	16	16	17

Critère de leur ancienneté chez Danone

La population des répondants se répartit sur différents niveaux d'ancienneté chez Danone, entre 6 mois et plus de 30 ans. La moitié d'entre eux, néanmoins, ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté Danone.

Ce constat est intéressant lorsque on le compare aux résultats obtenus, par ailleurs, sur le niveau d'engagement à l'employeur et l'imprégnation par la culture d'entreprise Danone.

Ces deux dimensions sont en effet fortes, voire très fortes, chez la majorité des répondants, même ceux qui ont intégré Danone depuis peu. Cela laisserait accroire que cette culture Danone est puissante, attractive et rapidement assimilée par les nouveaux arrivants.

Tableau 6. 6
Description des données : l'ancienneté Danone des répondants, (moyenne d'années d'ancienneté et répartition des répondants par tranche)

	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Moyenne ancienneté Danone	Moyenne 8ans	Moyenne = 10 ans Fort écart-type	Moyenne =7 ans	Moyenne =6 ans
0-5 ans inclus Nbre répondants	25 répondants = 51%	6 répondants	10 répondants	9 répondants
5-10 ans inclus Nbre répondants	10 répondants = 20%	5 répondants	2 répondants	3 répondants
Plus de 10 ans Nbre répondants	14 répondants = 29%	5 répondants	4 répondants	5 répondants
Total	49	16	16	17

4.4.2. Les caractéristiques professionnelles hors Danone des répondants

Le nombre d'employeurs avant Danone

Nous constatons que près des deux tiers des répondants, toutes CBU cumulés, ont eu au moins un autre employeur avant Danone.

- Les entreprises citées sont souvent des grandes multinationales de la grande consommation, les FMCG (Fast Moving Consumer Goods), comme les appellent les répondants : Unilever, Procter & Gamble, Kraft, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Philip Morris, Gillette, Johnson & Johnson, Avon, Cadbury, Reckitt-Benkiser, ...
- On trouve aussi des grandes entreprises industrielles internationales et des grands cabinets de conseil : Hewlett-Packard, Sony, Lloyd Consulting, Mc Kinsey, Price WaterHouse Coopers, des agences de communication, etc.
- Sont citées également, au Mexique et en Pologne, de grandes entreprises nationales.

Tableau 6. 7				
Description des données : le nombre d'employeurs avant Danone (hors stages)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Moyenne d'employeurs avant Danone	Moyenne = 1,2	Moyenne = 0,6	Moyenne = 1,8	Moyenne = 1,2
0 employeur avant	18 répondants = 37%	9 répondants	4 répondants	5 répondants
1 employeur avant	15 répondants = 31%	6 répondants	2 répondants	7 répondants
2 employeurs avant	8 répondants = 16%	0	5 répondants	3 répondants
3 employeurs avant	6 répondants = 12%	1 répondant	4 répondants	1 répondant
4 employeurs et + avant	2 répondants = 4%	0	1 répondant	1 répondant
Total répondants	49	16	16	17

Il est intéressant de noter quelques variations dans les profils, selon les CBU.

La CBU France est celle qui recrute le plus de débutants, notamment dans les fonctions Marketing, avec de jeunes diplômés qui vont débiter leur carrière chez Danone.

La CBU Mexique est celle où l'expérience préalable, avant Danone, semble être la plus importante en termes de nombre d'employeurs. Le marché est en pleine expansion et les profils de cadres diplômés sont très convoités, notamment dans les fonctions Marketing. Il peut y avoir un turnover plus élevé.

Le fait que la majorité des répondants aient eu une expérience professionnelle préalable implique deux pistes intéressantes pour notre recherche :

- ces répondants ont pu acquérir d'autres référentiels par rapport à la RSE, dans un contexte professionnel
- ces répondants disposent potentiellement d'éléments de comparaison pour mettre en perspective la RSE de Danone par rapport à celles d'autres entreprises.

Il n'est pas possible, dans la thèse, d'être exhaustif sur l'ensemble des points et nous ne pourrions détailler de façon approfondie, dans les résultats, les données dont nous disposons à ce sujet. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà signaler que ces comparaisons seront favorables à Danone.

4.4.3. Les caractéristiques personnelles des répondants

Répartition femmes / hommes

Nous constatons un relatif équilibre, avec une légère prédominance des femmes. Si nous nous centrons uniquement sur les fonctions Marketing, cette proportion de femmes augmente, comme classiquement dans les entreprises de B to C, où ces fonctions sont plus féminisées.

	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Femmes	26 = 53%	9	7	10
Hommes	23 = 47%	7	9	7
Total	49	16	16	17

Nous n'avons pas comme projet de recherche d'étudier l'impact éventuel du genre sur les représentations de la RSE. Il est un sujet néanmoins où cet impact sera évident : c'est celui des engagements d'une entreprise sur les questions de santé des salariées et de congés maternité (cf. le chapitre 9 sur la question des salariées « destinataires » de la RSE). Les femmes évoqueront plus spontanément ces questions dans leurs discours sur la RSE.

L'âge des répondants

La majorité de nos répondants sont dans leur trentaine, toutes CBU confondues. Le tableau ci-dessous détaille les répartitions des répondants par classes d'âge et par CBU. Il n'y a pas sur ce critère de différence majeure entre CBU.

Tranche d'âge	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Age moyen répondants	36 ans	36 ans	38 ans	33 ans
Tranche 1 : 20-25 ans	0	0	0	0
Tranche 2 : 25-30	15 = 31%	4	3	8
Tranche 3 : 30-35	9 = 18%	4	4	1
Tranche 4 : 35-40	13 = 27%	3	4	6
Tranche 5 : 40-45	7 = 14%	3	2	2
Tranche 6 : 45-50°	2 = 4%	1	1	0
Tranche 7 : 50-55	2 = 2%	0	2	0
Tanche 8 : 55-60	1 = 2%	1	0	0
Total	49	16	16	17

Nous ne savons pas quel peut être l'impact de l'âge de nos répondants sur leurs représentations de la RSE ? La mesure d'éventuels liens de corrélations ou de causalité ne rentre pas dans notre projet de recherche, ni dans notre approche épistémologique.

Nous pouvons simplement constater, au vu de ces chiffres, que la majorité de nos répondants sont, à la trentaine, dans un âge de « maturité professionnelle », notamment pour des Marketers de la Grande Consommation, secteur où la moyenne d'âge des cadres est en plutôt assez jeune.

L'impact que ce critère d'âge cela peut avoir sur nos résultats est peut-être le fait de confirmer que les discours de nos répondants, dont leurs discours sur la RSE, sont majoritairement des propos d'adultes expérimentés, connaissant bien le monde de l'entreprise, avec déjà des réussites (chez Danone et/ou ailleurs), et encore des perspectives de développement et d'évolution chez Danone.

Les discours sur la RSE pourraient éventuellement être différents si nous interrogeons seulement des jeunes diplômés sortant de l'École et en début de carrière, ou seulement des cadres confirmés, à quelques années de leur retraite.

5. L'ANALYSE DES DONNÉES : LE RECOURS AU LOGICIEL NVIVO 9

Face à l'abondance du matériau qualitatif, le travail d'analyse représente en effet un enjeu majeur pour le chercheur, ainsi que des difficultés probables. Certes, l'utilisation du logiciel NVivo facilite la gestion des codes et le traitement quantitatif des données. Mais, comme le disent les scientifiques expérimentés à la pratique de ces logiciels, 90% du travail reste à faire par le chercheur, dans la catégorisation et le codage.

5.1. La *Grounded Theory*, fondement conceptuel du logiciel NVivo.

La *Grounded Theory*, « théorie ancrée » ou « théorie enracinée », est initiée aux États-Unis dans le champ de la sociologie, par Glaser et Strauss, avec la publication en 1967 de leur ouvrage fondateur : « *The discovery of Grounded Theory* ».

Cette approche se développe rapidement aux USA et devient un des cadres de références théoriques mobilisés fréquemment dans les sciences sociales et humaines. Elle fait même l'objet d'une revue académique spécifique, la *Grounded Theory Review*.

5.1.1. La théorie enracinée : un objectif d'innovation en matière de production théorique

L'objectif affirmé de Glaser et Strauss est de pouvoir générer de nouvelles théories en sciences sociales et humaines, en proposant une méthodologie générale très différente des approches habituelles. Guillemette, dans son article de 2006 consacré à la *Grounded Theory*, confirme cette volonté des deux auteurs de rompre avec les méthodes en vigueur :

« Ainsi, la GT [*Grounded Theory*] est définie en opposition contre les approches hypothético-déductives dans lesquelles les chercheurs partent de postulats a priori pour déduire des explications des phénomènes, les données empiriques ne servant que d'« exemples » dans un processus d'application des théories existantes. À l'inverse, la GT est présentée essentiellement comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. Les théories

ainsi développées en GT sont le plus souvent de « nouvelles » théories qui sont plus ou moins en lien avec des théories existantes. De là vient la prétention de favoriser l'innovation. » (Guillemette, 2006).

Paillé cherche à clarifier cet objectif de « théorisation » affirmé par la Grounded Theory, dont l'ambition pourrait inquiéter certains chercheurs : « *Qu'est-ce que théoriser? C'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière. En fait, théoriser, ce n'est pas, à strictement parler, faire cela, c'est d'abord aller vers cela; la théorisation est, de façon essentielle, beaucoup plus un processus qu'un résultat. En ce sens, l'analyse par théorisation ancrée est une méthode extrêmement stimulante pour quiconque désire pousser l'étude de son objet de recherche au-delà d'une première analyse descriptive. [...] Quel que soit le niveau de théorisation atteint, le résultat devra être ancré (grounded) solidement dans les données empiriques recueillies.* » (Paillé, 1994).

5.1.2. Quatre procédures méthodologiques destinées à favoriser l'innovation

Guillemette présente les 4 procédures méthodologiques de la *Grounded Theory*, proposées par Glaser et Strauss (Guillemette, 2006) :

- la suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants
- la façon particulière de préciser l'objet de recherche
- l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données
- les procédures d'analyse favorisant l'ouverture à l'émergence.

Ces 4 procédures sont présentées ci-dessous, car elles jouent un rôle important dans la compréhension du fonctionnement du logiciel NVivo. Elles vont donc influencer sur notre pratique de l'analyse, comme ce sera détaillé plus loin.

5.1.2.1. La suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants.

Les préconceptions du chercheur peuvent représenter des biais d'interprétation. Il s'agit donc, pour lui, d'essayer autant que possible de faire, pendant un temps, abstraction de ses référentiels conceptuels précédents. L'objectif est de rester ouvert à ce qui émerge de ses données, sans risquer de les aborder avec des aprioris. Pendant l'étude des données, il faudrait presque parvenir à « oublier » ce que l'on sait déjà, ce qui a été produit avant, pour ne pas être tenté de reproduire des modèles existants, mais être au contraire en posture d'accepter la nouveauté.

Cette suspension n'est que « temporaire », puisque, dans un deuxième temps, le chercheur confronte ses propres résultats aux concepts existants (Guillemette, 2006).

5.1.2.2. La façon particulière de préciser l'objet de recherche

Dans la *Grounded Theory*, l'objet de recherche n'est pas forcément très précis mais plutôt un domaine de questionnement très ouvert; la problématique reste large.

La construction de l'objet n'est pas un processus forcément figé une fois pour toutes, dès le début de la phase terrain, mais sa définition représente un processus évolutif, pouvant être enrichi pendant la phase d'analyse. « *Ceci renvoie toujours à l'ouverture qui peut conduire à l'innovation dans la mesure où le chercheur « découvre », au fur et à mesure de son immersion sur le terrain, des aspects du phénomène qui n'ont pas encore été explorés par d'autres* » (Guillemette, 2006).

5.1.2.3. L'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données

La 3^{ème} caractéristique méthodologique des travaux en *Grounded Theory* est le rapprochement des étapes de collecte de données et d'analyse des données. Dans les méthodes classiques, ces deux opérations sont réalisées de façon successive. Dans les approches de la *Grounded Theory*, ces épisodes de collecte et analyse peuvent être réalisés en alternance et en interaction, cela dès le début de la recherche. Il ne s'agit plus d'un travail séquentiel, chronologique, mais d'une approche « en spirale », selon la formule de la *Grounded Theory*. Mouricou est un chercheur qui a fondé la démarche méthodologique de sa thèse en sciences de gestion sur l'approche de la *Grounded Theory* et l'utilisation de NVivo : il confirme qu'« il faut envisager la collecte et l'analyse de données comme des processus simultanés et inter-reliés » (Mouricou, 2009).

5.1.2.4. Les procédures d'analyse favorisant l'ouverture à l'émergence.

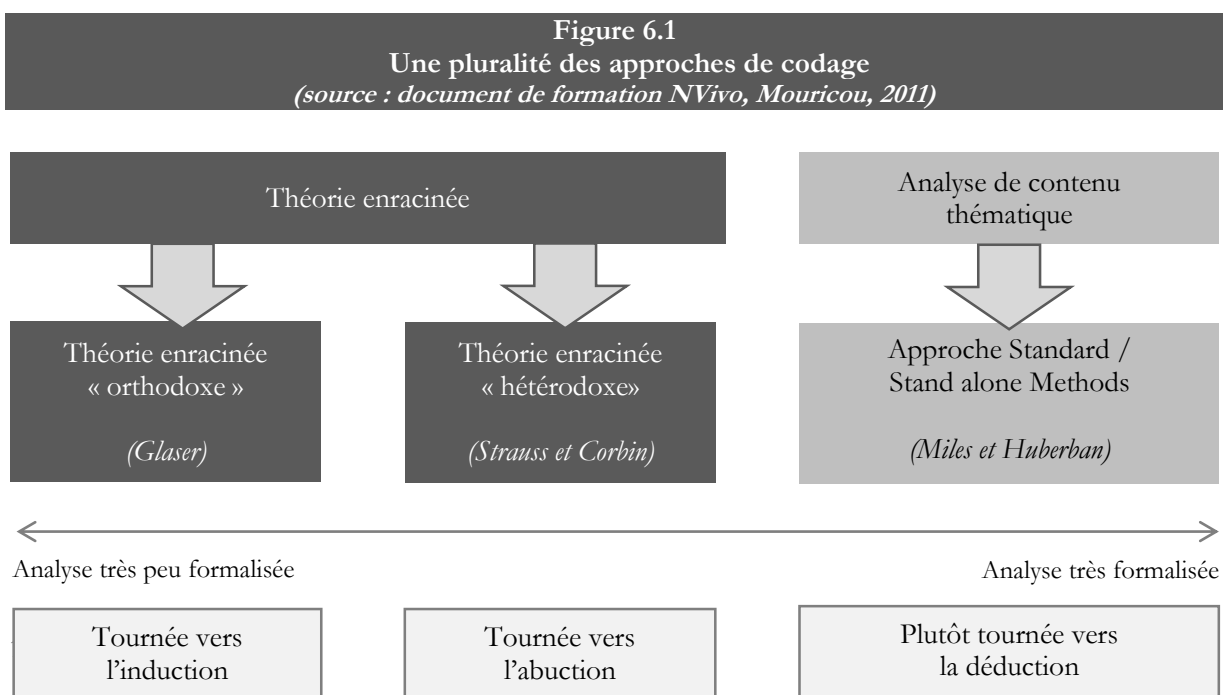
Le codage doit rester très ouvert, pour favoriser ce que Strauss et Corbin appellent « l'écoute des données » pendant l'analyse. Le choix des codes est facilitateur de cette ouverture. Les auteurs recommandent de créer des codes « in vivo », c'est-à-dire constitués des mots ou formules issus du discours des interviewés, qui viendront compléter des codes créés par le chercheur pour traduire ce qu'il perçoit des données empiriques (Strauss & Corbin, 1998, in Guillemette, 2006).

5.1.3. La proximité entre ces fondements méthodologiques et notre propre projet de recherche

Nous retrouvons avec intérêt une convergence entre les postulats de cette théorie enracinée et certaines caractéristiques de notre projet de recherche :

- une démarche qualitative et abductive
- la volonté d'une compréhension très ouverte du sens que les interviewés donnent à leur réalité, et pour cela la nécessité de laisser émerger des idées et concepts du terrain
- le constat du poids des paradigmes scientifiques sur les visions des chercheurs, le fait de considérer les représentations comme un filtre interprétatif de la réalité.

Le fonctionnement du logiciel NVivo est donc directement inspiré de la théorie enracinée, plutôt l'approche hétérodoxe de Strauss et Corbin, tournée vers l'abduction. La figure ci-dessous permet de re-situer cette démarche parmi les autres approches de codage.



5.2. Le fonctionnement de NVivo 9

Nous faisons le choix de préciser rapidement, dès le début de ce chapitre, l'ergonomie et le fonctionnement du logiciel, de façon très simplifiée. L'objectif en est, pour nous, une fois cet outil présenté synthétiquement, de pouvoir ensuite centrer ce chapitre sur notre analyse, notre travail de chercheur, l'outil n'étant qu'un support.

Ce logiciel va nous aider dans deux phases du travail d'analyse des données :

- la phase de codage : NVivo aide à l'automatisation du codage et favorise la flexibilité des catégorisations, c'est-à-dire l'évolution de l'arborescence
- la phase d'exploitation : NVivo permet une exploitation quantitative rapide de données qualitatives très volumineuses.

Nous tenons à préciser que, pour cette présentation simplifiée du fonctionnement du logiciel, nous nous sommes inspirée de la formation assurée par Philippe Mouricou, précédemment cité pour son travail de thèse.

La 1^{ère} étape sur NVivo consiste à créer le projet et importer les sources qui vont être utilisées.

En l'occurrence, nous avons importé, dans notre projet NVivo « Danone » les 49 retranscriptions d'entretiens sous format Word.

La 2^{ème} étape consiste à commencer la création des « nœuds ».

Dans le logiciel NVivo, un « nœud » est l'équivalent d'un code, d'une catégorie, d'un thème.

Les nœuds peuvent être organisés :

- soit de façon non hiérarchique, tous les nœuds étant au même niveau
- soit de façon hiérarchique, avec un nœud parent et des nœuds enfants, comme une arborescence, un organigramme.

Quand nous écrivons « commencer la création des « nœuds », c'est bien parce que nous nous situons dans la démarche abductive, que nous avons présentée comme une des composantes de notre méthode globale de recherche et qui a présidé au choix de ce logiciel.

Donc, avec NVivo, le chercheur peut commencer à créer des codes en début d'analyse, en fonction de ses questions de recherche et de ses premières relectures des données. Puis, au fur et à mesure que l'analyse progresse, il en crée de nouveaux, il en fusionne d'autres, il modifie les niveaux de l'arborescence. Dans notre cas, la première version des « nœuds » créés n'a pas été définitive et elle a connu beaucoup d'évolutions avant d'arriver, assez tardivement, à sa forme finale. Nous allons présenter quelques-unes de ces étapes ci-après.

Le logiciel facilite cette souplesse abductive, puisque toute modification de la place d'un nœud dans l'arborescence entraîne automatiquement, avec ce nœud, tous les segments de corpus qui lui sont rattachés.

La 3^{ème} étape, qui donc en fait presque parallèle à la seconde, est celle du codage.

Comme dans la codification manuelle, un segment de données va être affecté à un « nœud », un code. Un même segment de données peut être codé à plusieurs nœuds.

Il existe une segmentation importante entre le codage descriptif et le codage analytique :

- le codage descriptif est un codage de premier niveau : très proche des données
- le codage analytique est un codage de deuxième niveau : il a un objectif de conceptualisation.

Le codage descriptif a pour objectif la classification, la catégorisation et la structuration. L'intitulé du code permet de décrire le contenu des données qui vont être codifiées : de quoi parle-t-on dans ce segment de corpus ? Il n'y a pas d'interprétation, pas de conceptualisation : la signification des contenus du code parle d'elle-même, de façon explicite.

Par exemple, pour notre recherche, un code descriptif peut être : « *Danone.Communities* ». Nous rattachons à ce code (ce « nœud » selon NVivo) tous les segments de discours où les répondants parlent de ce fonds d'investissement de Danone dédié au social business. Il n'y a pas d'abstraction de notre part, pas d'interprétation, juste une description de l'objet évoqué par l'interviewé.

Il est recommandé par les spécialistes de la théorie enracinée et de l'utilisation de NVivo, de débiter l'analyse et la création des codes par des codes descriptifs.

Le codage analytique a, quant à lui, un objectif de conceptualisation. Il peut fonctionner selon une logique de typologie, en regroupant entre eux des codes appartenant à des catégories importantes pour la recherche. Au fur et à mesure de l'analyse, le chercheur peut retrouver des classifications liées à la littérature académique existante. C'est une forme de codage qui ne cherche pas seulement à décrire les données mais également à les expliquer, à leur donner du sens, voire à les modéliser.

Pour ce type de codage analytique, le chercheur s'intéresse également à l'intention de l'interviewé, à la signification qu'il donne. Parfois, l'interviewé exprime une idée, mais de façon implicite, sans forcément utiliser les mots explicites qui décrivent cette notion. Le codage analytique permet de saisir ces nuances, ces subtilités, et de positionner le segment de discours dans le code relatif à cette notion.

Par exemple, pour notre recherche, un code analytique peut être : « *La RSE est bénéfique* ». Nous pouvons rattacher à ce code des segments qui évoquent des bénéfices de nature très différente apportés par la RSE (gain d'image et de légitimité, augmentation des ventes, motivation du personnel, diminution des coûts, etc.). Nous pouvons aussi rattacher des segments où les interviewés n'utilisent pas le terme le terme « bénéfice » ou un terme associé, mais exprime implicitement cette idée-là.

Ce code analytique permet aussi de se confronter avec les grandes typologies de la littérature académique. Il est recommandé de procéder à la création de codes analytiques dans un 2^{ème} temps, après avoir une meilleure connaissance des données. De plus, créer des codes conceptuels très tôt dans le travail risquerait de freiner le processus d'émergence de concepts issus des données elles-mêmes, par la projection de modèles pré-existants.

La 4^{ème} étape est celle du regroupement et de la condensation des données.

Il s'agit, selon l'objectif préconisé par Miles et Huberman, d'organiser la masse de données pour repérer les schémas récurrents, établir des comparaisons, identifier des relations, ramener le particulier sous le général, ... Une des grandes familles d'outils de condensation de données, que proposent les auteurs, sont les matrices d'analyse, qui permettent de structurer et présenter les données (Miles & Huberman, 2003).

NVivo propose l'utilisation de « matrices à condensé », inspirées des recommandations de ces deux chercheurs. Nous en avons utilisé un certain nombre, pour croiser des sources (nos répondants) et des nœuds, pour croiser des nœuds entre eux.

NVivo propose aussi d'autres outils d'analyse et de présentation, comme des requêtes sur tout ou parties des sources et des nœuds (requêtes textuelles, fréquences de mots, etc.), des graphiques.

6. NOTRE TRAVAIL D'ANALYSE

6.1. Rappel de notre principe d'analyse

Dans notre travail original de catégorisation et codification, nous avons souhaité fonctionner de façon très ouverte, dans la logique de notre démarche exploratoire et interprétativiste. Cherchant à connaître et comprendre les contenus approfondis des représentations, nous ne voulions donc pas enfermer trop rapidement l'interprétation dans un cadre resserré de codes et nous avons largement étendu l'arborescence des nœuds, dans la première étape de l'analyse.

Nous avons procédé en deux temps, selon un mouvement « ouverture-condensation ».

Une première étape très ouverte de « catégorisation-codification » a été destinée à explorer de façon très large le recueil des significations. Elle s'est matérialisée sur Nvivo par notre choix, d'une part, de créer de nombreux codes et, d'autre part, de codifier les mêmes extraits du corpus simultanément dans plusieurs codes lorsque c'était pertinent. En résumé, notre objectif était, à ce stade de notre recherche, de ne surtout pas nous limiter dans un cadre trop étroit, mais de laisser beaucoup de place à la création de nouveaux codes (« appelés « nœuds » sur Nvivo), dès que le sens du corpus le nécessitait.

Néanmoins, dans le deuxième temps de l'analyse, pour condenser et synthétiser les données, il a été nécessaire de procéder à une réorganisation de cette arborescence. Il s'agit de regrouper les extraits du corpus sous de nouvelles catégories, selon le plan choisi de présentation des résultats.

6.2. Élaboration progressive des codes : premier découpage descriptif

Nous avons commencé notre travail d'analyse par le fait de mener plusieurs démarches, presque en parallèle :

- la relecture de nos cahiers de notes
- la recherche de premières catégorisations
- la lecture des transcriptions détaillées
- l'approfondissement des premières catégorisations établies : confirmation, infirmation, doute...
- la réécoute des entretiens.

Devant la masse d'informations à traiter, le fait de commencer par les notes prises sur le vif a fait émerger plus rapidement les points saillants des entretiens. Comme expliqué précédemment, nous avons en effet souligné, en temps réel, les mots qui nous semblaient importants, notés quelques commentaires en marge, donc mis en exergue ce qui nous semblait prioritaire.

A partir de ces notes, nous avons commencé à élaborer, sur le papier, des listes de « catégories » possibles, de thèmes, d'organisation des idées, en restant à ce stade dans des catégories descriptives. Le principe était double :

- essayer de retrouver des schémas récurrents, des sujets répétés d'un répondant à l'autre
- noter des idées individuelles mais qui semblaient particulièrement intéressantes à explorer.

Progressivement, après la lecture des cahiers de notes, nous avons commencé celle des retranscriptions d'entretiens, pour revenir aux discours mêmes des répondants.

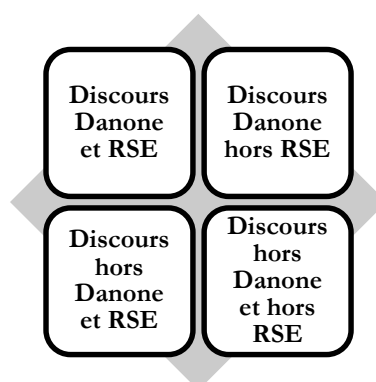
Une première catégorisation élaborée a été celle d'une matrice sur deux axes : Danone et RSE

Nous avons en effet identifié tout d'abord qu'il y avait deux découpages possibles des corpus :

- les segments où les répondants parlaient de Danone et ceux où ils n'en parlaient pas (soit parce qu'ils faisaient référence à un concept, soit parce qu'ils parlaient d'autres entreprises, ou encore de sujets personnels)
- les segments où les répondants parlaient explicitement de la RSE, ceux où ils n'en parlaient pas.

Nous avons alors imaginé réaliser une première matrice, dans laquelle il serait ensuite possible de classer les sous-thèmes à venir, au fil des prochaines lectures des données

Figure 6.2
Elaboration progressive des codes, 1ère étape du découpage : Danone / RSE

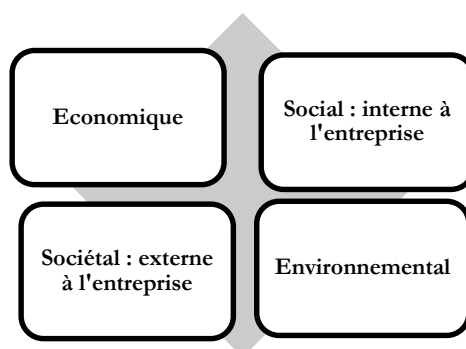


En parallèle, il était difficile de faire totalement abstraction de la littérature car émergeaient, dans les entretiens des répondants, des propos sur les grandes composantes fondamentales du concept de RSE : les dimensions de la RSE et les différentes Parties Prenantes de la RSE.

Nous avons commencé également à imaginer d'autres catégorisations, qui recoupaient à la fois la littérature académique et certains propos des répondants.

Une autre catégorisation possible envisagée alors a été celle des 4 dimensions de la RSE

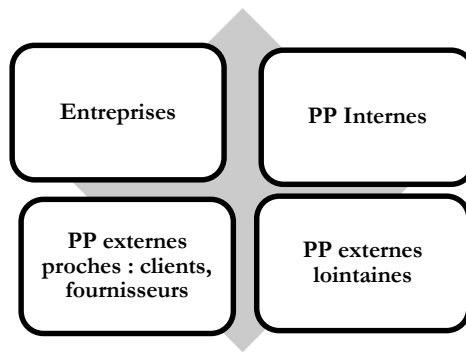
Figure 6.3
Elaboration progressive des codes, 2^{ème} étape du découpage : les 4 dimensions de la RSE



Une 3^{ème} catégorisation a été construite autour des Parties Prenantes de la RSE

Dans la même logique de cheminement parallèle et abductif, entre l'analyse des données et les références à la littérature académique, nous avons imaginé une segmentation dans laquelle classer ultérieurement de futurs « sous-codes », détaillant les différentes Parties Prenantes (P.P.) de la RSE.

Figure 6.4
Elaboration progressive des codes, 3^{ème} étape du découpage : Parties Prenantes



Une 4^{ème} catégorisation s'est élaborée à partir des niveaux d'intervention de la RSE,

Puis, revenant aux discours des répondants, nous avons vu émerger progressivement, dans leurs propos sur la RSE, différents niveaux possibles reliés partiellement aux strates décisionnelles et organisationnelles en entreprise et aux acteurs :

- la mission et la stratégie RSE
- les structures dédiées à la RSE
- les projets concrets opérationnels de RSE
- les moyens d'informations sur la RSE, la communication autour de la RSE
- les leaders dans la RSE.

Une autre catégorisation a concerné les pays et les spécificités culturelles nationales

La CBU France constituait notre première vague d'entretiens. Nous n'avons pas alors pris réellement la mesure de l'importance du pays comme critère de segmentation des discours. C'est lors de notre séjour dans la CBU Mexique que, très vite, nous avons pu mesurer des différences avec la CBU France sur certains sujets, qui ont rendu d'autant plus intéressantes les proximités que nous pouvions identifier. Cela s'est confirmé avec les entretiens dans la CBU Pologne.

Assez naturellement, s'est imposé le principe d'une catégorisation prenant en compte les spécificités de chacune des 3 CBU.

D'autres projets de regroupements, de matrices, de découpages des codes sont intervenus, au fil de notre analyse des entretiens, de notre réflexion, complexifiant à chaque fois les entrées possibles pour décrire les données.

Nous avons effectué notre première création de codes en avril 2012 et avons débuté la codification effective des corpus français et anglais, sur la base de codes descriptifs.

6.3. Élaboration progressive des codes : introduction de codes analytiques

Au fur et à mesure de la codification du corpus, ont émergé des extraits de discours qui ne relevaient pas d'un registre descriptif, mais qui traduisaient davantage une opinion, un point de vue formulé par le répondant. Nous y avons retrouvé les caractéristiques requises pour la création de codes analytiques.

3 grands domaines principaux ont porté la création de ces codes analytiques :

- les opinions des répondants sur la RSE, qu'il nous semblait intéressant de pouvoir ultérieurement comparer aux paradigmes académiques sur la RSE
- les opinions des répondants sur la culture d'entreprise de Danone
- les opinions des répondants sur leur employeur, en tant que salariés Danone.

En complément, nous avons bien sûr laissé la porte ouverte à la création de tout code analytique pertinent sur d'autres thématiques, dans l'avancée de notre codification.

Après différents allers-retours, modifications, évolutions, dans lesquels nous avons retrouvé les constats des fondateurs de la théorie enracinée et des scientifiques utilisateurs de NVivo, nous sommes parvenue à une forme « définitive » d'arborescence, présentée ci-après.

6.4. Notre arborescence des codes : un total de 787 codes

Le premier niveau de l'arborescence que nous avons créée, au fil de l'analyse, se décline en 8 méta-catégories, précisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6.10 Création des codes : 1 ^{er} niveau de l'arborescence, 8 « méta-catégories » de codes	
1. LES CONTENUS DES REPRÉSENTATIONS RSE	
2. LES STRATÉGIES ET ACTIONS	
3. LES LEADERS	
4. LA CULTURE DANONE	
5. LES MÉTIERS	
6. LE PAYS	
7. LE RÉPONDANT	
8. LES SALARIÉS DANONE	

Ces Méta- catégories sont détaillées ci-après, uniquement au niveau N-1 de l'arborescence.

Tableau 6.11 Création des codes : 2 ^{ème} niveau de l'arborescence, 29 catégories de codes	
1. LES CONTENUS DES REPRÉSENTATIONS RSE	1.1 CONTENUS R.S - GÉNÉRALITÉS - Descriptif
	1.2. CONTENUS R.S - PARADIGMES SUR LA RSE - Analytique
2. LES STRATÉGIES ET ACTIONS	2.1 POLITIQUE RSE DE DANONE
	2.2 POLITIQUE HORS RSE DE DANONE

Tableau 6.11 Création des codes : 2 ^{ème} niveau de l'arborescence, 29 catégories de codes	
	2.3 COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE, IMAGE DANONE
	2.5 POLITIQUES RSE AUTRES ENTREPRISES
	2.6 EAUX versus PRODUITS LAITIERS
3. LES LEADERS	3.1 LEADERS DANONE ET RSE
	3.2 LEADERS DANONE HORS RSE
	3.3 LEADERS AUTRES ENTREP. ET RSE
	3.5 « MISSIONAIRES » DE LA RSE
4. LA CULTURE DANONE	4.1 CULTURE DANONE, GÉNÉRALITÉS
	4.2 COMPOSANTS CULTURE DANONE
	4.3 COMPARAISON DANONE-AUTRES ENTREPRISES
5. LES MÉTIERS	5.1. LES MARKETERS
	5.2 LES RH
	5.3 LES AUTRES MÉTIERS ET RSE
	5.4 EN GENERAL, MÉTIERS ET RSE
	5.5 HORS RSE, LES AUTRES MÉTIERS
6. LE PAYS	6.1 FRANCE
	6.2 MEXIQUE
	6.3 POLOGNE
	6.4 GÉNÉRALITÉS LIENS RSE-PAYS
7. LE RÉPONDANT	7.1 RÉPONDANT, SIGNALÉTIQUE
	7.2 RÉPONDANT, DÉCOUVERTE DE LA RSE
8. LES SALARIÉS DANONE	8.1 RSE ET SALARIÉS ATTITUDES
	8.2 HORS RSE SALARIÉS ATTITUDES
	8.3 GÉNÉRATION Y
	8.4 DANONE, PRIVILÉGIÉS

Le travail de création des codes a été très lié à l'émergence des données du terrain. Nous avons choisi l'optique de créer beaucoup de codes, au fur et à mesure de l'analyse, pour nous permettre de traduire toute la variété des discours.

Au total, au dernier niveau de notre arborescence de catégorisation, nous avons créé 787 codes, dans le sens des « nœuds-enfants », tels que les définit NVivo.

Les bénéfices de cette orientation en ont été également les limites : parfois, certains codes créés suite à un ou deux entretiens, car ils semblaient intéressants, n'ont pas été réutilisés dans l'affectation d'autres segments

de corpus. Cette ouverture maximum, au moment de l'analyse, a donc rendu le travail de regroupement des codes d'autant plus nécessaire, pour préserver une vision synthétique, celle des 8 méta-catégories.

6.5. Le nombre de références : 18.000 segments codifiés

Une référence sur NVivo représente le nombre de segments de corpus qui ont été codifiés sur un même code, un même nœud.

Notre travail de codification a abouti à un total de 18.056 références, soit segments de corpus, qui ont été codifiés dans les différents nœuds de notre arborescence. Le tableau ci-dessous présente le nombre de références par méta-famille. Le détail sera présenté en annexe.

	Sources	Références
1. LES CONTENUS DES REPRÉSENTATIONS RSE	49	5355
2. LES STRATÉGIES ET ACTIONS	49	4216
3. LES LEADERS	42	359
4. LA CULTURE DANONE	39	1749
5. LES MÉTIERS	49	1552
6. LE PAYS	40	823
7. LE RÉPONDANT	49	1945
8. LES SALARIÉS DANONE	49	2057
		18.056

6.6. Présentation de nos procédés de condensation des données : un exemple avec la thématique des salariés et de la RSE

Le procédé de condensation de données, recommandé par Miles et Huberman comme vu précédemment, est indispensable lorsque le chercheur dispose, comme nous, d'un corpus très abondant. Chaque thématique a nécessité des procédés, requêtes et analyses ad hoc, en fonction du thème et des codes dont nous disposons dans notre arborescence. Pour cette raison, nous préférons illustrer synthétiquement notre démarche à travers un exemple. Pour présenter concrètement notre travail, nous prenons l'exemple de notre analyse sur le thème des « salariés destinataires de la RSE » et présentons quelques-unes des étapes que nous avons suivies.

6.6.1. Identification des codes / «nœuds» Nvivo à étudier sur l'exemple des salariés

Nous avons identifié plusieurs nœuds Nvivo à étudier, comme le précise le tableau ci-dessous. Certains doivent être traités en totalité dans ce chapitre car ils traitent exclusivement des salariés, d'autres sont à exploiter seulement partiellement, car ils évoquent les salariés et d'autres sujets.

Place du code étudié dans les 8 catégories de l'arborescence Nvivo	Salariés destinataires	Salariés acteurs animateurs	Salariés acteurs dans les métiers	Salariés acteurs bénévoles
N°1 : Les contenus des R.S sur la RSE : dimensions de la RSE	Dimension sociale de la RSE			
N°1 : Les contenus des R.S sur la RSE : thèmes généraux de la RSE	Les salariés			
N°1 : Les contenus des R.S sur la RSE : Parties Prenantes de la RSE	Les salariés Parties Prenantes internes	Les salariés Parties Prenantes internes	Les salariés Parties Prenantes internes	Les salariés Parties Prenantes internes
N°1 : Les contenus des R.S sur la RSE : paradigmes sur la RSE, RSE et double-projet	Win-Win	Win-Win	Win-Win	
N°2: Les stratégies et actions : politique RSE Danone	Stratégie et axe « People »			
N°2: Les stratégies et actions : politique RSE Danone	Actions RSE Danone, salariés			
N°2: Les stratégies et actions : politique RSE autres entreprises	Actions RSE autres entreprises, salariés			
N°2: Les stratégies et actions : organisation RSE Danone		Qui fait quoi		
N°4: La culture Danone : composants de la culture Danone	Humain-Social			
N°5 Les métiers			Les métiers et la RSE	
N°8 Les salariés Danone : salariés et RSE		Animer l'engagement des salariés	Animer l'engagement des salariés	
N°8 Les salariés Danone : salariés et RSE				Implication bénévole

6.6.2. La nature des discours étudiés sur la RSE et les salariés : proposition de catégorisations

Pour mener cette analyse de façon exhaustive, nous décidons d'étudier tous les discours des répondants incluant la thématique des salariés et de la RSE. Procédant selon notre principe abductif de départ, nous précisons progressivement, au fil de l'analyse, comment catégoriser les extraits de corpus étudiés.

Tableau 6.14 Exemple d'analyse sur RSE et Salariés : identification de 5 catégorisations des discours	
Catégorisation identifiée	Proposition de déclinaisons de cette catégorie
Les 4 typologies de salariés évoqués dans les discours des répondants	<ol style="list-style-type: none"> 1. les répondants eux-mêmes 2. leurs collègues 3. les salariés Danone en général 4. les salariés d'entreprise en général
Le rattachement, fait par les répondants, des thématiques « RSE-salariés » à une entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. rattachement à Danone 2. rattachement à d'autres entreprises 3. thème évoqué « en général », sans rattachement à une entreprise
Les 2 types de lien, déduits des discours des répondants, entre le thème des salariés et le thème de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. lien « explicite » avec la RSE : les salariés sont clairement évoqués comme une dimension de la RSE, dans l'extrait de corpus étudié 2. lien « implicite » avec la RSE : la mention de la RSE n'est pas formellement affirmée dans l'extrait de corpus, mais le contexte du discours permet d'établir un lien

<i>Catégorisation identifiée</i>	<i>Proposition de déclinaisons de cette catégorie</i>
Les 2 familles de responsabilités des entreprises envers leurs salariés	<ol style="list-style-type: none"> 1. les salariés et la RSE comme concept « général » : la responsabilité globale des entreprises envers leurs salariés 2. les salariés et la RSE comme actions concrètes : les domaines d'action opérationnels des entreprises envers leurs salariés
Les 4 rôles et fonctions des salariés dans la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. salariés destinataires de la RSE 2. salariés acteurs de la RSE : animateurs de la RSE 3. salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers 4. salariés acteurs de la RSE par leurs actions bénévoles en RSE
Les 2 natures de présentation, par les répondants, des actions RSE Danone pour ses salariés	<ol style="list-style-type: none"> 1. descriptive : le répondant présente les actions 2. évaluative : le répondant porte un jugement sur ce qui est fait par son employeur

6.6.3. Les 7 catégories retenues pour analyser les responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés

Nous resserrons le champ et étudions maintenant ce que les répondants pensent des responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés. Quelles sont les actions concrètes que les entreprises, Danone inclus, mettent en œuvre, ou doivent mettre en œuvre, vis-à-vis de leurs salariés, dans le cadre de la RSE ? Quels sont les domaines pratiques d'intervention RSE des entreprises, selon les répondants ?

Pour synthétiser les données, nous décidons de choisir des catégories. En étudiant les corpus concernés, nous déterminons qu'il est possible de les regrouper en fonction de 7 grandes familles d'actions des entreprises envers leurs salariés. Ces familles que nous identifions peuvent se superposer à des grands domaines habituels d'intervention des directions des Ressources Humaines en entreprise.

Figure 6.5
Exemple d'analyse RSE-Salariés : les responsabilités opérationnelles envers les salariés

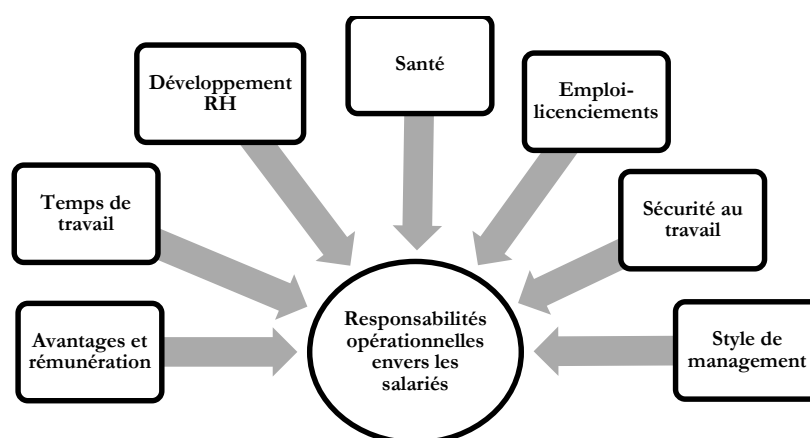


Tableau 6.15
Salariés « destinataires » de la RSE : les 7 catégories RH identifiées

Titre de la catégorie RH créée	Détail des actions RSE pour les salariés de cette catégorie
Avantages	<i>Salaires, avantages matériels (hors santé et maternité), conditions de travail au quotidien</i>
Temps de travail	<i>Aménagements du temps de travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle, gestion du stress</i>
Développement RH	<i>Formation, opportunités de progression, gestion des carrières, gestion de la diversité, accompagnement des seniors</i>
Santé	<i>Assurances santé, prise en charge de la maternité</i>
Emploi-Licenciements	<i>Création d'emploi, préservation de l'emploi, mode de gestion des plans sociaux, accompagnement des licenciements</i>
Sécurité au travail	<i>Sécurité au travail, protection des salariés</i>
Style de Management	<i>Management humain, prise en compte des salariés, écoute de leurs préoccupations</i>

Conclusion du Chapitre 6

Ce chapitre a tout d'abord présenté les différentes étapes de notre démarche de recueil de données, ainsi que les caractéristiques des données recueillies.

Cette phase de collecte pouvait constituer une difficulté potentielle de notre travail terrain. Il fallait en effet mener des entretiens approfondis dans 3 pays différents, dont la majorité en langue anglaise, alors que ni nous-même, ni nos futurs interlocuteurs, n'étions des anglophones natifs. Le travail de préparation a donc été particulièrement important et a permis d'assurer ces entretiens dans de bonnes conditions.

Par ailleurs, nous avons vérifié la pertinence de la démarche abductive, dans la cadre de notre projet de recherche : le recueil de données faisant émerger au fur et à mesure des questionnements nouveaux, immédiatement réintégré dans les questionnements des entretiens suivants. C'est donc un travail évolutif et itératif, où l'analyse a commencé dès la phase de collecte. Le recueil de données a permis d'obtenir : 51 entretiens, dont 49 à exploiter en phase d'analyse sur NVivo : 16 en France, 16 au Mexique et 17 en Pologne, pour une durée de plus de 74 heures d'enregistrements.

Nous avons effectué un important travail de catégorisation et de codage des 49 entretiens selon une arborescence de 8 méta-familles et de plusieurs centaines de sous-codes.

Nous avons affecté 18.000 segments de corpus bilingue dans ces différents codes, pour permettre une approche très ouverte de la diversité des discours. Puis le travail de synthèse et de condensation des données a été effectué pour chacun de nos grands thèmes, et selon les principes de notre cadre conceptuel.

Le travail d'analyse que nous avons réalisé a également confirmé le fait que l'étude des données qualitatives, l'identification des résultats et l'interprétation ne sont pas des processus totalement séquencés et chronologiques, mais que ces différentes étapes peuvent se superposer et s'entremêler.

PARTIE 3

ANALYSE, RÉSULTATS, DISCUSSION : CONTENUS DES REPRÉSENTATIONS

*Les contenus des représentations sociales de la RSE
(définitions, opinions, thèmes, images,...)
et les premières pistes de l'ancrage dans le contexte social*

Chapitre 7

Panorama introductif des terminologies, définitions,
associations d'idées autour de la RSE et du DD

Chapitre 8

Les opinions des répondants sur la RSE

Chapitre 9

Les salariés « destinataires » de la RSE

Chapitre 10

Les salariés « acteurs » de la RSE

Chapitre 11

La dimension environnementale de la RSE

Chapitre 12

L'écosystème de l'entreprise et la RSE : fournisseurs, clients, communautés

INTRODUCTION DE LA PARTIE 3

Notre recherche est centrée sur les représentations sociales que des salariés d'une même multinationale, répartis sur 3 pays différents, portent sur la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise. L'objet de l'étude inclut également le concept de Développement Durable appliqué en entreprise, dès lors qu'il y a hybridation des notions dans les discours des salariés interviewés.

L'objectif de cette troisième partie est de présenter les résultats de notre étude terrain : quels sont les contenus des représentations sociales de la RSE élaborées par les salariés interviewés au sein de la branche Produits Laitiers frais du Groupe Danone, majoritairement des Marketers, répartis sur 3 filiales pays : la France, le Mexique, la Pologne. Rappelons que l'étude terrain s'est réalisée en deux langues : le français pour les 16 répondants de la CBU France, et 4 répondants des CBU Mexique et Pologne souhaitant s'exprimer dans cette langue, l'anglais pour les 29 autres répondants des CBU Mexique et Pologne. Dans ce document, les verbatim des répondants sont présentés de façon totalement anonyme, pour respecter l'engagement de confidentialité. La seule indication est celle de la CBU du répondant, avec l'initiale du pays : F, M ou P.

Nous avons choisi de présenter les résultats en deux temps :

- un premier temps, représenté par les deux premiers chapitres, est consacré à un panorama général des résultats sur les contenus de ces représentations : vocabulaire, définitions, informations, associations d'idées, opinions
- un deuxième temps, développé dans les 4 chapitres suivants, qui présente les résultats de façon plus détaillée, en les découpant en fonction des principales dimensions et Parties Prenantes de la RSE, présentes dans les discours des répondants.

Le premier chapitre de cette troisième partie, soit le chapitre 7, a pour objectif d'étudier les définitions que les répondants donnent de la RSE et du développement Durable en entreprise, ainsi que l'importance du vocabulaire employé pour nommer ces concepts. Sont étudiées à la fois les définitions formelles et explicites, mais également les définitions spontanées obtenues par associations d'idées.

Le chapitre 8 a pour objectif d'analyser les « opinions » formulées par les répondants sur la RSE. Il s'agit de faire émerger, à travers l'analyse des discours, tous les moments où les répondants expriment un point de vue personnel sur la RSE, montrent une attitude, positive ou négative, par rapport à la RSE ou soulignent des thématiques particulières en lien avec la RSE. Le travail de catégorisation-codage analytique a permis de mettre à jour 10 grandes catégories d'opinions sur la RSE, qui sont présentées. Une comparaison est établie entre ces opinions des répondants et la typologie des 4 perspectives académiques de la RSE proposée par Gond et Igalens (Gond, 2006; Gond & Igalens, 2008).

Le chapitre 9 a pour objectif d'approfondir plus particulièrement les représentations des répondants sur la place des salariés comme Parties Prenantes « destinataires » de la RSE de leur employeur. Une première lecture du thème s'intéresse tout d'abord à la question de principe de la responsabilité des entreprises envers leurs salariés, telle qu'elle est formulée par les répondants, qu'il s'agisse des entreprises en général ou de Danone en particulier.

Puis une deuxième approche se concentre davantage sur les actions concrètes par lesquelles une entreprise exprime ses responsabilités envers ses salariés, selon les répondants : avantages sociaux, conditions de travail, etc.

Le chapitre 10 a pour objectif de comprendre les représentations des répondants sur le rôle d'« acteurs » de la RSE, que peuvent exercer les salariés dans leur entreprise. Les salariés ne sont pas seulement destinataires des politiques RSE, mais ils participent à les élaborer et à les animer, ils les déploient de façon opérationnelle à travers leurs métiers, ils peuvent s'y engager de façon bénévole. Ce sont ces 3 facettes possibles de l'implication des salariés comme acteurs de la RSE, sur lesquelles sont analysés les discours des répondants. Un accent spécifique est mis sur l'analyse du rôle de la fonction Marketing, étant donné le profil des répondants.

Le chapitre 11 a pour objectif d'identifier la façon dont les répondants se représentent la dimension environnementale de la RSE. Quelle est, selon eux, l'importance de l'Environnement dans les priorités de la RSE ? Comment évoquent-ils les responsabilités des entreprises, et de Danone, par rapport à l'Environnement ? Sont commentés notamment, par les répondants, deux chantiers environnementaux majeurs au sein du Groupe Danone : celui de l'empreinte carbone et celui de la réduction des packagings.

Le dernier chapitre de cette troisième partie, le chapitre 12, a pour objectif d'évaluer la place donnée aux Parties Prenantes externes, dans les discours des répondants sur la RSE. Il s'agit de prendre en compte le poids accordé par les salariés interviewés à cette notion « d'écosystème » de l'entreprise. Sont étudiées trois familles prioritaires de Parties Prenantes externes, classiquement intégrées dans les politiques RSE des entreprises : les fournisseurs, les consommateurs, les communautés. Les résultats mettent en exergue l'importance respective que les répondants leur attribuent, dans la perspective de la RSE, et le type d'actions RSE concernées.

Il est à préciser enfin que nous avons suivi des modalités de présentations des résultats, qui s'inspirent des principes de notre cadre conceptuel, la théorie des représentations sociales.

Tout d'abord, les résultats portent sur les contenus des représentations sociales, dans l'étude des opinions sur la RSE, puis de chacune des composantes de la RSE : salariés, Environnement, écosystème.

Les résultats sont présentés à la fois en cumul des 3 CBU, mais également détaillés pays par pays. Cela permet de vérifier comment se répartissent les différentes composantes des contenus des représentations de la RSE. Sont-elles majoritaires ou pas au niveau global des 3 CBU ? Majoritaires ou pas dans chacune des 3 CBU ? Cette analyse permet de vérifier les éléments des représentations de la RSE qui sont partagés par l'ensemble des répondants, et ceux qui sont spécifiques à un pays, par exemple. Au-delà du nombre de répondants, une analyse plus poussée est menée sur la nature même des discours et sur l'attitude des répondants par rapport au thème concerné. Le but est de tenter de formuler une hypothèse sur la présence ou non de cet élément dans le noyau central des représentations sociales sur la RSE.

Ensuite, pour les opinions globales sur la RSE et pour chacune des composante de la RSE, nous tentons de repérer, dans les discours, quelle pourrait être l'influence du contexte social sur les contenus exprimés. Il s'agit d'une première tentative d'identification des facteurs possibles d'ancrage pour chaque composante des représentations de la RSE.

La quatrième partie fera une synthèse de ces premières analyses, afin de présenter globalement les différents référentiels du contexte, qui participent à la formation des représentations.

CHAPÎTRE 7

PANORAMA INTRODUCTIF DES TERMINOLOGIES, DÉFINITIONS, ASSOCIATIONS D'IDÉES AUTOUR DE LA RSE ET DU DD

L'objectif de ce chapitre 7 est de présenter un panorama synthétique des contenus des représentations des répondants sur la RSE en général : les dimensions de la RSE, ses rôles et objectifs, les Parties Prenantes concernées. Ce panorama vient en introduction de résultats plus détaillés à venir, qui présenteront les principales composantes de la RSE, selon les répondants.

Le thème central de l'analyse reste bien évidemment la RSE. Mais il a été rappelé que les deux termes de « RSE » et « Développement Durable » sont utilisés de façon assez interchangeable lorsqu'il s'agit de l'entreprise, que cela soit dans les travaux académiques, les documents institutionnels ou les communications des entreprises. Nous avons souhaité vérifier, si la même « hybridation » entre les deux termes apparaît aussi de façon empirique dans les discours des répondants. Les formulations et définitions données au Développement Durable (DD) pourront donc être étudiées également dans ce chapitre, à la condition qu'elles soient en lien direct avec la RSE, dans le contexte du discours des répondants.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à l'étude du vocabulaire utilisé pour parler de la « RSE » et du « DD » (cela dans les deux langues, donc également « CSR » et « Sustainable Development »), ainsi qu'au poids respectif des différentes formulations dans chacune des 3 CBU.

La deuxième partie présentera les définitions générales explicites et formelles que les répondants donnent à ces concepts. Cela nous donnera une première indication sur le poids respectif des différentes composantes de la RSE, dans leurs interprétations.

La troisième partie étudiera les résultats issus de la partie « brainstorming » des entretiens, lorsque les répondants ont été sollicités pour citer les mots qu'ils associaient spontanément à la RSE. C'est une autre méthode pour recueillir une approche générale de leurs représentations.

Les deux parties suivantes permettront de valoriser l'application de notre cadre conceptuel, la théorie des représentations sociales, dans la présentation de nos résultats.

La quatrième partie s'attachera à vérifier quels sont, dans les résultats de ce panorama introductif, les éléments communs à l'ensemble des salariés interviewés et les éléments spécifiques à une CBU ou à un sous-groupe spécifique.

La cinquième et dernière partie sera l'occasion de faire des premières propositions sur la façon dont certains résultats sont susceptibles de s'ancrer dans des éléments particuliers du contexte des répondants.

1. VOCABULAIRE : TERMINOLOGIES UTILISEES POUR LA RSE / CSR ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE / SUSTAINABILITY

Les représentations s'expriment dans les discours, les mots en sont les vecteurs : le choix du vocabulaire n'est donc pas neutre dans la formulation des représentations. Comme les auteurs de la théorie des représentations sociales l'ont mis en avant, les mots contribuent en effet au processus de formation des représentations. Comme les images ou les symboles, les mots participent à ce que Moscovici appelle le processus « d'objectivation » des représentations sociales.

1.1. CBU France : les usages du sigle « RSE » et de ses 8 déclinaisons

Les répondants de la CBU France utilisent soit directement l'acronyme « RSE », soit des déclinaisons de ce sigle, formulées in extenso.

Le total de citations de l'acronyme RSE, et de ses différentes déclinaisons, est de 316 citations, ce qui amène ce terme en 17^{ème} position dans le classement des formes du corpus français, en fonction de leur effectif. Néanmoins, dans le classement des occurrences, certains mots qui précèdent sont des mots-outils, non porteurs d'un sens particulier par rapport à la recherche. Les enlever fait remonter le terme RSE à la 9^{ème} position du classement

Sur ce total de 316 citations de la RSE :

- le sigle « RSE » est utilisé tel quel, sans être explicité, dans 82% des citations. Il est utilisé par 100% des répondants de la CBU France. Ce résultat important est logique et prévisible, dans la mesure où le sujet officiel de l'entretien, signalé au répondant dans les consignes puis précisé dans les questions, est bien celui de la RSE. Ce mot était de plus utilisé par nous-mêmes dans les questions de relance
- le sigle « RSE » est explicité dans l'une ou l'autre de ses 8 déclinaisons, par 13 répondants sur 16, dans 58 citations, soit 18% des citations restantes. Ce phénomène est donc très important en nombre de répondants, 81% des répondants de la CBU France, mais très minoritaire en nombre de citations.

Huit déclinaisons du sigle RSE ont été identifiées dans le corpus. Elles s'expliquent comme suit :

- le mot « *responsabilité* » est, ou non, suivi d'un adjectif
- le mot « *entreprise* » est, ou non, cité
- si il y a adjectif : il peut y en avoir de 1 à 3 parmi « *social* », « *sociétal* », « *environnemental* ».

Chacun de ces 3 adjectifs est en effet chargé d'un sens particulier pour les répondants concernés, parfois identique, parfois librement interprété.

Les répondants peuvent ainsi traduire le poids relatif qu'ils accordent aux grandes dimensions de la RSE. Cet aspect est approfondi plus loin, dans la présentation des résultats sur les définitions explicites de la RSE

Nous avons attribué un code à chaque interprétation du sigle « RSE », de façon à simplifier le comptage des occurrences dans le corpus. Le tableau qui suit en présente le détail.

Tableau 7.1 CBU France : occurrences pour le sigle RSE et ses déclinaisons, par ordre de fréquence			
Termes français utilisés pour la RSE	Code	CBU France citations	CBU France répondants
Sous-Total utilisations du sigle RSE	Rse	258 = 82% des citations	16 = 100% des répondants
Sous-Total des déclinaisons détaillées du sigle (voir ci-dessous les libellés différents)		58 = 18% des citations	13 = 81% des répondants
responsabilité_sociale responsabilité_sociale_de_l'entreprise	rse2	19	9
responsabilité_sociale_environnementale responsabilité_sociale_et_environnementale responsabilité_sociale_et_environnementale_de_l'entreprise	rse4	10	8
responsabilité_sociétale responsabilité_sociétale_de_l'entreprise responsabilité_sociétale_des_entreprises	rse5	9	7
responsabilité_d'entreprise responsabilité_de_l'entreprise	rse1	6	6
responsabilité_environnementale	rse3	5	2
responsabilité_sociale_et_sociétale responsabilité_sociale_sociétale	rse6	3	3
responsabilité_sociale_sociétale_et_environnementale	rse8	3	3
responsabilité_sociétale_de_l'entreprise_et_environnementale_de_l'entreprise responsabilité_sociétale_ou_environnementale	rse7 rse7	2	1
Total		316 citations	100

Sur les 58 citations des différentes déclinaisons, nous constatons que la majorité d'entre elles restent liées à la formalisation traditionnelle de la RSE.

responsabilité_d'entreprise responsabilité_de_l'entreprise	rse1	25 citations, soit 43% des déclinaisons du sigle RSE
responsabilité_sociale responsabilité_sociale_de_l'entreprise	rse2	

Puis, nous constatons l'introduction du terme « sociétal » dans 15 citations, soit 26 % des déclinaisons du sigle. Dans quelques rares citations, il s'ajoute à l'adjectif classique « social ».

responsabilité_sociale_et_sociétale responsabilité_sociale_sociétale	rse6	6 citations
responsabilité_sociale_sociétale_et_environnementale	rse8	

Dans d'autres citations, à peine plus nombreuses, il remplace carrément l'adjectif « social » dans la déclinaison du sigle RSE.

responsabilité_sociétale responsabilité_sociétale_de_l'entreprise responsabilité_sociétale_des_entreprises	rse5	9 citations
--	------	-------------

La dimension environnementale est introduite dans 20 citations, soit 34% des citations, le plus souvent en complément des autres adjectifs.

responsabilité_sociale_environnementale responsabilité_sociale_et_environnementale responsabilité_sociale_et_environnementale_de_l'entreprise responsabilité_sociale_et_environnementale_des_entreprises	rse4	10 citations
responsabilité_environnementale	rse3	5
responsabilité_sociale_sociétale_et_environnementale	rse8	3
responsabilité_sociétale_de_l'entreprise_et_environnementale _de_l'entreprise responsabilité_sociétale_ou_environnementale	rse7	2

1.2. CBU France : le faible recours aux terminologies du « Développement Durable »

Pour mesurer les résultats, sont comptabilisés, en complément de la formulation exacte de « *Développement Durable* », les autres termes proches utilisés par les répondants. Il s'agit de « *durable* », « *durablement* », « *durabilité* », cela à la seule condition que ces termes soient bien cités en lien avec le DD, dans le contexte des propos.

En revanche, le terme de « *Lait Durable* » a été comptabilisé à part. Il s'agit du nom in extenso d'un projet mené dans la CBU France au moment des interviews, sur un partenariat avec les fournisseurs éleveurs laitiers, comme vu précédemment. Les répondants l'évoquent davantage comme le nom du projet, c'est-à-dire comme un nom de marque, et non comme l'évocation spontanée d'un concept associé au DD.

Le terme exact de « *Développement Durable* » est employé par un peu moins de la moitié des répondants de la CBU France : 7 répondants, pour un total de 34 citations. Cela amène ce terme en 326^{ème} position dans le classement des formes du corpus français, en fonction de leur effectif.

Les autres termes associés au DD sont étonnement rares, dans le corpus de la CBU France. Regrouper toutes les occurrences amène un nouveau total de seulement 44 citations.

Tableau 7.2 CBU France : occurrences pour les terminologies du Développement Durable, par ordre de fréquence		
	CBU France citations	CBU France répondants
« Développement durable »	34	7 = 44%
« Durable », « durablement »	9	7 = 44%
« Durabilité »	1	1
Total hors Lait Durable	44	
« Lait Durable »	22	8
<i>Aucun de ces mots</i>		4

Ce résultat, 44 citations seulement du « Développement Durable » et des terminologies associées par seulement 50% des répondants, est à mettre en perspective des 316 citations de la RSE par 100 % des répondants.

Nous anticipions bien sûr une différence de poids dans l'usage de ces deux mots, mais ne nous attendions pas à un tel déséquilibre.

Pendant les entretiens, le vocabulaire du DD a pourtant été cité assez régulièrement, dans nos questions de relance.

Par ailleurs, il est à noter que Danone a choisi un affichage officiel « DD » et non « RSE » dans sa communication institutionnelle : présence d'une rubrique « Développement Durable » sur la page d'accueil du site Danone et rapports de reporting RSE baptisés depuis déjà plusieurs années « Rapports Développement Durable ».

1.3. CBU Mexique et Pologne, corpus français : un nombre de répondants peu significatif

Nous nous intéressons aussi aux répondants de langue française hors CBU France.

Quatre répondants des deux autres CBU ont en effet réalisé leur entretien en langue française : 3 de la CBU Mexique, 1 de la CBU Pologne. L'un est un répondant de langue maternelle française, les 3 autres maîtrisent bien la langue française et ont voulu spontanément répondre en français. Nous avons respecté leur choix, afin de favoriser l'empathie nécessaire dans notre démarche interprétativiste.

La langue utilisée par le répondant ne présente pas de problème pour l'analyse de contenu, dans la mesure où la recherche se fait sur la signification et la catégorisation.

En revanche, en ce qui concerne le comptage des occurrences et le choix d'une formulation plutôt qu'un autre, il est plus difficile d'extrapoler dans ce cas d'un entretien sur la RSE, réalisé en français par un non-natif. En effet, au Mexique comme en Pologne, les deux langues utilisées dans le contexte professionnel de Danone pour parler de la RSE sont la langue de la CBU et l'anglais. Dans chacune de ces deux langues, le comptage est pertinent. En langue française; il l'est moins.

Néanmoins, pour être complet dans notre analyse, nous l'avons traité. Leurs résultats sont présentés ci-dessous.

Il est à noter que l'acronyme RSE n'est jamais utilisé tel quel par les répondants francophones, même par le répondant français. Soit ils utilisent l'acronyme CSR, soit une déclinaison du sigle RSE. En nombre de citations, la formulation très utilisée est la formulation d'origine de la RSE : « *Responsabilité Sociale* », utilisée majoritairement par le répondant de nationalité française (38 citations au total sur un seul répondant).

Termes français utilisés pour la RSE	Code	citations	répondants
rse	rse	0	0
responsabilité_sociale responsabilité_sociale_de_l'entreprise	rse2	45	3
responsabilité_d'entreprise responsabilité_de_l'entreprise	rse1	2	1

Le terme « Développement Durable » n'est utilisé que par un seul répondant, non français.

Tableau 7.4 répondants langue française, hors CBU France occurrences terminologies developpement durable		
Termes français utilisés pour le DD	<i>citations</i>	<i>répondants</i>
« Développement durable »	8	1
« Lait Durable »	0	
« Durable », « durablement »	2	1
« Durabilité »	4	2
Total	14	

1.4. CBU Mexique corpus anglais : priorité au libellé « social responsibility »

La totalité des usages des terminologies liées à la CSR est de 300 citations (316 pour la France).

Le sigle de CSR est utilisé par les 13 répondants s'exprimant en langue anglaise, soit 100 %.

Néanmoins, les répondants de la CBU lui préfèrent, de peu, le libellé «Social Responsibility» (112 citations) légèrement devant l'acronyme CSR (101 citations).

Tableau 7.5 Répondants langue anglaise CBU Mexique : occurrences des terminologies de la CSR Classement par ordre décroissant	
Termes utilisés en lien avec la CSR	Occurrences sur le corpus
Social Responsibility	112
CSR	101
Responsibility	46
Social projects	23
Corporate social responsibility	10
Socially responsible, social responsible	7
Social corporate initiative	1
Environmental responsibility	0
Corporate responsibility	0
Total	300

1.5. CBU Pologne corpus anglais : priorité à l'acronyme CSR

La totalité des usages des terminologies liées à la CSR est de 527 citations (300 pour le Mexique, en langue anglaise, 316 pour la CBU France). Il est à noter que la comparaison avec le Mexique n'est pas tout à fait pertinente, dans la mesure où il y a 16 répondants de langue anglaise en Pologne contre seulement 13 au Mexique.

Le sigle de CSR est utilisé par 8 répondants seulement, soit 47% des répondants de la CBU Pologne. Il représente néanmoins de très loin le premier des termes de la CSR dans les discours de la CBU : 374 citations. Les répondants utilisent comparativement peu les déclinaisons du sigle.

Tableau 7.6 Répondants langue anglaise CBU Pologne : occurrences des terminologies de la CSR Classement par ordre décroissant	
Termes utilisés en lien avec la CSR	Occurrences sur le corpus
CSR	374
Social Responsibility	74
Responsibility	30
Corporate social responsibility	25
Socially responsible, social responsible	20
Environnemental responsibility	2
Social projects	1
Corporate responsibility	1
Total	527

1.6. CBU Mexique et Pologne, corpus anglais : terminologies de la « Sustainability »

Il est à noter que la traduction littérale de « Sustainable Development » n'est quasiment pas utilisée par les anglophones : aucun répondant au Mexique et seulement 5 en Pologne.

En revanche, ils ont recours aux termes liés à la durabilité :

- le mot « sustainability », qui remplace sustainable development
- l'adjectif « sustainable », qui peut être utilisé pour qualifier de durables beaucoup de notions différentes : sustainable : business, growth, models, income, project,...

Il est à noter que les concepts de « durable » et « durabilité », précédemment ancrés dans l'univers des thématiques environnementales, sont aujourd'hui utilisés par nos répondants anglophones de façon beaucoup plus large, notamment en lien avec le business et la croissance économique.

Ces terminologies ouvrent leurs usages et deviennent polysémiques.

13 répondants de la CBU Mexique évoquent l'un ou l'autre de ces termes liés à la durabilité, soit 81% des répondants de la CBU.

Tableau 7.7 Répondants langue anglaise CBU Mexique : occurrences des terminologies du DD Classement par ordre décroissant	
Termes utilisés en lien avec le DD	Occurrences sur le corpus
Sustainable	37
Sustainability	16
Sustainable development	0
Total	53

10 répondants de la CBU Pologne évoquent l'un ou l'autre de ces termes liés à la durabilité, soit 59% des répondants de la CBU.

Tableau 7.8 Répondants langue anglaise CBU Pologne : occurrences des terminologies du DD Classement par ordre décroissant	
Termes utilisés en lien avec le DD	Occurrences sur le corpus
Sustainable	46
Sustainability	44
Sustainable development	5
Total	95

2. LES DÉFINITIONS GÉNÉRALES DE LA RSE (ET DU DD APPLIQUÉ AUX ENTREPRISES) DONNÉES PAR LES RÉPONDANTS

Dans le cadre de ce panorama introductif des représentations des répondants sur la RSE, il est intéressant d'étudier les définitions que donnent les répondants sur ce concept, auxquels ils lient facilement le concept proche de Développement Durable en entreprise.

En effet, une définition peut représenter un résumé, une synthèse de la façon dont le répondant appréhende la RSE, ses contours, son rôle, ses destinataires...

Pour réaliser cette analyse, sont sélectionnées les définitions « explicites » des concepts de RSE-CSR et de Développement Durable –Sustainability. Ces définitions sont dites « explicites », car elles correspondent en effet à une intention délibérée des répondants, à un moment ou à un autre de l'interview, de définir formellement le concept en question. Leurs propos par exemple peuvent commencer par : « *la RSE, c'est...* » ou encore « *selon moi, la RSE représente...* ». Il y a donc, dans ces définitions prises en compte, une volonté délibérée et explicite du répondant de décrire ce concept, en précisant ses dimensions, ses contours, ses attributions.

Ces définitions explicites sont de plusieurs ordres :

- elles évoquent la finalité de la RSE, son essence
- elles présentent les dimensions et Parties Prenantes de la RSE, les grands piliers traditionnels, leurs poids respectif aux yeux du répondant
- certaines évoquent en même temps plusieurs aspects de la RSE, d'autres sont focalisées sur une seule dimension.

Pour obtenir ces définitions de la RSE, deux techniques ont été croisées :

- d'une part, l'analyse du verbatim que nous avons codifié dans le noeud Nvivo : « Mots et concepts de la RSE »
- d'autre part, un contrôle, par une recherche des occurrences de RSE et de ses déclinaisons (de RSE1 à RSE8), et des occurrences de CSR, en vérifiant celles qui représentaient une définition, cela à l'exclusion des extraits correspondant à l'exercice « associations d'idées-brainstorming », puisqu'ils sont traités plus loin dans ce chapitre.

Il est intéressant de constater que, même si nous retrouvons des points communs, la plupart de ces définitions expriment des nuances, voire parfois de réelles différences, certains répondants mettant

davantage l'accent sur tel ou tel volet de la RSE. Cela confirme bien que le registre est celui de l'interprétation personnelle.

Ces résultats empiriques confirment ce qui a été étudié dans la partie théorique de cette recherche : pour les salariés Danone interviewés, la RSE est un concept assez plastique, qui peut s'adapter aux priorités et aux visions du monde de chacun, comme cela avait été observé pour les chercheurs et les acteurs sociaux.

« La RSE signifie quelque chose, mais pas la même chose pour chacun » (Votaw, 1972, p. 25, cité par Okoye, 2009).

Ceci qui fait écho aux propos d'un des répondants de la CBU France :

F	« Voilà je trouve que [la RSE], c'est un terme qui est un petit peu générique et qui recouvre des réalités extrêmement différentes. »
---	---

Seront présentés successivement les résultats pour chacune des 3 CBU. Pour la CBU France, les définitions de la RSE, et du DD appliqué aux entreprises, seront présentées de façon séparée. Pour les deux autres CBU, les termes sont assez interchangeables : nous les regrouperons donc.

Du verbatim complémentaire sur ces définitions est proposé en annexe, pour chaque CBU.

2.1. Les définitions de la RSE dans la CBU France : des interprétations diverses

Les constats principaux émergeant de l'analyse des définitions proposées par ces répondants sont les suivants :

- tous les répondants de la CBU ont fourni une définition explicite de la RSE
- chaque répondant a formulé, au cours de son interview, plusieurs définitions de la RSE. Certaines de ses définitions incluent seulement le sigle « RSE », d'autres utilisent une des 8 déclinaisons du sigle
- une relative variété est observable, notamment sur le poids respectif des dimensions de la RSE et des Parties Prenantes évoquées
- un certain flou entoure l'utilisation des adjectifs « social » et « sociétal » dans les définitions de la RSE, confirmant l'étude menée sur ce sujet dans la partie précédente sur le vocabulaire
- la reconnaissance, par quelques répondants, de la difficulté à définir la RSE.

2.1.1. Une relative variété des définitions de la RSE par les répondants de la CBU France

Certains répondants de la CBU France vont proposer une définition assez conceptuelle de la RSE, liée des valeurs.

F	« ... Cette tension vers : « On veut essayer de faire changer le monde » quelque part et « on a une responsabilité dans la cité », qui était le discours fondateur d'Antoine Riboud, le discours de Marseille sur la Responsabilité de l'entreprise dans la cité. »
F	« Enfin peut-être que ça s'appelle le RSE mais que ça devrait s'appeler « entraide », j'en sais rien, mais ... je trouve que tout de suite le mot galvanise alors que c'est pour moi un peu des basiques. »
F	« Moi, la dimension, enfin en tout cas, une des valeurs qui me portent beaucoup, qui est dans la RSE en fait quelque part, c'est vraiment c'est vraiment de la solidarité , au niveau qu'on peut. »

Est évoquée aussi, dans ces définitions, une projection dans le long-terme, la notion d'impact, de prise en compte des conséquences de ses actes, conformément d'ailleurs à l'étymologie du mot « responsabilité ».

F	« Et l'autre dimension qui m'anime, c'est la notion d'impact , en fait, de savoir qu'on fait quelque chose, ça a des conséquences enfin. C'est en tout cas, à titre personnel, ce que je trouve être de plus proche avec la RSE , c'est qu'à un moment, quand on voit que les choix qu'on fait ont des conséquences. [...] Bien se rendre compte qu'on est dans un environnement et que ce qui vaut pour nous, à un moment, ne vaut pas pour les autres autour. »
F	« Je trouve que le RSE , c'est ça aussi, c'est considérer que on n'est pas... Ok, on n'est pas éternels, mais on prend pas tout ce qui est à prendre des énergies de la planète aujourd'hui et puis tant pis, les suivants, basta. Je trouve que c'est ça, le RSE , c'est penser au coup d'après, aux conséquences ou à l'impact sur les autres . Enfin quand on prend une décision, c'est pas l'impact que sur soi ou son truc interne, mais c'est quel va être l'impact pour les autres, à tous les aspects. »

D'autres encore parlent de la RSE comme de l'opportunité nécessaire d'explorer un nouveau système économique. Ils évoquent le fait que le modèle actuel contient des contradictions et qu'il comporte des risques, y compris pour les entreprises elles-mêmes.

Ces répondants définissent la RSE comme une nouvelle vision du rôle des entreprises, une approche globale du système économique, du mode de développement et de création de richesses.

F	« Qu'est-ce que j'en pense ? Pour moi, la RSE , c'est...c'est peut-être une nouvelle manière de voir notre développement économique, en se disant que l'ensemble des ressources, qu'elles soient humaines, environnementales, énergie, etc., ne sont pas inépuisables et que une croissance d'entreprise doit et s'inscrire dans une..., dans du long-terme en étant respectueux de cet ensemble-là et aussi que la croissance de l'entreprise peut permettre d'améliorer le bien-être des gens. »
---	---

Néanmoins, la plupart des définitions de la RSE données par les répondants sont établies par l'évocation des différentes dimensions de la RSE (sociale, sociétale, environnementale), également par celle des Parties Prenantes concernées par la RSE, ou encore des thématiques que doit prendre en compte la RSE.

Sont cités notamment, dans ces définitions de la RSE :

- les salariés
- l'emploi en interne et en externe, dans les bassins d'emploi de l'entreprise
- la prise en compte des communautés de proximité, la solidarité avec les populations démunies
- la dimension environnementale, le respect de la nature
- la qualité des produits et la santé
- les consommateurs.

En illustration, quelques définitions générales sont présentées ci-dessous; d'autres figurent dans le verbatim complémentaire, en annexe. Nous constatons une relative variété dans les thèmes évoqués et dans leur importance respective aux yeux des répondants.

F	« En fait, on est tellement déjà sur un terrain qui est celui de la santé qu'aujourd'hui, la santé, le RSE , c'est très lié, enfin tout ça est une notion qui reste très extrêmement liée. On se parle d'écosystème et c'est immédiat du coup dans la tête des...dans la tête des consommateurs, l'Environnement . Et du coup je pense, c'est plus un risque à ne pas le faire. Ça serait une incobérence en fait dans la mission de Danone. »
---	---

F	« La RSE , alors pour moi, le premier élément, c'est l'emploi . Le deuxième niveau de responsabilité, c'est clairement au niveau de nos produits . »
F	« Alors moi, dans ma représentation aux choses, j'ai 3 couches différentes et que je ressens profondément personnellement. Donc pour moi, c'est les 3 couches de la RSE . Voilà, on vit avec son environnement [...], c'est tout ce que je vais considérer comme étant un peu en interaction avec ce qui est vraiment autour de nous, l'immédiat. La proximité avec la caserne des pompiers et la fête de l'école. Puis, la partie emploi, insertion professionnelle [...]. Et enfin le social-business [...], le Bangladesh. Et il faut être présent sur les 3. Alors l'Environnement, oui ? Mais je suis plus déformé, on va dire, par le côté social, sociétal . Donc moi, quand je parle de RSE , j'ai tendance à parler plutôt du volet social . Après, je suis évidemment convaincu qu'une politique de RSE doit intégrer le volet Environnement , ça va de soi. Mais voilà mais j'ai moins de convictions et je suis moins acteur sur ce sujet-là. Pour moi, c'est les 3 priorités, oui. »

La plupart de ces thèmes seront approfondis dans les chapitres qui suivent et d'autres définitions de la RSE, plus focalisées sur tel ou tel volet, seront présentées. Des résultats détaillés permettront de mieux comprendre les points de vue des répondants quant aux différentes composantes de la RSE, ainsi que la façon dont ils hiérarchisent leurs poids respectifs.

2.1.2. Les définitions selon les différentes déclinaisons du sigle RSE

Nous avons voulu vérifier si les répondants ayant utilisé des déclinaisons du sigle RSE leur attribuent une signification particulière. Pour chacune des 8 déclinaisons, une définition est proposée (le code est conservé).

Tableau 7.9 CBU France : Définitions proposées, répondant aux 8 différentes déclinaisons		
Code	Déclinaisons du sigle	Définitions proposées (le code affecté est conservé)
rse1	Responsabilité de l'entreprise	F « Ça a été fondé par le discours de Marseille en 72 par Antoine Riboud. C'était quand même avant-gardiste. Vous connaissez la phrase, je ne vous la re-cite pas : la RSE1 , ça ne se limite pas au seuil de ses usines. »
rse2	Responsabilité sociale Responsabilité sociale de l'entreprise	F « Le fait d'avoir une RSE2 , c'est aussi un garde-fou pour : « Qu'est-ce que doivent être nos produits ? » Nos produits, ils doivent être bons pour la santé, ils doivent être pour le plus de consommateurs possibles. Et donc je trouve qu'au sein de l'entreprise, outre la fierté des salariés, le fait que ça peut parler à des personnes, c'est aussi important pour la façon dont l'entreprise considère sa mission et son travail. Et ça donne un vrai équilibre. »
rse3	Responsabilité environnementale	F « Dans la RSE3 , l'idée est de réduire au maximum l'empreinte que va avoir l'entreprise sur l'Environnement. Donc là, après, on peut encore le décliner avec l'empreinte carbone en CO2, le respect de la biodiversité, etc. sur des thèmes, l'ensemble de ces thèmes-là. »
rse4	Responsabilité Sociale et environnementale Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	F « Mais il y a différentes manières de faire le business. Et du coup, la RSE4 , ça veut dire, oui, on fait croître l'économie, on fait... enfin du business, mais en respectant son environnement, que ce soit d'un point de vue écologique ou d'un point de vue humain. »

Tableau 7.9 CBU France : Définitions proposées, répondant aux 8 différentes déclinaisons		
Code	Déclinaisons du sigle	Définitions proposées (le code affecté est conservé)
		<i>Donc ça passe par le respect de la nature et de l'Environnement, donc contribuer à sa préservation, et au moins être à niveau zéro en termes d'impact enfin essayer d'approcher le niveau zéro en termes d'impact par rapport à la croissance du business, et, d'un autre côté, traiter ses salariés bien, s'intéresser déjà à la question du traitement de ses salariés et... les respecter aussi en tant qu'hommes et pas seulement en tant qu'outils de travail ».</i>
rse5	Responsabilité sociétale Responsabilité sociétale De l'entreprise	F <i>« Dans la RSE [...] il y a la RSE5, le deuxième volet qui est un volet sociétal, donc qui est là plutôt le... Ce que je mets derrière, c'est vraiment le respect de l'écosystème de l'entreprise, les salariés, les fournisseurs, les partenaires, et s'assurer que chacun puisse profiter de la croissance de l'entreprise à son niveau. »</i>
rse6	Responsabilité sociale et sociétale	F <i>« Il y a la RSE6 qui est : on peut pas prospérer au milieu d'un désert; qui est : une entreprise a besoin... enfin pas seulement une entreprise... enfin la Société se portera bien, si les gens se portent bien. Et c'est vrai au niveau économique comme au niveau social. Enfin c'est vrai tout le temps. Et ça parle des hommes, pour moi. »</i>
rse7	Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise	F <i>« Donc il y a des choses comme ça où le enfin la force de travail, c'est pas simplement la mettre dans l'entreprise pour faire en sorte que les gens créent de la richesse et trouvent un emploi, mais aussi trouvent une certaine satisfaction et une certaine communauté de vie à l'intérieur de la société. Donc la RSE7, elle a 2 actions. Elle a une action vers l'extérieur, mais aussi une action vers l'intérieur. Parce que des gens qui font ça, ils ont une certaine communauté de vie, ils partagent d'autres choses que de simplement... partager des objectifs, de la performance, etc., mais ils partagent, ben, quelque chose, parce qu'ils peuvent se voir à l'extérieur, parce qu'ils ont ... ils ont une sensibilité qui est un peu plus commune. »</i>
rse8	Responsabilité sociale sociétale et environnementale	F <i>« Alors pour moi, ça m'évoque la RSE8. Donc alors je vais vous dire ce que ça m'évoque pour une entreprise. Aujourd'hui, ça m'évoque le prérequis, c'est-à-dire que je pense jusqu'à il y a très peu de temps, c'était peut-être un « plus » ou quelque chose d'un peu : « Tiens, cette entreprise, ils font ça, c'est drôlement bien ». Là, j'ai l'impression qu'une entreprise, si elle est pas dans ce type de démarche,... Voilà, j'ai l'impression que le consommateur... c'est en train de devenir vraiment un prérequis pour lui, d'avoir une entreprise qui a des engagements RSE. Donc voilà, c'est ça que ça m'évoque. Je pense qu'aujourd'hui, ça devient un vrai critère de choix pour le consommateur. Et jusqu'à présent, peut-être qu'il était prêt à payer un peu plus cher pour avoir accès à des produits plus bios, plus éthiques, plus ci, plus cela. Aujourd'hui, je crois qu'il est pas plus prêt à payer cher. Avec la crise qui vient de nous passer sur la tête, il trouve que c'est juste normal qu'on lui propose ça. »</i>

À première vue, il semble, d'après ces définitions explicites de la RSE, que :

- l'adjectif « environnemental » est bien sûr sans ambiguïté quant à ses contours
- l'adjectif « sociétal » désigne ce qui est externe à l'entreprise, avec une amplitude très variable selon les répondants, du plus proche au plus lointain, mais il implique en général une dimension plus vaste que celle de l'adjectif « social », dans l'acception donnée par les répondants
- l'adjectif « social » est plus flou dans ses usages par les répondants, s'adaptant au sens de la RSE que la personne a en tête : interne (salariés), externe (écosystème), produits, etc.
- La différence entre « sociétal » et « social » n'apparaît pas toujours clairement.

2.1.3. La confirmation d'une certaine complexité à définir la RSE

Quelques répondants de la CBU France témoignent d'une possible difficulté à définir précisément la RSE, du fait de la souplesse du concept.

Par exemple, la question se pose sur le sens attribué à la lettre « S » du sigle RSE ?

Social ? Sociétal ? Quelles réalités recouvre ce « S » ?

F	<p>« Alors le E, on sait ce que c'est, le R, on sait ce que c'est, mais le S, c'est quoi ? C'est du sociétal ou du social ? Alors on va nous expliquer que c'est à peu près la même chose. « Tu comprends, si tu fais du sociétal, tu feras du social ». J'en suis pas sûr... Donc voilà... Donc et à un moment, on était tentés de dire que c'était la Responsabilité Sociétale ou Environnementale plutôt que la Responsabilité Sociale et Environnementale. Et nous, je ne suis pas sûr qu'on soit vraiment clairs sur qu'est-ce qu'on met derrière le S, si c'est du sociétal ou du social ? Et tant qu'on n'est pas clairs là-dessus, on a un peu de mal à trouver notre voie. Exactement. C'est pas que c'est plus compliqué, mais le social est plutôt de l'affaire de la Direction des Ressources Humaines, etc., de toutes ces Direction des Affaires Sociales, donc de la politique sociale de l'entreprise. Et puis le sociétal est plus, ce que j'ai dit, différentes actions. »</p>
---	--

Le choix des mots n'est pas anodin, comme le note le répondant ci-dessus. Nous retrouvons là la question de la définition des termes « social » et « sociétal », question précédemment évoquée.

- Si le « S » de RSE est plutôt le « S » de Social, est-ce que cela orienterait davantage la RSE vers des actions menées auprès des salariés, par une Direction des Ressources Humaines ?
- Si le « S » de RSE est plutôt le « S » de Sociétal, est-ce que cela correspondrait plutôt à des actions de solidarité et d'insertion réalisées par l'entreprise à l'attention de publics externes, dans son environnement proche (communautés locales, collectivités territoriales,...) ou plus lointains, comme les projets RSE de Danone Communities ?

Une autre difficulté, évoquée par plusieurs répondants, est celle de mêler, dans un même sigle, un même concept, deux réalités très différentes :

- d'une part, les actions sociales et/ou sociétales de la RSE, à l'attention des individus
- d'autre part, ce qui relève de la composante environnementale de la RSE, pour protéger la nature.

F	<p>« Alors la RSE, déjà, le terme : vous, vous mettez quoi derrière R, S, et E ? Voilà. On a mis Responsabilité Sociale Sociétale et Environnementale. Mais, ça, c'est une mauvaise interprétation, à mon avis, parce que le vrai enfin, la définition officielle de RSE, c'est plutôt social ou sociétal. Mais moi, j'ai l'impression que la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, (on est plutôt dans cette</p>
---	--

	<i>dialectique-là), une de ses...caractéristiques, c'est le regard que pose l'entreprise sur son empreinte sociale, par exemple. Voilà, considérer que Danone PLF France a une empreinte sociale de x milliers de personnes versus les 2007 qu'on est à l'interne, c'est une approche qui s'inscrit dans cette logique-là. »</i>
--	--

2.1.4. « RSE » et « Développement Durable » : proximités et différences

Les répondants de la CBU France, qui évoquent le Développement Durable dans leurs discours, le positionnent toujours en lien avec des thématiques externes à l'entreprise, par exemple :

- Développement Durable et questions environnementales
- Développement Durable et prise en compte de l'écosystème de l'entreprise, à savoir son environnement proche : communautés locales, etc.
- Développement Durable et prise en charge des problèmes de la Société sur le plan mondial, cf. Danone Communities
- Développement Durable et modèles de consommation, comme le commerce équitable.

En revanche, si l'association entre le Développement Durable et les questions externes à l'entreprise semble très claire, le lien entre les deux termes « Développement Durable » et « RSE » est un peu plus flou dans les discours de quelques répondants.

Parfois existe une certaine confusion entre les deux termes qui sont pris l'un pour l'autre, comme le montre l'extrait ci-dessous.

F	<i>« C'est qu'à un moment, on s'est dit : « Dans notre déontologie, dans notre philosophie, c'est important de traiter ces aspects-là, de Développement Durable... durable ou RSE... enfin voilà... parce que c'est un enjeu important et une marque comme Danone doit le faire. [...] la stratégie Développement Durable... enfin RSE de la marque Danone, de l'entreprise et de la marque. »</i>
---	--

Parfois, au contraire, les différences entre les deux termes sont plus distinctement marquées.

F	<i>« Oui, quand même, ça s'en rapproche souvent. Et ça reste encore très proche du Développement Durable, tel que c'est utilisé, en fait. Et... enfin moi, la différence que je vois, c'est que Développement Durable, je ne vois pas... je n'y ressens pas, moi, le côté « ma responsabilité vis-à-vis de mon interne, de mes salariés. Développement Durable, je vois plus mon impact « autour de moi », mais pas « à l'intérieur ». Et c'est pour ça, du coup, effectivement, si on parle de Responsabilité Sociale, je vois plus le côté interne, et que Sociétale pour un peu plus l'ensemble. »</i>
---	--

Ce verbatim ci-dessus est intéressant dans la mesure où il fait apparaître une proximité possible entre les notions de « Développement Durable » et de « Responsabilité Sociétale ». Dans les deux cas en effet, l'entreprise est tournée vers des thématiques et des publics qui lui sont « externes ». Enfin, il est à noter que le Développement Durable semble « à la mode », pour quelques répondants.

F	<i>« Et le truc très à la mode, qui est de plus en plus à la mode, c'est plus le Développement Durable, qui l'est pas encore trop côté consommateurs. Et quand je le vois, Développement Durable, c'est presque dans son volet... alors c'est presque commerce équitable. [...] D'ailleurs, si on reprend, dans les limites, c'est que malgré tout une entreprise essaie quand même de valoriser ce qu'elle fait vis-à-vis de l'extérieur. Je pense que c'est pas évident de valoriser le RSE, que c'est plus facile de valoriser le Développement Durable. »</i>
---	---

2.2. Les définitions de la CSR dans la CBU Mexique : business et pauvreté

Il est à noter que, dans les discours de la CBU Mexique, nous trouvons moins de définitions formelles et « explicites » de la CSR qu'il n'était possible d'en trouver dans le corpus de la CBU France. Moins de la moitié des répondants de la CBU Mexique vont donner une définition générale théorique du concept.

En revanche, ils s'exprimeront beaucoup sur la RSE à travers des thématiques concrètes, notamment les 3 grands projets RSE précis de leur CBU : Cielo, Semilla et Margarita.

Dans ces définitions de la CSR données par les répondants de la CBU Mexique, se retrouvent, comme pour la CBU France, des panachages des différentes composantes, dimensions et Parties Prenantes de la CSR, traduisant l'interprétation que font les répondants du rôle de la RSE.

Quatre principaux constats émergent de ces définitions de la RSE proposées par les répondants de la CBU Mexique, et traduisent des spécificités fortes de la CBU :

- l'association fréquente CSR-business
- l'évocation dominante des « communautés », au sens des populations démunies
- la faiblesse relative des références à la dimension environnementale
- l'absence des salariés dans les définitions

Avant de présenter les résultats détaillés, un rapide commentaire est d'ores et déjà proposé sur les deux premiers points.

2.2.1. L'association fréquente CSR-business

Il est à noter qu'une majorité de répondants de la CBU Mexique associent facilement la CSR et le business, comme cela apparaît clairement dans la première définition citée ci-dessous :

M	"CSR is linked to a business somehow, otherwise it won't be sustainable"
---	--

Le nombre d'occurrences du terme « business » dans le corpus anglophone de la CBU Mexique est d'ailleurs presque aussi élevé (271) que le total d'occurrences des termes liés à la CSR (300) dans ce même corpus.

M	<p>"I believe that the business has 3 dimensions, where you cannot unbalance these 3 dimensions. First is the financial sustainability, because at the end it's what will generate you the sustainability of being. Then, you need to generate capital value, you need to generate value for all the people that work within your company, that they get better performance, they get a better lifestyle, they get a good balance. And then, the third dimension, it's a social dimension with all your stakeholders or all your social stakeholders. So, these are the 3 dimensions. [...]</p> <p>And I think in the business you need to really try, to really... balance these 3 things, because none of these 3 is more relevant than the other. You can do good business, but if you don't develop the people that you are doing, it's difficult to maintain or to be sustainable. And I think all these part of the CSR is, it's about how to keep doing business the right way through all the time."</p>
---	--

Le registre des discours est celui de l'évidence et non celui de l'argumentation : pour les répondants, il n'y a pas contradiction entre ces concepts de business et de CSR, mais synergie. Les arguments sont ceux de la durabilité : la CSR a besoin du business, elle doit fonctionner avec le business, pour être « sustainable ».

2.2.2. L'importance des « communautés » et de l'aide aux démunis

Pour la majorité des répondants de la CBU Mexique qui proposent une définition de la RSE, l'accent dominant reste mis sur la dimension humaine de la CSR, sur la responsabilité de l'entreprise vers l'externe, sur le partage avec les communautés plus démunies.

La dimension sociale (ou sociétale) de la CSR est à comprendre comme la prise en compte des communautés externes. Le terme de « pauvreté » revient à plusieurs reprises.

M	<i>"Main objectives of CSR? It's... share for the communities."</i>
M	<i>"But I think that everything that is related first to the planet and our... being very dramatic in our chances of survival, and to continue as a species in a planet that is not going longer to be able to sustain life. And second, in a very humane way, no? And to help people that are not fortunate as others and that companies can help. I think this humanizes them. So for me that would be, like, the 2 most important like dimensions, how CSR could be held."</i>

Cette solidarité nécessaire de l'entreprise, et de ses salariés, envers les communautés défavorisées est une des composantes majeures de la CSR, selon les répondants de la CBU Mexique.

Elle apparaît ici dans les définitions explicites de la RSE, de ses priorités et de ses objectifs.

2.3. Les définitions de la RSE dans la CBU Pologne : Environnement, Marché, People

La grande majorité des répondants de la CBU Pologne proposent une définition de la CSR.

Nous retrouvons, dans les définitions de la RSE proposées par les répondants de la CBU Pologne quelques tendances :

- une place importante accordée à l'Environnement, régulièrement associé à un terme plus vaste comme « Society »
- le recours à l'un ou l'autre des termes liés à la CSR ou à la Sustainability
- l'évocation des responsabilités vis-à-vis des salariés, par quelques répondants.

Plusieurs répondants précisent l'équilibre des composantes de la CSR, entre les thématiques liées au « Work-place » et celles liées au « Market-place ».

P	<i>"There are basically 4 things that so this, the basic pillars is the work-place, and the market-place, okay? And within the work-place, basically, employee commitment, safety and effective management. For the market-place, it's reliability, nutrition and health and product affordability. So here are, so, what I would say are the CSR responsibilities within the market-place."</i>
P	<i>"Because you've got management as it is, you've got...you've got employees, you've got social and Environment, yes? So, as I said at the beginning, even with my position, CSR is much wider, yes? It's because actually you've got 4 areas. Environment, social, people and market. And, more or less, the whole company is functioning within these 4 areas. So, CSR, as an idea,... in fact CSR, every company is doing a CSR, bad or worse, yeah? Because, I mean, they have to work with employees, I mean, some things are have to be done, yeah? The other thing is the product or the services. [...] And, okay, and the other part actually is what I'm doing to the Environment, yeah? If I am, you know, polluting and don't care about it, I mean, this is something that also that should be even obligatory."</i>

L'évocation de ces 4 piliers « *Environment, social, people and market* », revient à plusieurs reprises dans les discours. Il est peut-être possible qu'elle corresponde à une formulation officielle de la CSR dans la CBU Pologne, qui diffuserait en interne ?

Il est à noter en effet que la CBU Pologne est la seule, au moment des entretiens, à disposer, d'une part, d'un Directeur CSR, membre du Comité de Direction de la CBU, et d'autre part, d'un rapport d'activité CSR qui lui soit spécifique. Une certaine harmonisation des formulations, dans cette CBU, pourrait peut-être être expliquée par cette valorisation, et centralisation, de la communication sur la CSR ?

Certaines définitions valorisent davantage tel ou tel aspect de la CSR. Rappelons néanmoins que le même répondant peut, au cours de l'entretien, proposer plusieurs définitions de la CSR, parfois très convergentes, parfois complémentaires, selon le contexte du moment.

Ci-dessous, il s'agit de la responsabilité par rapport à la santé.

P	<i>"When I look back now it's also a little bit of social responsibility, right. So, as a corporation, we really are aware of our responsibility to educate consumers, to take care of their health." And Danone was leading the industry to really reduce sugar and so on. So, that's a different dimension of social responsibility, I would say. About health and nutrition."</i>
---	--

Dans la définition suivante, comme dans d'autres dans la CBU Pologne, ce sont les enjeux environnementaux de la CSR qui sont mis en avant.

P	<i>"Ok. Well, of course, I think a company should be responsible at least for anything negative that comes from the company being a company. And the fact that we have a factory, and that we're producing plastic, and that we have garbage and so on. Yeh, because it's also about the Environment, which is also another stakeholder. Maybe even the most important one because it's the one that stays. A consumer last for 80 years or 100 years but the Environment stays forever. But it should, so it's, in that matter, it's probably the most important one. So, CSR related, well activities related with Environment for me also are CSR".</i>
---	---

Un autre répondant, qui insiste également sur cette importance de la composante environnementale, s'interroge sur la politique RSE de la CBU Pologne. Selon lui, des actions comme Share-your-Meal, permettant la collecte d'alimentation pour des enfants, ne représentent pas la première priorité de la CSR, qui devrait être la dimension environnementale.

Ce verbatim utilise le terme de « Stakeholder », pour évoquer l'Environnement. Remarquant que ce mot apparaissait dans d'autres discours des répondants de la CBU Pologne, nous avons vérifié les occurrences :

- 32 occurrences sur l'ensemble du corpus anglophone de la CBU Pologne
- 3 occurrences seulement dans le corpus de la CBU Mexique
- 10 évocations de la formulation de « Parties Prenantes », dans le corpus de la CBU France.

Ce point de détail peut confirmer que chaque CBU possède son vocabulaire, ses codes, pour parler de la RSE/CSR.

P	<i>"CSR is being socially responsible towards all your stakeholders. I think"</i>
---	--

3. LES ASSOCIATIONS D'IDÉES SUR LA RSE

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'analyse des corpus sur le « brainstorming » autour de la RSE.

Parmi les méthodes de collecte utilisées par les chercheurs en représentations sociales, figurent en effet les associations d'idées et évocations spontanées effectuées par les répondants, au sujet de l'objet social étudié.

Présentant un caractère plus ludique, ce type de collecte permet aux répondants de s'extraire de la croyance de devoir fournir des réponses argumentées et informées sur l'objet étudié. Ils peuvent ainsi se laisser aller plus facilement à évoquer des associations entre l'objet étudié et d'autres concepts ou symboles. Le chercheur peut alors accéder à des formulations des représentations qui soient moins « sous contrôle ». Notre objectif, par cet exercice, est en effet de comprendre comment les répondants expriment « librement » leurs visions de la RSE, à travers des mots, des images, des symboles.

C'est une méthode d'analyse des contenus des représentations de la RSE, que nous utilisons parmi d'autres. L'objectif est celui d'une triangulation méthodologique. La volonté est de chercher tout ce qui peut « faire sens » pour les répondants, par rapport à la RSE.

- Nous venons d'étudier le vocabulaire utilisé, dans les deux langues, ainsi que les définitions explicites de la RSE données par les répondants.
- Nous présenterons, dans les chapitres suivants, les résultats obtenus par l'analyse de contenu sur les discours « construits » des répondants, analyse assistée par le logiciel NVivo, pour comprendre les contenus des représentations des répondants.
- Cette étude des associations d'idées sur la RSE, que nous présentons ici, se veut donc simplement un complément sur les représentations des répondants, un autre éclairage, plus spontané, moins contrôlé de leurs visions de la RSE. Nous pourrions bien sûr comparer ces résultats à ceux obtenus par d'autres méthodes.

Nous souhaitons pouvoir analyser ces données, obtenues par les associations d'idées, de façon spécifique afin qu'elles ne soient pas noyées dans la masse des discours. Nous avons donc décidé de ne pas les prendre en compte dans notre travail de codifications NVivo mais de les analyser à part, par un travail de catégorisation et codage manuel, avec l'appui du contrôle d'un autre chercheur, pour vérifier la validité du codage.

Nous détaillons cette collaboration ci-dessous.

Sont présentées, dans cette partie, tout d'abord les caractéristiques du corpus étudié, puis la détermination des grandes catégories, puis enfin la synthèse des résultats, pour chaque CBU.

Le codage des mots par catégorie est détaillé en annexe.

3.1. Les corpus concernés

La consigne donnée à nos répondants est présentée dans le guide d'entretien, en annexe.

Certains répondants se sont contentés de citer quelques mots, d'autres ont été plus prolixes. Nous n'avons pas précisé de consignes quant à la durée de cette libre évocation.

Tableau 7.10 Corpus utilisé pour les associations d'idées : nombre total de mots			
Corpus français CBU France	Corpus français autres CBU	Corpus anglophone CBU Mexique	Corpus anglophone CBU Pologne
2027 mots	227 mots	1148 mots	1565
Total corpus brainstorming RSE = 4967 mots			

Bien évidemment, sur ces 4.967 mots, une grande majorité d'entre eux ne sont pas utilisables ou pertinents dans notre analyse. Sont à déduire notamment de l'analyse tous les mots « outils ». Restent 408 mots significants, à affecter dans les catégories identifiées.

Tableau 7.11 Corpus utilisé pour les associations d'idées : nombre de mots significants « utilisables »				
CBU France Corpus français	CBU Mexique Corpus français	CBU Mexique Corpus anglophone	CBU Pologne Corpus français	CBU Pologne Corpus anglophone
141	18	101	6	142
	119		148	
Total mots significants codés : 408				

3.2. Le contrôle externe du travail de catégorisation-codage : un 2ème codeur

Nous avons fonctionné, pour cette partie du travail, selon le principe d'un contrôle externe du codage, pour la validité du travail.

Dans un premier temps, nous avons-nous-même, après lecture du corpus, élaboré progressivement une douzaine de grandes catégories par tâtonnements successifs, selon un processus abductif itératif : catégorisation-codage-modification des catégories-recodage-... Après identification semi-définitive de ces catégories, nous avons codifié l'ensemble du corpus « association d'idées », français et anglais.

Dans un deuxième temps, nous avons soumis ces résultats à notre « co-codeur », un chercheur PhD en sociologie, spécialiste en méthodologies qualitatives d'analyse de contenu et bilingue, critère important par rapport à la double nature de nos données.

L'identification et la formulation des grandes catégories ont tout d'abord été retravaillées en binôme, afin que leur description puisse être signifiante et potentiellement exploitable également par le co-codeur.

Une fois l'accord établi sur les catégories, l'affectation des mots dans chacune des catégories a été testée sur un échantillon de 20% du corpus « association d'idées ».

Les différences de codage ont été analysées, puis discutées en procédant par évolutions et accords successifs. La fiabilité inter-codeurs a été établie en parvenant à 95% d'accords sur l'affectation de chaque mot de l'extrait du corpus dans les catégories.

Le reste du corpus a été re-codifié par nos soins, selon ce principe.

3.3. Les catégories de catégorisation du corpus « association d'idées »

Le travail d'analyse du corpus permet de faire émerger les 12 catégories suivantes. L'une est une catégorie « Divers », donc sont définies en fait 11 catégories permettant de classifier les mots que les répondants ont librement associés à la RSE, dans ces moments de « brainstorming ».

Tableau 7.12 Association d'idées sur la RSE : conception des catégorisations	
Nom de la catégorie	Caractéristiques de cette catégorie :
L'Environnement	Tous les mots et expressions relatifs à la nature, aux risques environnementaux, à la protection de l'Environnement
L'Action, l'engagement	Tous les mots et expressions évoquant des actes, des réalisations, des comportements d'implication
L'Aide, le partage	Tous les mots et expressions indiquant une intention ou une action de partage, de solidarité, de don
L'Honnêteté, l'Équité	Tous les mots et expressions relatifs à la justice, à l'honnêteté, au fait de rendre compte ou non de façon fiable et transparente
La Société : Vivre ensemble	Tous les mots et expressions montrant les connexions entre les individus et les groupes, parlant de la dimension collective du « vivre ensemble », évoquant la Société comme un tout où chacun s'intègre
La Société : le Socio-politique	Tous les mots et expressions qui font référence aux acteurs politiques et à la Société en tant que système, avec notamment sa structuration en classes sociales, ainsi que les inégalités et revendications liées
L'Entreprise	Tous les mots et expressions qui évoquent l'univers de l'entreprise : stratégie, fonctionnement, Parties Prenantes, produits, ... Toutes les références à Danone sont incluses dans cette catégorie
La Communication	Tous les mots et expressions liés à la Communication et au Marketing dans les entreprises et la Société, aux media, à l'image, à l'information
Les Conséquences et Enjeux	Tous les mots et expressions qui font référence à l'importance de la RSE, à ses impacts, à ses retombées
La Vie humaine	Tous les mots et expressions relatifs à toutes les dimensions personnelles de la vie humaine : la famille, le corps, la santé, ...
Les Émotions positives	Tous les mots et expressions exprimant des émotions, des sentiments
Divers	Les autres mots et expressions liés à la RSE dans le discours

Dans la mesure où ces catégories sont clairement et précisément établies, avec le contrôle d'un second codeur, il est possible d'affecter chaque mot, qu'il soit de langue française ou anglaise, à l'une ou l'autre de ces catégories. Le détail des codifications est présenté en annexe.

Les résultats sont présentés tout d'abord de façon cumulée, sur le total des 3 CBU. Puis, une analyse plus précise est faite, CBU par CBU.

3.4. Résultats Associations d'idées Cumul des 3 CBU : la catégorie « Entreprise » première citée

Si l'on regarde les résultats cumulés sur les 3 pays, il est intéressant de noter que la première catégorie des mots et images, librement associés à la RSE, est celle de l'entreprise et de Danone. Elle est même loin devant les autres, en termes de résultats : 76 codifications, alors que la catégorie suivante est à 51 occurrences.

Les mots évoqués spontanément sont très variés : « produit, consommateur, économie, consumer, profit, stratégie, marques, employés, company, business, supplier, money, factory, competitive, etc... » Sont aussi

cités, dans ce brainstorming, des projets RSE de Danone, ou d'autres entreprises, entrant dans cette catégorie « Entreprise » (le détail en figure en annexe).

Tableau 7.13 Cumul des 3 CBU, associations d'idées sur la RSE Classement des catégories par ordre décroissant d'importance	
Catégories	Cumul des 3 CBU Total mots
L'Entreprise	76
La Société, vivre ensemble	51
Les Conséquences et Enjeux	50
La Vie humaine	38
L'Environnement	31
L'Aide, le Partage	31
l'Honnêteté, l'Équité	25
La Communication	25
L'Action, l'engagement	24
La Société : le Socio-politique	23
Divers	19
Les Émotions positives	15
Total	408

Pour l'ensemble des répondants de Danone PLF interviewés, la RSE est donc associée en priorité à l'univers de l'entreprise : l'entreprise « en général » ou l'entreprise employeur Danone.

Ce résultat en cumul des 3 CBU peut se moduler légèrement dans chacune des CBU : cette catégorie est bien la première que l'on retrouve spontanément dans les discours des répondants de la CBU Pologne; elle est la deuxième évoquée par les répondants des CBU France et Mexique.

Les deux autres catégories qui suivent en cumul des 3 CBU, au même niveau de citations, sont :

- la catégorie « La Société : vivre ensemble », avec des mots comme : « collectif, communauté, écosystème, interdépendance, village, maillage, community, neighbors, partner, citizen, proximity, network, ... »
- la catégorie « Les conséquences et enjeux », avec des mots comme : « long-terme, impact, enjeux, conséquences, durable, life-changing, future, issue, better world, sustainable, ... »

C'est intéressant, car ces résultats cumulés évoquent les discours sur la RSE d'Antoine Riboud et Franck Riboud, affirmant que l'entreprise ne peut pas vivre dans un désert, que l'entreprise a besoin de son écosystème. Donc la présence des deux catégories « Entreprise » et « Société : vivre ensemble » est cohérente avec ces propos historiques et reflète les discours des fondateurs et leaders du Groupe Danone.

La présence de la 3^{ème} catégorie « Les conséquences et enjeux » est intéressante car elle implique que les représentants associent spontanément la RSE au long-terme, à l'anticipation des conséquences de ses actes, à la prise en compte de l'impact de ses actions, en lien avec l'étymologie et le sens du terme « responsable ».

Notons que la catégorie « Environnement » arrive en 5^{ème} position, avec 31 citations.

L'analyse des résultats, pays par pays, peut permettre d'apporter des éclairages complémentaires et de voir en quoi ces résultats sont partagés ou très différenciés dans chaque CBU.

3.5. Résultats Associations d'idées CBU France : « Vivre ensemble » et l'Écosystème

La catégorie « Société : vivre ensemble » arrive en premier dans la CBU France.

Cette notion d'insertion dans un territoire, de prise en compte des partenaires qui entourent l'entreprise, est effectivement présente dans les propos des répondants sur la RSE.

Nous trouvons par exemple, dans le corpus français total (pas seulement les associations d'idées), 23 occurrences sur le seul terme « écosystème ».

Catégories	CBU FRANCE Nombre de Mots
La Société, vivre ensemble	27
L'Entreprise	18
La Société : le Socio-politique	15
L'Environnement	15
La Communication	13
Les Conséquences et Enjeux	13
La Vie humaine	12
Divers	10
L'Aide, le Partage	9
L'Action, l'engagement	6
L'Honnêteté, l'Équité	3
Les Émotions positives	0
Total	141

Les autres catégories citées sont assez regroupées, en nombre de citations, et se détachent moins nettement.

La catégorie « Entreprise » figure en 2ème place.

Notons également, dans le brainstorming de la CBU France, la présence au 3^e rang de la catégorie « Société : socio-politique ».

L'importance de cette catégorie est très spécifique de la CBU France, elle n'arrive en effet que dans les derniers rangs des associations d'idées des CBU Mexique et Pologne. Pour la CBU France, des mots comme : « classe de revenus, droits de l'Homme, gouvernement, parlementaires, militants, manifestations » sont donc spontanément associés à la RSE par les répondants, dans cet exercice de brainstorming.

3.6. Résultats Associations d'idées CBU Mexique : impacts et conséquences

La catégorie « Conséquences et enjeux » est la première citée par la CBU Mexique. Par exemple, les mots anglais de « future », d'impacts », de being aware », de « sustainable », sont des mots régulièrement associés à la RSE dans cet exercice de brainstorming. Nous faisons l'hypothèse que cette notion pourrait être interprétée plutôt sous l'angle des exigences RSE en termes d'impact social plutôt que en termes de conséquences environnementales.

D'autres résultats fondent cette possible interprétation :

- tout d'abord, la place donnée aux communautés et à la pauvreté, dans les définitions explicites de la RSE proposées par les répondants de la CBU Mexique, et étudiées précédemment

- la faible place de la thématique environnementale dans ces définitions explicites
- ceci étant confirmé par le fait que, dans cet exercice sur les associations d'idées sur la RSE, la catégorie « Environnement » arrive dans les derniers rangs pour les répondants de la CBU Mexique.

Cette importance de la notion d'impact, de conséquences, en lien avec la RSE, pourrait peut-être être la forte sensibilité des répondants à une idée de « durabilité » sociale, dans un pays où les différences de revenus sont si marquées et où la pauvreté représente une réalité massive et incontournable ? Nous avons en effet observé que la plupart des répondants de la CBU Mexique expriment globalement dans leurs discours, au-delà de cet exercice d'associations d'idées, une très forte sensibilité à ces enjeux de disparités sociales et de pauvreté des communautés.

La catégorie « entreprise » est en deuxième position des associations d'idées, très proche de la 1^{ère} catégorie évoquée. Les deux catégories suivantes sont « la vie humaine » et « Émotions positives », ce qui nous semble refléter une spécificité culturelle de la CBU. C'est effectivement dans la CBU Mexique que les répondants associent spontanément à la RSE les mots de cette catégorie « Émotions positives » : « happiness, feelings, emotion, heart, pride, ... ». D'une manière générale, le discours des répondants de la CBU sur la RSE est situé sur un registre très affectif et émotionnel.

Tableau 7.15
CBU Mexique, associations d'idées sur la RSE
Classement des catégories par ordre décroissant d'importance

Catégories	CBU Mexique corpus English	CBU Mexique corpus Français	CBU MEXIQUE Total mots
Les Conséquences et Enjeux	16	3	19
L'Entreprise	17	0	17
La Vie humaine	11	2	13
Les Émotions positives	13	0	13
La Société, vivre ensemble	10	2	12
L'Aide, le Partage	7	3	10
l'Honnêteté, l'Équité	3	5	8
Divers	7	0	7
L'Action, l'engagement	6	0	6
La Société : le Socio-politique	5	0	5
L'Environnement	2	3	5
La Communication	4	0	4
Total			119

Pour corroborer ce résultat des associations d'idées, nous effectuons, juste à titre indicatif, une recherche d'occurrences sur la totalité du corpus anglais de la CBU Mexique, sans même ajouter les 4 répondants de la CBU ayant répondu en français :

- 41 occurrences pour le mot « love »
- 37 occurrences pour les termes anglais de « emotion », « emotional »
- 34 occurrences pour le mot « feeling » et 24 pour le mot anglais « passion ».

Les répondants des deux autres CBU utilisent également des termes de ce registre émotionnel. Mais, de façon proportionnelle à l'importance du corpus, cette interprétation émotionnelle et affective de la RSE est particulièrement marquée dans la CBU Mexique par rapport aux deux autres. Les différents verbatim présentés dans les chapitres suivants, et en annexe, confirmeront ce registre.

3.7. Résultats Associations d'idées CBU Pologne : l'entreprise au premier rang

La catégorie de l'entreprise apparaît très nettement au premier rang des mots que les répondants de la CBU Pologne associent spontanément à la RSE, 41 citations, ce qui représente une nette avance en nombre d'occurrences sur la 2^{ème} catégorie citée : 18 citations pour « les conséquences et enjeux ».

Catégories	CBU POLOGNE Corpus English	CBU POLOGNE Corpus Français	CBU POLOGNE Total mots
L'Entreprise	40	1	41
Les Conséquences et Enjeux	17	1	18
L'Honnêteté, l'Équité	14	0	14
La Vie humaine	11	2	13
L'Action, l'engagement	12	0	12
L'Aide, le Partage	11	1	12
La Société, vivre ensemble	11	1	12
L'Environnement	11	0	11
La Communication	8	0	8
La Société : le Socio-politique	3	0	3
Les Émotions positives	2	0	2
Divers	2	0	2
Total			148

Le résultat de cet exercice d'évocation spontanée met en valeur la place très importante que les répondants de la CBU Pologne accordent à l'univers des entreprises en général, et à Danone en particulier, dans leurs représentations sur la RSE.

Ce sera à préciser dans les futures analyses des discours formels de cette CBU.

4. PANORAMA INTRODUCTIF SUR LA RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

Les résultats présentés nous donnent un premier panorama des contenus des représentations de la RSE élaborées par les répondants, par le biais des terminologies qu'ils ont utilisées dans leurs discours, des définitions explicites de la RSE qu'ils ont formulées, ainsi que des thématiques qu'ils ont spontanément associées ou non à la RSE.

Nous souhaitons mettre en évidence, dans ces résultats, les éléments éventuellement partagés par les répondants et ceux spécifiques à certains sous-groupes, comme chaque CBU par exemple. Cette partie n'a pas vocation à être exhaustive, mais à mettre en exergue les résultats qui nous semblent les plus significatifs.

4.1. Contenu des représentations dans le panorama introductif : pas d'éléments partagés, en cumul des 3 CBU

A ce stade des résultats introductifs, où les répondants expriment une vision très générale de la RSE, n'apparaissent pas réellement d'éléments qui seraient partagés par l'ensemble des salariés interviewés. Les discours exprimés traduisent une forte variété dans les contenus de ce premier niveau, global, des représentations de la RSE.

Cette variété peut se traduire, par exemple, dans les définitions de la RSE, par des priorités différentes attribuées aux dimensions de la RSE ou aux Parties Prenantes concernées. Certains répondants valorisent davantage la dimension environnementale de la RSE, d'autres la responsabilité des entreprises envers les communautés démunies, d'autres encore la prise en compte de son environnement de proximité ou la santé des consommateurs. Cette variété s'exprime entre répondants d'une même CBU, et également entre les 3 CBU. Les thématiques associées spontanément à la RSE sont elles aussi variables dans leur priorisation.

Un « noyau central », qui serait commun à la majorité des salariés et aux 3 CBU, n'apparaît donc pas, ou pas encore, à cette étape des résultats.

4.2. Contenu des représentations dans le panorama introductif : des éléments spécifiques à une ou deux CBU

Tout d'abord, nous pouvons noter que le caractère divers et protéiforme du concept de RSE, s'il se retrouve partiellement dans la plupart des discours, est néanmoins particulièrement affirmé par les répondants de la CBU France.

Ceux-ci donnent des définitions assez variées de cette notion, voire, pour certains, reconnaissent directement qu'il s'agit d'un concept flou. Les répondants des CBU Mexique et Pologne se focalisent plus naturellement, dans ce panorama introductif, sur deux ou trois dimensions de la RSE.

Le concept de Développement Durable, et/ou de « durabilité », est associé à la RSE de façon différente dans les discours, selon les CBU. Pour la CBU France, le Développement Durable est assez clairement lié à la dimension « externe » de la RSE : protection de l'Environnement, fournisseurs, communautés, ... Pour les CBU Mexique et Pologne, les terminologies de la « Sustainability » sont souvent utilisées en remplacement de la CSR, sans distinction spécifique interne/externe.

La dimension environnementale de la RSE est évoquée par les CBU France et Pologne, mais quasiment pas par la CBU Mexique. En revanche, la dimension « business » de la CSR est prioritaire dans les discours des CBU Mexique et Pologne, mais moins évoquée par les répondants de la CBU France.

Les salariés de la CBU Mexique valorisent la dimension affective et émotionnelle de la CSR. Ceux de la CBU France sont plus sensibles aux aspects socio-politiques de la RSE. Les répondants de la CBU Pologne n'expriment ni l'une ni l'autre de ces deux lectures.

5. PANORAMA INTRODUCTIF SUR LA RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLES ?

Nous souhaitons également vérifier si certains résultats de ce panorama introductif sur la RSE peuvent s'ancrer dans des référentiels préexistants. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous souhaitons mettre en relief certains éléments du contexte des répondants, qui nous semblent susceptibles d'influer sur ces définitions générales de la RSE et sur ces associations d'idées. Sont présentés ci-dessous des propositions de facteurs d'ancrage possibles pour les discours de la CBU France et la CBU Mexique.

5.1. CBU France, hésitations entre le « social » et le « sociétal » de la RSE : ancrage dans un contexte national ?

Les répondants de la CBU France traduisent, dans leurs déclinaisons du sigle RSE, et dans les définitions qu'ils donnent à ce concept, un certain flou entre l'adjectif « social » et l'adjectif « sociétal ». Cette confusion entre les deux termes n'est pas spécifique aux salariés Danone interviewés. Elle prend ses racines, nous semble-t-il, dans un questionnement plus vaste sur le sens accordé à ces mots dans la Société française toute entière.

5.1.1. Commentaires : « Social » et « sociétal », des mots interchangeables dans la langue française ?

Le néologisme de « sociétal », encore très peu usité il y a une vingtaine d'années, se développe aujourd'hui très largement. Le sociologue Damon évoque récemment ce phénomène : « En 1991, une seule dépêche AFP utilise le terme. En 2011, c'est le cas de plus de 200 d'entre elles. Une dizaine d'occurrences il y a vingt ans dans *Le Monde*, près de 160 en 2011 » (JDamon, Blog, *Actualités sociales hebdomadaires*, n° 2789, 28 décembre 2012).

La RSE n'échappe pas, en France, à cette montée du terme « sociétal » en substitution à l'adjectif « social », et les divers contributeurs ont recours à l'un ou l'autre des termes.

L'ADERSE est bien « l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », alors que l'ORSE est « l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ». Le ministère de l'Économie et des Finances évoque, sur son site web, la nécessité de « Renforcer la Responsabilité Sociale des entreprises » (capture du site le 2/10/2013), alors que, le même jour, le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie définit la RSE, sur son propre site web, comme « la Responsabilité Sociétale des Entreprises ». Le reporting RSE est un reporting social, alors que la première norme RSE, ISO 26000, est appelée « Norme de Responsabilité Sociétale ».

En bref, une certaine souplesse prévaut dans l'usage de l'un ou l'autre de ces deux termes.

De la même manière, dans les publications académiques, les auteurs utilisent souvent indifféremment l'une ou l'autre des formulations « *Responsabilité Sociale* » ou « *Responsabilité Sociétale* », pour détailler l'acronyme RSE, sans que le contexte de leurs travaux ne permette réellement d'expliquer l'un ou l'autre de ces arbitrages linguistiques.

Les deux adjectifs peuvent même être accolés, comme dans un édito récent de *La Revue des Sciences de Gestion*, où est évoqué le terme de « *Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise* » (Naszályi, 2012).

Citons également l'acronyme de RSEE, pour « *Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises* », qui n'apparaît que très récemment dans les publications (Paone & Forterre, 2012).

Ces termes sont-ils réellement synonymes et peut-on les utiliser indifféremment pour évoquer la RSE ?

Nous souhaitons poursuivre cette piste de réflexion : il nous semble en effet que, au-delà d'un objet de chercheurs en linguistique, cette question peut se relier à notre propre problématique de recherche en Sciences de Gestion, qui questionne la « place » des salariés dans la RSE.

Les salariés sont-ils aussi valorisés dans une acception « sociale » de la RSE que dans une acception « sociétale » ? Est-ce la même chose ? Existe-t-il des différences ?

Pour tenter quelques réflexions sur ce sujet, nous explorons les définitions de ces deux adjectifs dans les dictionnaires (le Grand Robert de la Langue française et le Larousse), et les quelques articles académiques dédiés à ces termes. Nous menons également un entretien avec un Professeur en Sciences du Langage (entretien qui sera cité en bas de page) ¹.

5.1.2. Quel est le sens du mot « social » ?

Le Larousse propose la définition suivante du terme « social ».

- *Qui se rapporte à une société, à une collectivité humaine considérée comme une entité propre : l'organisation sociale. Phénomènes sociaux.*
- *Qui intéresse les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité : avoir une vie sociale très développée.*
- *Qui concerne les relations entre les membres de la société ou l'organisation de ses membres en groupes, en classes : les inégalités sociales.*
- *Se dit de métiers, d'organismes, d'activités s'intéressant soit aux rapports entre les individus, les groupes dans la société, soit aux conditions économiques, psychologiques des membres de la société : assistante sociale.*
- *Qui concerne l'amélioration des conditions de vie et, en particulier, des conditions matérielles des membres de la société : les politiques sociales de l'État.*

À l'origine, le mot « social » dépend du mot latin « socius », allié, qui implique un contexte militaire. À partir de la seconde moitié du 16^{ème} siècle, l'évolution du terme « social » se fait vers des usages où il signifie « relatif à la Société », ou « qui appartient à la Société », ce qui fonde le sens moderne du terme.

En témoigne la formulation du « contrat social », qui, au 18^{ème} siècle, représente l'entente tacite s'appliquant à tout ce qui concerne la vie humaine vue sous son aspect collectif.

L'usage du terme « social » va donc s'étendre à tout ce qui tire sa substance de la référence à la Société : phénomènes sociaux, sciences sociales, par différenciation avec les phénomènes d'ordre politique et économique. Est « social » tout ce qui sert à organiser ou caractériser la Société, sans référence au politique ni à l'économique : une révolution sociale, une république sociale ; on parle en ce sens de la « question sociale ».

Est mise en avant la manière de voir qui privilégie les rapports entre les gens : la doctrine « sociale » de l'Église, la Sécurité « Sociale ». On parle aussi du « siège social » d'une entreprise pour désigner le lieu où se trouve le groupe de gens qui l'animent².

¹ Jean-Paul BERNIÉ, professeur émérite en Sciences du Langage, Universités Bordeaux IV (IUFM) & II (LaCES-DAESL), entretien réalisé le 15/3/2014

² (Entretien avec le Professeur. BERNIE)

5.1.3. Quel est le sens du mot « sociétal » ?

Pour le terme « sociétal », le Grand Robert de la langue française nous donne la définition suivante :

« *Sociétal, ale, aux* [sɔsjetal, o] adj.

Anglic. Didact. De société; relatif à la vie en société. Un problème sociétal. Les grands bouleversements sociétaux. Des choix sociétaux.

ÉTYM. 1972; empr. à l'angl. *societal* (1898), de *society*, de même orig. que *société*.

REM. Par rapport à *social*, *sociétal* s'emploie dans les domaines de la vie en société qui ne relèvent pas directement de la question sociale. ».

Ce terme de « sociétal », d'origine anglaise, peut donc avoir une « intention » descriptive. Il servirait à qualifier tout ce qui est relatif à une certaine Société, à ses valeurs et à ses institutions.

Quand on parle d'un phénomène « sociétal », on parle d'un phénomène qui renvoie à la structure, à l'organisation ou au fonctionnement d'une Société. Une tendance sociétale est propre au fonctionnement d'une Société à un moment donné car, comme tout ce qui est descriptif, « sociétal » est particularisant.

Contrairement à « social », le terme de « sociétal » n'implique aucun jugement de valeur, même indirect, car du fait de sa dimension descriptive, il n'est pas (encore ?) entré dans les champs axiologiques : on peut dire « faire du social », et ça implique un jugement positif ; tandis que « faire du sociétal » n'aurait pas réellement de sens³

Notons qu'il existe une revue qui s'appelle « *Sociétal* », fondé par l'Institut de l'entreprise en 1996. L'objectif annoncé sur le site de la revue est le suivant : « *analyser les grands enjeux économiques et sociaux français en rassemblant les réflexions d'universitaires, chefs d'entreprise et dirigeants politiques* ». Il s'agit là donc bien de la volonté de contribuer au décodage des grands sujets d'actualité pour permettre des décisions anticipatoires, dans une finalité descriptive – analytique.

Un article de Héran, paru dans la Revue française de sociologie, explore déjà en 1991 cette question de l'origine du mot « sociétal » dans la langue française, par différence avec « social ». Sous le titre polémique : « Pour en finir avec « *sociétal* » », l'auteur montre « *le caractère aberrant* », d'un point de vue linguistique, « *de la dérivation de société à sociétal* ». Héran s'interroge sur les raisons amenant le milieu sociologique français « *à se laisser aussi aisément séduire par « sociétal »* » et évoque le prestige du modèle américain, puisque c'est là-bas que ce terme de « *sociétal* » a été forgé (Héran, 1991).

Cherchant l'historique de l'émergence de ce mot dans la littérature américaine, l'auteur affirme que cela ne provient pas d'une doctrine particulière, mais relève simplement de choix aléatoires faits par les traducteurs américains de penseurs allemands comme Simmel.

20 ans plus tard, Damon confirme les critiques de Héran sur le terme « sociétal ». Pour l'auteur, le terme « sociétal » a le vent en poupe en France; il est plus moderne que celui de « social ». Le mot « social » évoquerait les thèmes de la redistribution, de la pauvreté, de la fiscalité, de la Sécurité Sociale, et de l'aide sociale. Le terme « sociétal » concernerait davantage, en France, les questions d'égalité entre les hommes et les femmes, de diversité et mixité, etc. (Damon, 2012).

Pour détailler sa critique sur le mot « sociétal », qu'il trouve vide de sens, Damon s'intéresse aux critiques menées par l'économiste Hayek.

³ (Entretien avec le Professeur. BERNIÉ)

« Le sociétal n'est que l'excroissance de l'inflation du social. À force de tout socialiser (les assurances, la protection, mais aussi le vocabulaire), on ne comprend plus grand-chose.

Pourfendeur incisif du socialisme et du marxisme, comme base de l'engrenage totalitaire, Hayek exécrait le mot social qu'il évitait en tant qu'adjectif. Il le qualifiait même de « mot fouine ». De même qu'une fouine aurait la capacité de vider un œuf en le gobant sans en abîmer la coquille, il existerait des mots asséchant de sens tous les termes auxquels ils sont associés. Accoler social à tout terme, c'est vider ce dernier de toute signification.

Et le grand penseur libéral de faire, en anglais, des observations sur « sociétal ». Dans quelques paragraphes bien sentis du deuxième volume de son magistral « Droit, législation et liberté » (1976), il considère que l'invention du « sociétal » s'explique par la nécessité de rendre à social, désormais dépourvu de toute véritable signification, son sens descriptif initial (qui se rapporte à la société). Tout simplement, sociétal voudrait dire social dans un contexte non pollué par l'idée de protection collective obligatoire. Est-ce vraiment ce qu'ont à l'esprit les partisans contemporains du sociétal ? Certainement pas... » (Damon, 2012).

Bref, Damon affirme que l'usage de ce terme « sociétal » amène plus de confusion que de clarté...

5.2. CBU France, faible évocation du terme « Développement Durable » : ancrage dans l'héritage « Antoine Riboud » de la CBU ?

Les termes liés au Développement Durable sont très peu cités dans la CBU France, proportionnellement au sigle « RSE » et à toutes ses déclinaisons, très présents dans les discours.

Cette persistance, au sein de la CBU France, du recours au terme RSE, même par les répondants les plus jeunes, peut peut-être traduire un ancrage linguistique fort dans les racines de l'histoire du Groupe ? Les formules de « Responsabilité de l'Entreprise », « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » sont bien issues des propos fondateurs d'Antoine Riboud. Le discours de Marseille est plusieurs fois évoqué, dans les interviews, et la référence au « double-projet-économique-et-social » est fréquente. La CBU France a été, et est encore possiblement, au moment des entretiens, plus exposée que les autres CBU à l'évocation inspiratrice du fondateur Antoine Riboud, qui a marqué fortement le développement du Groupe en France. Son fils et successeur, Franck Riboud, ayant, lui, considérablement renforcé la croissance du Groupe à l'international.

5.3. CBU France, importance relative de la catégorie « socio-politique » : ancrage dans la culture nationale française ?

Dans les associations d'idées, les répondants de la CBU France évoquent des mots de la catégorie « socio-politique », nettement plus que les deux autres CBU.

La place de cette catégorie reflète une spécificité française, avec l'importance de la régulation sur des périmètres de la RSE : le Droit social, la loi NRE, les réglementations du Grenelle, ... La Responsabilité Sociale des Entreprises ne relèverait pas que du domaine économique et de la libre initiative, dans l'esprit des répondants de la CBU France, mais se connecte aussi à une dimension socio-politique plus vaste.

Par ailleurs, c'est une spécificité culturelle des français d'éprouver un très fort intérêt pour « la chose politique ».

Il semble donc assez logique que cette dimension politique apparaisse dans les discours des répondants français sur la RSE.

5.4. CBU Mexique, la pauvreté au cœur des enjeux RSE : ancrage dans le contexte national du pays ?

Au moment des entretiens, en 2011, le Mexique reste un pays présentant de très grandes inégalités sociales, selon les données 2010 du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement). Des individus extrêmement riches y côtoient des populations extrêmement pauvres, vivant dans la plus grande précarité.

Un indicateur intéressant pour confirmer cette disparité sociale du Mexique est l'IDH, Indice de Développement Humain, créé par le PNUD pour évaluer le niveau de développement atteint par les différents pays du monde. L'Indice de Développement Humain est compris entre 0 et 1, la note maximum. Il prend en compte, non seulement des variables économiques comme le revenu moyen par habitant, mais également des variables relatives à la dimension humaine du développement : l'espérance de vie à la naissance, le taux d'alphabétisation, le taux de scolarisation.

Le Mexique a un IDH de 0,75 en 2010 et le PNUD le classe cette année-là dans le 2^{ème} groupe des pays, ceux considérés comme ayant un « *développement humain élevé* ». L'IDH du Mexique était de 0,58 en 1980, ce qui témoigne de la croissance exponentielle du pays depuis 30 ans (Source : Rapport sur le développement humain 2010, PNUD). Néanmoins, cet indicateur, qui témoigne d'un bon résultat à l'échelle du pays, et cette croissance, qui se poursuit à un rythme soutenu, masquent de très grandes disparités, si l'on regarde les indices localement et non plus globalement. À la fin des années 2000, une cinquantaine de communes du Mexique ont un IDH entre 0,4 et 0,6 seulement (Haïti est à 0,4) (Source : Site Web PNUD Mexico, "*Indicadores municipales de desarrollo humano en México*").

La persistance de la pauvreté au Mexique est donc une dimension très présente dans le contexte des répondants de la CBU, même si ceux-ci font partie des populations favorisées. Dans la ville même de Mexico City, des zones de grande misère perdurent et la pauvreté reste visible à tous. Par ailleurs, les nombreux engagements politiques et programmes officiels sur le thème de la lutte contre la pauvreté constituent des données importantes de ce contexte mexicain.

Ceci éclaire donc les résultats de la CBU Mexique sur le poids de ce thème de la pauvreté dans les définitions de la RSE et associations d'idées sur la RSE.

5.5. CBU Mexique, la pauvreté au cœur des enjeux RSE : ancrage dans le contexte RSE de la CBU ?

En complément de ce contexte national, le contexte local de la CBU Danone Mexique joue sans doute également un rôle, quant à l'importance de cette dimension de la pauvreté dans les définitions introductrices de la RSE données par les répondants.

Rappelons que les 3 projets RSE de la CBU Mexique sont, tous les trois, destinés à aider des populations en difficulté :

- Semilla, et les femmes seules des bidonvilles de Mexico City
- Cielo, et les enfants pauvres atteints du cancer, ainsi que leurs familles
- Margarita, et les petits éleveurs laitiers en difficulté.

La présence de ces projets tournés vers ces publics externes a sans doute une influence sur la façon dont les répondants se représentent la RSE, comme en témoigne le verbatim ci-dessous, qui définit la Social Responsibility à partir du projet Cielo.

M	<p><i>“When I heard the first figures of Casa de la Amista, I said: well, how many kids have we saved in this 13 glorious years with Cielo? And they say: well 2300 [...]. Yeah, it's unbelievable, there's 2300 human lives that are gonna have a future. They're gonna, you know, grow old and they will die old, hopefully, from a different thing, you know, something different, but you've given an opportunity to those people, so, that's great. That's really what you have to be proud of.</i></p> <p><i>So that's, that's the way I see my approach on the Social Responsibility [...]. So, that's, I think that's the beauty of having your company that has this, you know, Social Responsibility, because it's... a great way of bridging between people that want to help and people that need to be helped”.</i></p>
---	---

5.6. CBU Mexique, l'association entre CSR et business : un ancrage dans le contexte Danone ?

Le lien fort, établi par les répondants de la CBU Mexique, entre la CSR et le business, est peut-être à mettre en relation avec l'importance du concept de social business dans la CBU Mexique.

Ce concept de social business est développé par Yunus, en opposition à une RSE « philanthropique ». Rappelons qu'il s'agit, sur le principe, d'un projet de RSE qui génère des revenus lui permettant de financer son développement de façon autonome et durable, sans avoir par ailleurs finalité à rémunérer l'actionnaire, comme l'usine de la Danone Grameen Food au Bangladesh.

Dans la CBU Mexique, le social business est très présent dans les représentations RSE des répondants, entre autres du fait de la prégnance du projet RSE Semilla, au moment des entretiens.

- D'une part, les contraintes de rentabilité sont très présentes, dans l'évocation de ce projet social Semilla : il faut ne pas perdre d'argent et être auto-suffisant. Le business est déterminant, pour la pérennité du projet.
- D'autre part, au moment des entretiens, ce projet est présenté en interne, dans la CBU Mexique, comme un projet emblématique de la nouvelle politique RSE du Groupe Danone, dans la lignée du Bangladesh et des projets de Danone Communities.

La conjonction de ces deux facteurs représente donc un contexte favorable à l'association spontanée, par les répondants, de la CSR et du business, dans leurs définitions.

M	<p><i>“... We have advanced our different ideas to really make it self-sustainable, maybe he was supportive, because it was inside of the result of the business. So, Mexico needs to give an amount of money and if we [Semilla] are losing money, this is money that we are taking from this result he is responsible to deliver to the group. So that's why I like it, the CEO says it needs to be a business.</i></p> <p><i>Sustainable structure but also the independence to work.”</i></p>
M	<p><i>“And unfortunately the company is not a charity, a charity institution. I mean, we're here to have a social role, but we cannot go, you know, to a point that you're helping everyone and the business? I don't know about that one. Are we losing money? I don't know, but we're helping everyone. At the end, we're a business, we have to be sustainable, you know somehow. So that's the catch we have to play.”</i></p>

Conclusion du Chapitre 7

Ce panorama des représentations a croisé différentes méthodes, pour proposer une première vision, synthétique et globale, des représentations de la RSE par les répondants.

Tout d'abord, a été menée une analyse des terminologies utilisées par les répondants pour évoquer les concepts de RSE, et de Développement Durable en entreprise, et leurs poids respectifs dans les discours. Elle a permis d'observer quelques résultats intéressants, comme par exemple :

- une grande variété des déclinaisons possibles de l'acronyme « RSE », dans la combinaison des 4 mots suivants : « social », « sociétal », « environnemental », « entreprise »
- un certain flou, pour les répondants de la CBU France, dans l'usage respectif de l'adjectif « social » et « sociétal » à propos de la RSE, flou qui ne relève pas seulement d'une question de vocabulaire, mais qui a des implications sur les significations de la RSE et les périmètres concernés
- une certaine interchangeabilité, dans les corpus anglophones, entre les termes de « CSR » et « Sustainability ».

Puis ont été étudiées les définitions explicites et formelles de la RSE données par les répondants, formulées notamment en termes de rôles et objectifs de la RSE, de dimensions prises en compte, de Parties Prenantes concernées.

Il apparaît, dès l'analyse de ces définitions, que la RSE est bien l'objet d'interprétations diverses, chacun se représentant la RSE en fonction de ses centres d'intérêt, professionnels et personnels, ou de sa propre vision du monde.

Ensuite, pour effectuer une triangulation méthodologique, a été opérée l'analyse de contenu sur les extraits de corpus correspondant à l'exercice « Associations d'idées-Brainstorming » sur la RSE. L'objectif était de repérer les catégories dominantes de mots, que les répondants associent spontanément à la RSE.

En cumul des 3 CBU, les mots entrant dans la catégorie « entreprise-Danone » sont les plus cités, en association avec la RSE. Il peut être possible d'en déduire que la RSE, avant d'être par exemple une question éthique, est clairement associée dans l'esprit des répondants à des enjeux économiques, d'entreprise, ancrés dans la réalité des activités de Danone.

L'analyse suivante des résultats de chaque CBU indique néanmoins des spécificités selon les pays. Cela confirme une possible appropriation et personnalisation, par chaque CBU, des représentations de la RSE. Nous n'avons pas trouvé, pour l'instant, de contenus des représentations de la RSE qui soient réellement partagés par l'ensemble des répondants, communs aux 3 CBU. En revanche, des contenus spécifiques à chaque CBU ont été mis en évidence.

Une première recherche sur des facteurs d'ancrage possible des résultats de ce panorama introductif, nous a amenée à réfléchir sur l'influence du contexte du pays : le contexte économique de la pauvreté au Mexique, l'importance du politique en France, le flou sémantique actuel, dans la Société française, entre le « social » et le « sociétal ». Des spécificités du déploiement de la RSE dans les CBU ont également été mises en perspective comme des facteurs possibles d'influence, comme par exemple la nature des projets RSE dans la CBU Mexique.

CHAPITRE 8

LES OPINIONS DES RÉPONDANTS SUR LA RSE

Le chapitre précédent proposait une première présentation très globale des représentations des répondants sur la RSE : vocabulaire, définitions, thématiques associées.

L'objectif de ce chapitre 8 est de se centrer sur les opinions et les attitudes évaluatives des répondants par rapport à la RSE.

En effet, dans les représentations sociales sur un objet particulier, coexistent plusieurs dimensions : des informations, des thèmes, des connaissances, des images, mais aussi des opinions, des préjugés, des stéréotypes, des jugements,...

Nous avons trouvé que cette distinction, quoique riche et subtile, n'est pas toujours facile à opérationnaliser dans les analyses, comme l'ont d'ailleurs souligné quelques auteurs de ce courant de recherche. Des opinions et points de vue se mêlent aux définitions, le registre descriptif est parfois étroitement imbriqué avec le registre évaluatif, dans les discours des répondants.

Nous tentons néanmoins cette analyse et présentons, dans ce chapitre, les résultats dont nous pensons qu'ils traduisent l'attitude du répondant par rapport à la RSE.

Dans une première partie, sont détaillées les opinions des répondants sur la RSE, classées en 10 catégories différentes. Ce travail a demandé en amont une réflexion importante sur la création des catégories à partir des données, car nous avons débuté notre analyse sans repères préexistants, suivant là les recommandations de la théorie enracinée. L'arborescence des codes NVivo, correspondant à la création des catégories, a été particulièrement complexe, sur cette thématique.

Dans une deuxième partie, 3 catégories spécifiques d'opinions sur la RSE sont sélectionnées, parce que particulièrement pertinentes pour notre recherche. Elles sont discutées et illustrées par quelques verbatim.

La troisième partie a pour objectif de proposer une comparaison entre, d'une part, ces catégories d'opinions des répondants sur la RSE et, d'autre part, les visions académiques de la RSE. Nous utilisons, comme base de comparaison, la typologie proposée par Gond, puis Gond et Igalens, sur les 4 perspectives de la RSE.

La quatrième partie de ce chapitre est centrée sur trois concepts naturellement associés à la RSE et à Danone : le double projet économique et social, la philanthropie, le social business. Les opinions des répondants sur ces 3 concepts sont étudiées de façon plus détaillée : à travers ce qu'ils disent de chacune de ces 3 notions, les répondants expriment un point de vue sur la RSE.

Enfin, ce chapitre se conclut par une tentative d'ancrage de ces opinions dans les référentiels préexistants, selon le modèle de notre cadre conceptuel et conformément à notre projet de recherche.

1. PANORAMA DES OPINIONS DES RÉPONDANTS SUR LA RSE : CREATION DE 10 CATÉGORIES, CLASSEMENT PAR IMPORTANCE DANS LES DISCOURS

Dans cette partie, nous voulons présenter les grandes familles d'opinions sur la RSE, formulées par les répondants et identifiées pendant la codification. Pour cela, nous nous intéressons spécifiquement aux catégories que nous avons créées au fur-et-à-mesure de l'analyse, pour rassembler tous les extraits de corpus où les répondants expriment leurs points de vue, leurs visions personnelles, leurs critiques éventuelles sur la RSE. Il s'agit là de catégorisations analytiques plutôt que descriptives. Cette conceptualisation a véritablement émergé des données du terrain, dans la mesure où nous partions sans hypothèses préconçues. Les catégories ont évolué, en cours d'analyse, pour parvenir à la version finalisée que nous présentons dans cette partie.

Dans notre arborescence de codes, ces corpus sont classés à l'intérieur de la catégorie de NVivo intitulée : « les contenus des représentations », au premier niveau de l'arborescence. Ils constituent la sous-partie « les paradigmes sur la RSE ».

Voici, ci-dessous, la liste des 10 catégories d'opinions que nous avons identifiées et classées par ordre d'importance en nombre de répondants :

- RSE et sincérité, Greenwashing ou Walk-The-Talk
- Motivations RSE = le business case, la performance de l'entreprise
- RSE et difficultés, contraintes et contradictions
- RSE et pragmatisme, profits nécessaires
- Motivations RSE = éthique et valeurs
- RSE et Win Win, héritière du double-projet
- RSE et durabilité, social business versus philanthropie
- RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté
- RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise
- RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États.

Dans un premier temps seront présentés les résultats détaillés sur l'importance relative de chaque catégorie, en nombre de répondants et en nombre de citations, pour expliciter l'ordre dans lequel nous venons de les classer. Puis ces catégories seront décrites précisément en indiquant les thématiques incluses, soit les codes intégrés dans la catégorie. Il s'agit en effet d'une arborescence : chacune de ces catégories englobe elle-même plusieurs codes, appelés des « nœuds enfants », dans le vocabulaire NVivo.

1.1. Le classement des catégories d'opinions : résultats détaillés en cumul des 3 CBU

La totalité des 49 répondants des 3 CBU ont exprimé une ou plusieurs opinions sur la RSE, ce qui est parfaitement cohérent avec l'objet de notre recherche et les questions posées.

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque catégorie d'opinions :

- **le nombre de répondants** en cumul des 3 CBU ayant exprimé une opinion sur la RSE qui relève de cette catégorie, soit, plus précisément, de l'un des « nœuds enfants » rattachés à cette catégorie
- **le nombre de « nœuds-enfants » NVivo, soit de codes, rattachés à cette catégorie.** Le travail d'analyse est un processus abductif et itératif, où l'arborescence des codes évolue au fil du travail de recherche : un nœud-enfant peut être rattaché à une catégorie, puis finalement, au fur et à mesure

de l'émergence des résultats, il peut apparaître plus logique qu'il soit rattaché à une autre catégorie. Le logiciel NVivo permet de gérer très facilement ces modifications d'arborescence

- **le nombre de « références d'origine » codifiées dans cette catégorie**, à savoir le nombre total de citations (extraits des discours des répondants), rattachées aux différents nœuds-enfants de la catégorie. Une référence d'origine est, comme cela a été vu précédemment, un extrait de discours qui a été codifié dans un ou plusieurs codes. Des doublons entre codes sont donc possibles. Au total, 2706 références ont ainsi été codifiées dans l'une ou l'autre de ces catégories, soit 2.706 citations, extraits de discours, exprimant une opinion
- **le nombre de « références uniques » codifiées dans cette catégorie**, à savoir les citations dont ont été enlevés les doublons possibles au sein de la même catégorie : c'est un élément de contrôle, qui nous permet de mesurer si il y a eu beaucoup de double codage, à savoir si un même extrait a été codifié dans plusieurs nœud-enfants de la même catégorie. Comme les catégories ont beaucoup évolué, en cours d'analyse, et qu'elles n'ont été figées dans cette formulation définitive qu'à partir d'un temps avancé de recherche, les doublons sont possibles. Nous avons donc, à l'intérieur de chacune de ces catégories, dédoublonné les extraits de corpus de la catégorie, afin d'identifier le nombre de références « uniques » de la catégorie. Au total, 2.531 références uniques sont extraites sur ces catégories d'opinions, après l'opération de dédoublonnage. Le nombre de doublons à l'intérieur des catégories était donc d'environ 6%, ce qui n'est pas significatif.

Tableau 8.1
Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE :
classement décroissant par nombre de répondants en cumul des 3 CBU

Titre des catégories	Répondants les 3CBU	« Nœuds enfants »	Références d'origine	Références uniques
RSE et sincérité, Greenwashing ou Walk-The-Talk	46 = 94%	6 codes	475 réf.	442 réf.
Motivations RSE = business case, un outil de performance	43 = 88%	8 codes	393 réf.	345 réf.
RSE et difficultés, contraintes et contradictions	42 = 86 %	7 codes	393 réf.	369 réf.
RSE et pragmatisme, profits nécessaires	40 = 82%	7 codes	226 réf.	221 réf.
Motivations RSE = éthique et valeurs	40 = 82%	4 codes	247 réf.	234 réf.
RSE et Win Win, héritière du double-projet	37 = 76%	7 codes	283 réf.	271 réf.
RSE et durabilité, social business versus philanthropie	37 = 76%	7 codes	182 réf.	177 réf.
RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté	37 = 76%	6 codes	202 réf.	183 réf.
RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise	35 = 71%	6 codes	171 réf.	170 réf.
RSE et régulation, rôle des entreprises ou des Etats	29 = 59%	10 codes	133 réf.	119 réf.
	49 = 100% ont exprimé une opinion		2706 références citations	2531 références

1.2. Les contenus de ces 10 catégories d'opinions des répondants, sur la RSE

Dans le tableau ci-dessous, sont détaillés les thèmes abordés par les répondants, que nous avons choisi de codifier dans cette catégorie. Le libellé de ces thèmes est une formulation détaillée des « nœuds enfants », selon la formulation NVivo, soit les sous-codes rattachés à chacune des catégories d'opinions.

Il est à noter que, pour chaque thème, les opinions exprimées par les répondants peuvent l'être en lien avec leur employeur Danone ou sans lien avec Danone.

Dans la présentation du tableau ci-dessous :

- les 10 catégories d'opinions sur la RSE sont présentées dans la colonne de gauche, par importance décroissante en nombre de répondants (les résultats chiffrés seront précisés dans le tableau qui suit)
- pour chacune de ces catégories, les thèmes inclus sont eux-mêmes présentés, dans la colonne de droite, par importance décroissante au sein de la catégorie en nombre de répondants.

Tableau 8.2 Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE : thèmes abordés	
Titre des catégories	Principaux thèmes abordés dans cette catégorie, classés par importance décroissante en nombre de répondants
RSE et sincérité, Greenwashing ou Walk The-Talk	En RSE, il y a du Greenwashing : on cherche à faire passer, pour de la RSE, ce qui relève uniquement de l'intérêt de l'entreprise. C'est une réalité et/ou un fort ressenti, notamment par la Société
	Il faut faire ce que l'on dit en matière de RSE, il faut être transparent, il faut pratiquer le « Walk-The-Talk »
	Des interrogations sur le fait de savoir si la RSE est conduite par honnêteté ou par intérêt ?
	La RSE, c'est « politiquement correct » : un peu de cynisme, un effet de mode...
	Etc.
Motivations RSE = le Business case, la performance de l'entreprise	La RSE contribue à la réputation de l'entreprise, elle crée de l'image pour l'entreprise, elle apporte de la légitimité
	La RSE a un impact positif sur les ventes, elle représente un critère d'achat pour les consommateurs, elle ouvre de nouveaux marchés notamment les marchés Bottom Of Pyramid
	La RSE est un facteur d'implication pour le Personnel, une motivation à candidater et à être ensuite fidélisé dans son appartenance
	La RSE permet d'anticiper les risques. Par ailleurs, ne pas faire de RSE pourrait être dangereux pour une entreprise, risque de sanction du marché
	La RSE permet de réduire des coûts, de sécuriser les approvisionnements
Etc.	
RSE et difficultés, contraintes et contradictions	La RSE génère des contradictions, entre les impératifs business et les exigences sociales, sociétales et environnementales. Il y a une tension, un dilemme, parfois un sentiment de schizophrénie
	La RSE est un sujet « fourre-tout », un peu flou. Risque de manipulation. Parfois contradictions entre les objectifs et la réalité
	La RSE amène des contraintes dans le travail, pour les individus et pour les projets. Cela demande plus de temps, de complexités, d'inconfort dans le travail

Tableau 8.2
Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE : thèmes abordés

Titre des catégories	Principaux thèmes abordés dans cette catégorie, classés par importance décroissante en nombre de répondants
	<p>La RSE peut représenter des risques financiers pour l'entreprise. Il faut composer aussi avec les exigences des actionnaires et financiers</p> <p>En période de crise, ce n'est pas facile de faire de la RSE. Si on doit couper des budgets, on coupera ce qui rapporte peu de business, comme la RSE</p> <p>En RSE, le risque c'est qu'il y ait trop d'affectif, d'émotionnel</p> <p>Parfois, il y a de la compétition entre entreprises sur des projets RSE</p> <p>Etc.</p>
<p>RSE et pragmatisme, profits nécessaires</p>	<p>Les profits sont nécessaires pour faire de la RSE, c'est la condition. Une entreprise en difficulté économique ne peut faire de RSE</p> <p>Une entreprise n'est pas une ONG, à but philanthropique. On doit faire du business, c'est la finalité première.</p> <p>La RSE, c'est du concret, on avance par petits pas. Même si on ne change pas le monde, c'est mieux que de ne rien faire du tout. Il ne faut pas avoir une vision messianique ou trop militante</p> <p>Même si la motivation RSE de départ est de faire du business : s'il y a du résultat RSE, c'est ce qui compte.</p> <p>Il faut trouver l'équilibre entre les enjeux de profits et de coûts, d'une part, et les résultats RSE, d'autre part</p> <p>Etc.</p>
<p>Motivations RSE = éthique et valeurs</p>	<p>Il n'y a pas que le profit pour une entreprise. Grâce à la RSE, si c'est fait de façon authentique, une entreprise s'engage sur des valeurs, elle donne du Sens, à ses salariés, ses partenaires.</p> <p>Pour des individus, contribuer à des projets RSE, c'est pouvoir être solidaire, être en phase avec ses valeurs personnelles, donner du sens à son travail, agir de façon éthique</p> <p>Avec la RSE, l'entreprise permet à ses salariés d'exprimer leur besoin d'aider</p> <p>La RSE permet de « rendre ce que l'on a reçu », quand on vient de milieux plus favorisés</p> <p>Etc.</p>
<p>RSE et Win Win, héritière du double-projet</p>	<p>La RSE parle aussi d'interdépendance : L'entreprise est responsable de son écosystème, elle doit assumer cette responsabilité vis-à-vis de son environnement proche et de toute la Société</p> <p>La RSE fait avancer en parallèle l'économique et le social ; la RSE, c'est l'héritage du double-projet</p> <p>La RSE, c'est du gagnant-gagnant pour l'entreprise, et l'ensemble de ses Parties Prenantes</p> <p>Tout est lié : « vendre des tonnes » permet de garder les emplois dans les usines</p> <p>La RSE, c'est aussi l'idée du corporate citizenship, de l'entreprise citoyenne</p> <p>Etc.</p>

Tableau 8.2
Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE : thèmes abordés

Titre des catégories	Principaux thèmes abordés dans cette catégorie, classés par importance décroissante en nombre de répondants
RSE et durabilité, social business versus philanthropie	La philanthropie, c'est donner un chèque à court terme, mais ce n'est pas un système durable, contrairement à d'autres formes de RSE
	La RSE, c'est pour une planète durable, des ressources durables, des modes de vie durables, pour penser à l'avenir
	Le social business est la bonne formule de RSE car c'est un modèle pérenne, c'est une RSE durable
	La RSE doit durer, doit être pérenne. C'est du long terme, il faut une continuité dans les projets RSE, il ne faut pas changer chaque année
	Etc.
RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté	Consommateurs plus citoyens, évolution de leurs attentes : deviennent plus sensibles à la RSE. Intègrent des critères d'achat type RSE. La RSE est un prérequis ? Variable selon pays
	Interrogations du Marketing : quelle valeur ajoutée apporter aux consos via la RSE ? De la qualité, du sens, de l'humanisation des marques, de la naturalité, de l'écologie etc. ? Quels bénéfices consommateur de la RSE ?
	Le prix de vente reste plus important que la RSE. Les consommateurs restent focalisés sur leur intérêt personnel direct. Surtout ceux aux revenus plus modestes. Impact de la crise
	Les consommateurs sont une cible important pour la communication RSE, cf. les campagnes de cause-related Marketing programmes
	Etc.
RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise	La RSE est différente selon les secteurs d'activité et les métiers des entreprises : elle doit s'adapter aux spécificités, aux besoins particuliers.
	La RSE doit être inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, elle doit s'intégrer dans la mission générale; dans le projet.
	La RSE peut être mesurée par des indicateurs concrets, elle peut être rendue incitative par des primes et bonus
	La RSE peut être un facteur d'innovation, elle peut contribuer à la création de nouveaux modèles économiques
	Etc.
RSE et régulation, rôle des entreprises ou des Etats	Les entreprises doivent s'engager dans la RSE, c'est normal et elles sont les mieux placées pour gérer ces thématiques de RSE, tout ne viendra pas de l'État
	Les pouvoirs politiques ont un rôle important à jouer dans la RSE, ils peuvent inciter les entreprises, voire les obliger
	Les entreprises ne sont obligées de gérer la RSE, cela ne rentre pas dans leurs attributions normales, c'est la cerise sur le gâteau
	Si la RSE n'est pas obligatoire, les entreprises n'en feront pas vraiment
	La RSE, c'est un minimum : les entreprises rendent ce qu'elles prennent à la Société
	Etc.

Tous nos résultats sont issus de nos données qualitatives, c'est-à-dire de l'étude des discours de nos répondants et de la codification des entretiens.

Il serait trop long d'approfondir chacune de ces dix catégories de façon détaillée, il faut donc opérer quelques arbitrages. Nous sélectionnons 3 catégories sur lesquelles nous allons faire un focus spécifique, pour les commenter avec des exemples de discours issus des 3 CBU :

- « **RSE et sincérité, Greenwashing ou Walk The-Talk** » : car c'est la première catégorie en nombre de répondants et elle est très pertinente pour les Marketers que sont majoritairement nos répondants
- « **Motivations RSE = le business case, la performance de l'entreprise** » : c'est la 2ème catégorie citée par les répondants et, de plus, c'est une catégorie très emblématique du courant de pensée académique dominant dans les recherches en RSE
- « **Motivations RSE = éthique et valeurs** » : cette catégorie d'opinions est intéressante également, car elle ouvre sur une autre vision de la RSE. Elle trouve son équivalent dans tout le courant académique de la « Business Ethics », qui inspire également les recherches en RSE.

Sur les 7 catégories restantes d'opinions sur la RSE, la plupart d'entre elles sont évoquées dans nos résultats, sous un angle ou sous un autre. Par exemple, nous avons fait le choix, dans ce chapitre, de présenter, dans les facteurs d'ancrage, les discours concernant le double-projet économique et social, le social business et la philanthropie, 3 concepts majeurs associés à la RSE. Par exemple encore, les opinions des répondants sur la dimension « consommateurs » de la RSE sont développées dans un chapitre dédié à l'écosystème de l'entreprise.

2. PREMIER FOCUS SUR « RSE ET SINCÉRITÉ, GREENWASHING OU WALK THE-TALK »

Il est intéressant de noter que la première catégorie d'opinions, en nombre de répondants et en nombre de références, est celle où les répondants expriment une opinion en lien avec le greenwashing ou au contraire avec la sincérité des démarches RSE, ce que traduit la formule « Walk-the-Talk » : faire ce que l'on dit, transformer ses paroles en actes.

2.1. RSE et Greenwashing

Nous avons vu, précédemment, combien ce thème est présent dans la littérature académique sur la RSE. Il est également omniprésent dans les discours critiques des ONG, des associations de consommateurs, qui dénoncent les manipulations et récupérations de ces thématiques de RSE et Développement Durable, instrumentalisées par un certain nombre d'entreprises au service de campagnes de Marketing et de Communication. Le risque, pour ces deux concepts, étant une perte de crédibilité dans l'opinion.

Nos répondants sont en grande majorité des professionnels du Marketing, ceux qui, dans les entreprises, sont amenés à intégrer la RSE et le Développement Durable dans leurs campagnes. Cette fonction est la plus exposée aux discours critiques sur le greenwashing. Il est donc très compréhensible que cette catégorie d'opinions soit la première parmi nos répondants.

F	« On n'a pas encore abordé ce mot là, mais le mot du « greenwashing » est quand même... complètement rentré aujourd'hui dans le vocabulaire et utilisé de manière récurrente, souvent ... j'allais dire souvent de la bonne manière, pour des entreprises qui rentrent dans un paradoxe effectivement. »
---	---

Les répondants n'utilisent d'ailleurs pas forcément le terme lui-même de « *greenwashing* », mais ils font référence au concept général véhiculé par ce mot.

Il est à noter, en effet, que seuls les répondants français utilisent ce mot de « *greenwashing* » et qu'on l'on n'en trouve pas trace dans les corpus des CBU Mexique et Pologne. Néanmoins, dans ces deux CBU, cette même opinion se traduit avec d'autres mots.

Ce qui est exprimé par les répondants, dans l'ensemble des 3 CBU, c'est la possible récupération de la RSE par des entreprises, à des fins strictement publicitaires.

Est évoqué aussi un décalage important entre, d'une part, les propos RSE tenus par ces entreprises et, d'autre part, leurs actions réelles, voire les nuisances effectives causées à leur environnement et à la Société.

Un nombre important de répondants reconnaissent cette réalité, ou cette tentation, ce risque. Ils en soulignent les effets négatifs en termes d'image, notamment auprès des consommateurs et citoyens, qui ne sont plus dupes.

M	« Of course, there might be some companies who are just doing it for the advertising you know, but... »
M	“People are more suspicious , yes. Exactly, I think they have been exposed to commercial strategies for many years, very aggressively on T.V, on everything, so people have been made more skeptical ”.
P	« You know even other companies, you know, you see..., for example, banking. They talk about social-responsibility and so on. But I think they do so much showoff for some, for one or two actions. Then, for me, it's kinda fake , right. [...] They're doing such a huge showoff . For me, it's kind of a brainwashing and that's, that's what I hate. And I think consumers quickly spot these things and they really, they really... I think they even react on the negative side.”

Il est intéressant de noter que, dans les propos de certains répondants, cette récupération de la RSE, ce *greenwashing*, est directement associé au mot de Marketing, le terme « *Marketing* » étant alors utilisé dans une forme que l'on pourrait qualifier de péjorative.

F	« Il peut y avoir des tentatives de RSE qui sont trop basées sur la réputation et qui visent trop la réputation de l'entreprise, c'est-à-dire « comme je veux être sur la bonne liste des entreprises qui sont... socialement responsables. » Moi, je pense, ça ne trompe personne. Et c'est la limite de l'exercice, c'est-à-dire que si on fait de la RSE uniquement pour la réputation, je pense que... d'abord, ça ne tient pas dans le temps et que... les actions n'auront pas la portée et l'authenticité nécessaires. Donc ça se voit et ça se saura. Et donc c'est une bombe à retardement [...]. Je pense qu'il y a une authenticité, une sincérité plus forte chez Danone. Mais je peux comprendre qu'une partie de nos salariés peuvent voir dans la RSE de la... du Marketing . »
F	« Enfin voilà, on voit beaucoup de produits qui sortent, qui sont Développement Durable, éthiques. Enfin il y a beaucoup de labels qui se disent : « Oni, je suis au-delà d'un produit, j'apporte ça et ça ». C'est vrai qu'il y en a de plus en plus et on voit beaucoup de reportages. Donc, bon, on se dit : « Comme il y en a un peu trop, là, comment j'y vois clair là-dedans ? Qu'est-ce qui est vraiment responsable ? Et qu'est-ce qui est juste Marketing ? ». Je

	<i>pense qu'il y a aussi, oui, le fait que ce soit de plus en plus répandu, qu'il y a une vraie méfiance. Et...oui, on peut se poser des questions sur : est-ce une réelle volonté ou juste un intérêt économique ? ».</i>
M	<i>« And this is where the Marketing, the social Marketing generates and put in place and how much impact generates something that is more a show-off than a real....”</i>
P	<i>“And there is this third group, that would say: well it's only Marketing, you know, or it's something that isn't true. And well, the business is probably doing more harm than is doing any good. [...] But CSR, yes, it's very very strong and I would say it's, it might be a Marketing CSR, to build image, rather than to really do..., to make a change.”</i>

Ces résultats, indiquant une approche légèrement péjorative du mot “Marketing” par certains de nos répondants, sont intéressants car ils corroborent deux points :

- d’une part, les résultats de travaux de recherche précédemment cités, mettant en évidence les difficultés de la fonction Marketing à se positionner, du fait d’une image dévalorisée
- d’autre part, nos propres résultats sur la façon dont les Marketers Danone envisagent leur propre fonction, résultats qui seront développés dans le chapitre 10, sur les salariés Marketers « acteurs » de la RSE.

2.2. RSE, transparence et Walk-The-Talk

Dans la même catégorie d’idées sur la RSE, et par opposition au greenwashing, une majorité de répondants évoquent l’exigence de transparence en matière de RSE, la nécessité d’une harmonie entre les discours et les actes.

Quelques répondants de la CBU Pologne traduisent cela, dans leurs propos, par la formule « *Walk-the-talk* », qui exprime exactement, comme nous l’avons vu, ce principe de traduire ses paroles dans des actes, d’être cohérent entre ce que l’on affiche et que l’on fait. Au moment des entretiens, aucun des répondants de la CBU France ou de la CBU Mexique n’utilise ce terme précis de « *Walk-the-talk* ».

Cette expression a dû, depuis ces entretiens, entrer dans le discours et la culture Danone puisque elle figure en 2014 officiellement sur le site du groupe Danone, rubrique « Notre culture d’entreprise », avec le libellé suivant : « *WALK THE TALK* » : DES VALEURS À L’ACTION. *Après de ses 150 filiales dans le monde, Danone transmet une seule et même vision : placer les ressources humaines au cœur de sa stratégie. Une politique qui s’ancre dans le passé du Groupe tout en intégrant des problématiques d’avenir.* » (Source : Site Web Danone.com; capture d’écran du 4/4/2014).

Néanmoins, les répondants des CBU France et Mexique, s’ils n’utilisent pas (encore ?) cette expression littérale au moment des entretiens, expriment la même opinion avec des formulations différentes : cette nécessité de transparence, de cohérence.

Les répondants peuvent parler de cette nécessité de transparence d’une façon générale, ou en citant des exemples externes, comme l’entreprise Innocent. Elle est évoquée, dans l’extrait ci-dessous, pour la clarté et la transparence de son mécanisme CSR : 10% des profits affectés à la CSR, tout au long de l’année.

P	<p>“To me the benchmark of such a program is Innocent. You know that CSR program? To me, this is the model... that's really transparent and coherent and I would say honest to people, like to consumers, to those consumers. Because they always say 10 percent of. And this is not only certain part of the year, 10 percent of their profits they always spend on charity, right. And this is, this is transparent. This is this is to me benchmark of CSR model.”</p>
---	---

Dans la suite de son discours, ce répondant de la CBU Pologne, comme quelques autres de la même CBU, regrette que le mécanisme CSR de Share-Your-Meal ne soit pas aussi clair que celui de l'entreprise Innocent. Néanmoins, lorsqu'ils abordent ce thème d'honnêteté, de « Walk-the-talk », dans leurs opinions sur la RSE, les répondants l'associent majoritairement à Danone. L'essentiel d'entre eux mettent en avant la volonté de Danone d'avoir une démarche RSE authentique et sincère.

F	<p>« Vous dites à l'équipe : [...] « il faut que chacune des actions que vous allez être amenés à mettre en œuvre, vous en soyez fiers et que vous soyez capables d'en rendre compte devant chacun des consommateurs ». Et ça, c'est une révolution culturelle colossale. C'est ça, la vraie responsabilité. C'est ça, la transparence. [...] Et donc ça veut dire que, dans le domaine du sociétal, plus que dans tous les autres domaines, on doit véritablement trouver la bonne manière de faire pour qu'elle [la RSE] soit bien comprise et que, à aucun moment, elle ne soit exploitable comme de la récupération ou quoi que ce soit. [...] Donc on a décidé de les [les producteurs laitiers] mettre en avant sur nos packagings. Mais on le fait de manière extrêmement soft parce qu'on ne veut pas que ce soit perçu comme de la retape. »</p>
M	<p>“I mean, Danone is getting this credibility because they see how we behave and make it in a genuine way, because that's the other thing, if you're not genuine on social projects, you're gonna fall. You're gonna crack down, because these are done by heart and if people that you're helping don't see your heart, they don't see that you're doing it on a really genuine way, they're not gonna last. Because they're really gonna see if you're genuine on what you're trying to do, or it's just because your bonus, you know!”</p>
P	<p>“That's why I love Share-Your-Meal, right. We've been doing these 10 years, right. So, it's not, it's not... it's not something that you do to set up a big show-off and say: “Danone is nice with poor kids”. No, it's something that you really walk the talk during 10 years of. I mean, it's doing, it's enduring. It's something you really believe is not a promotion. Is not a one-off. That's in Danone, I don't feel this brainwashing, right. But there's this sustainable walking-the-talk doing.”</p>
P	<p>“I think that really Danone isn't using the CSR for promotion reasons for as much as it could or as much as other companies do. And I believe that Danone is still doing a lot in this matter and because he wants to and not because of the PR issues. That's what I still believe in.”</p>

Nous terminons cette catégorie d'opinions, exprimant les dangers du greenwashing et la nécessité de la transparence sur la RSE, par un verbatim assez emblématique d'un Marketer de la CBU France : très catégorique, voire pessimiste, sur les risques de dérive de la RSE, y compris sur les tentations possibles pour Danone, mais optimiste néanmoins sur « l'authenticité de la démarche » RSE de Danone, par rapport à d'autres.

F	<p>« Moi, je crois fondamentalement que le RSE est potentiellement un gros fourre-tout manipulateur qui sert à faire de l'image à des entreprises qui n'ont pas de fond. Et je crois qu'en effet, c'est une dérive probable et certaine dans laquelle on tombera.</p> <p>Mais...mais je pense qu'il va falloir trier le bon grain de l'ivraie. Je pense que ça se fera très naturellement parce qu'à mon avis, c'est assez facile, ça le sera de plus en plus, de voir ceux qui...voilà, qui ont un discours basé sur des preuves de ceux qui ne l'ont pas, et qui délivrent vraiment.</p>
---	---

	<p><i>Je trouve qu'effectivement, c'est très facile de s'engouffrer dans cette brèche. Je pense que l'imprécision du terme d'ailleurs et son côté un peu fourre-tout favorisent ça, favorisent le fait que n'importe qui puisse s'en prévaloir, dire qu'il a un CSR-manager ou un RSE-manager et que, d'ailleurs c'est formidable, qu'on fait plein de choses. Oui, je trouve les travers extrêmement faciles, évidents.</i></p> <p><i>Je suis sûre qu'on tombera dedans, mais par contre, enfin pour la vivre, je crois à l'authenticité de la démarche. »</i></p>
--	---

Nous trouvons cette opinion intéressante, dans sa façon assez directe et spontanée de pointer les dérives « greenwashing » de la RSE, et de montrer à la fois :

- qu'une entreprise, même bien intentionnée, peut ainsi être sur une corde raide dans son utilisation de la RSE et risquer très facilement de tomber du côté de la récupération
- que l'intention profonde de l'entreprise envers la RSE, son « attitude » envers la RSE, cette « authenticité de la démarche » peuvent néanmoins être un garde-fou, notamment aux yeux des salariés.

3. DEUXIÈME FOCUS SUR « MOTIVATIONS RSE = LE BUSINESS CASE, LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE »

Cette catégorie d'opinions est donc très présente dans les discours des répondants des 3 CBU, puisqu'elle arrive en 2^{ème} position, en nombre de répondants et en nombre de citations.

Il s'agit d'extraits de corpus, où les répondants expriment les différents bénéfices que, selon eux, la RSE peut apporter à l'entreprise. RSE et business vont de pair, dans cette catégorie d'opinions.

F	<p><i>« Enfin, mon grand-père [...] me disait toujours une phrase que j'aime beaucoup qui est de dire « Pour pouvoir donner de l'argent, il faut en gagner. » [...] Et voilà, en fait, j'ai toujours eu en fait cette conviction. »</i></p>
P	<p><i>« And this is a kind of, this synergy about meeting the business objectives and the CSR objective. And I think, in long term, only such activities really can work for a company. and it's...yeh, very, there are very many good cases when companies do such things for a long time that it actually pays off if it's in line with what they do".</i></p>

Nous avons choisi d'illustrer cette thématique, en nous inspirant notamment des libellés des nœuds-enfants inclus dans cette catégorie.

Pour donner des exemples concrets des atouts que représente la RSE pour les entreprises en général, et pour Danone en particulier, les thèmes suivants sont développés ci-après :

- RSE et réputation de l'entreprise
- RSE et développement des ventes
- RSE et attractivité auprès des candidats
- RSE et motivation du personnel
- RSE et optimisation des achats
- RSE et gestion des risques, anticipation des crises.

3.1. RSE et réputation de l'entreprise

Dans cette catégorie d'opinions sur « RSE et performance d'entreprise », les atouts de la RSE les plus fréquemment évoqués sont liés la notoriété et à l'image de l'entreprise.

Selon les répondants, la RSE permet d'optimiser la visibilité de l'entreprise, grâce aux campagnes publicitaires des projets RSE et par leur promotion sur les lieux de vente. Elle améliore également l'image de l'entreprise, en montrant une organisation soucieuse de l'intérêt général. Elle contribue, de façon globale, à la réputation de l'entreprise, à sa légitimité auprès de ses différents publics externes.

F	« Je pense en revanche qu'une vraie politique de RSE , modeste mais authentique, fondée sur des actes et donc des preuves, est un outil formidable de promotion des entreprises. Donc il y a une certaine dimension d'image là-dedans. Mais je trouve que ça peut pas faire de mal, c'est-à-dire que je trouve que c'est un domaine où l'image et la Responsabilité Environnementale se rejoignent. Donc c'est très bien ».
M	"But Danone's trust is above the average. But it's not like we are the angels of mercy, no? But we are a company that has the credentials to be believed. So, yes, at the end, it gives hopes, it gives some retribution in terms of a positive image of what the company is doing towards the community".
P	"But also, on the other hand, something that would in the end be visible in stores as well. Because it not only gives you the possibility to expose your products, but it also helps to really deliver the message about what we do to Society, because, in the end, this is also important. When you do good things, you should share with people that you do that. So that they can support you as well. It's good for the image , yeh!"

Le rôle des Marketers est bien évidemment particulièrement important, dans cette perspective. Comme le dit clairement un des répondants, si la réputation de l'entreprise devient un enjeu majeur, et si la RSE est un vecteur de cette réputation, il faut dans ce cas être attentif au contenu, avoir une exigence de « fond », exigence dans laquelle s'inscrit la façon dont la RSE est déclinée.

Ce choix de la réputation peut se faire en opposition à des choix plus court-terme. C'est un arbitrage relevant du GM (General Manager) de la CBU, et qui a forcément un impact sur la fonction Marketing : « *c'est fondateur de la façon dont le Marketing se transforme puisque le Marketing, je pense, est le principal contributeur à la réputation de l'entreprise, en bien ou en mal.* » souligne un répondant Marketer de la CBU France.

3.2. RSE et développement des ventes

Un autre domaine connexe, où la RSE est affirmée comme contribuant à la performance de l'entreprise, est celui des ventes.

Les explications données par les répondants sont diverses, proches et complémentaires :

- l'amélioration globale de l'image, grâce à la RSE, peut avoir un impact durable sur un consommateur davantage conscient des enjeux de la RSE et du Développement Durable, qui choisira de privilégier les produits d'entreprises « citoyennes »
- un « logo » de type RSE permet de se différencier de la concurrence, au moment de l'acte d'achat, sur le lieu de vente
- les campagnes ponctuelles de cause-related Marketing, sur les projets RSE Danone, sont un outil de promotion des ventes, une occasion supplémentaire de faire de la publicité sur les produits et d'inciter les consommateurs à acheter la marque liée à la campagne RSE
- Etc.

F	« Et du coup, c'est vrai que je pense que, chez Danone, depuis le succès de Nude, enfin de ce projet, je pense que tout le monde est convaincu que c'est à la fois une nécessité, c'est une philosophie d'entreprise, mais c'est aussi une opportunité pour le business . C'est-à-dire que c'est une manière de nous différencier, c'est une manière de faire du business différemment. Voilà, faire du business juste pour aller chercher des tonnes, c'est bien, mais faire du business pour, du coup, partager ou considérer, ou traiter un problème de Société, eh ben, c'est encore mieux. »
M	“Yeah and Social Responsibility campaigns is when we reach the highest point of sales . When we have this support. Yeah, but it's good also for the company because the consumers are, they now get it clear. They now are like, okay I have to buy this product which also has a logo here that says: if you buy me, you are helping!”
P	“I think it's not only image . It's also something that direct, direct impact on business . It's very hard then to isolate the numbers, but we have some, some analysis for example they show that the share-your-business, sorry, Share-Your-Meal initiative, last year was contributing to an additional 4 percent uplift in the business of brands that are connected with the initiative. So, we see it, for example, on core-yoghurts. The basic yoghurt that is always very connected with Share-Your-Meal initiative during that period. Trying to isolate, and it is always tricky to get, you know, isolated impacts but the team is distilling a 4 percent uplift through the, through the impact of the program”.

Cette proximité RSE-business-ventes est particulièrement intéressante à noter lorsque les répondants parlent des programmes RSE de type BOP, Bottom Of Pyramid, initiés par Danone Communities et concrétisés par la thématique de l'accessibilité, axe stratégique au niveau du groupe Danone. Même dans ce type de projets, centrés sur la mise à disposition des produits auprès de populations défavorisées, la RSE garde, dans l'esprit d'un certain nombre de répondants, cette finalité de contribuer à la performance de l'entreprise, notamment par le développement des ventes.

Par exemple, la création de l'usine du Bangladesh, le projet emblématique initial de Danone Communities, est un projet RSE très important symboliquement pour les répondants de la CBU France, qui l'évoquent souvent. Néanmoins, cette action reste clairement centrée sur un objectif business, selon ce Marketer de la CBU France.

F	« Et ce que j'aime bien, c'est l'honnêteté aussi d'un Riboud qui nous dit : « Moi, ces projets-là, si je les fais, c'est pour... ». On n'est pas non plus... Enfin on est là pour faire du business et, à un moment, notre but, ce n'est pas de faire de la charité . Ben, typiquement, quand on monte des usines au Bangladesh, on n'y va pas juste pour s'amuser à donner une activité aux gens du coin. Non. C'est pour, à un moment, vendre du yaourt. »
---	--

Une autre illustration de ces opinions est donnée par ce répondant de la CBU Mexique. Selon ses propos, dans un pays pauvre comme le Mexique, le business doit intégrer cette réalité pour se développer dans le BOP. Tant mieux si une des conséquences de ces projets RSE se traduit par l'amélioration de vie des communautés, mais il faut que cela contribue au business.

M	« We live in a poor country, but if you, but if you have not had this closeness to the reality of the country, then maybe you do not understand well how you can boost your business, and I think that CSR is somehow acknowledging the reality in which you live and constructing a business around that reality [...]. But, at the end, corporations are corporations and, and business is business, and it's good if you have growth and you can help your community, but business is business . I mean, business you don't just think about helping somebody because you want to. It's, it always has an end. So I think it's, if you were to ask me, I think that maybe some people think it's doing good, but most of them, I think, they understand clearly, because we have been very well introduced into the effect of why Danone wants to do it, and why is it, why is this happening.”
---	---

Vendre des yaourts à l'unité aux populations pauvres de Mexico City permet de donner du travail à des femmes seules en difficulté, avec le projet Semilla, mais il s'agit aussi de vendre des yaourts.

3.3. RSE et attractivité auprès des candidats

En amont des comportements des salariés dans l'entreprise, la RSE peut également avoir un rôle favorable sur les motivations des candidats, futurs salariés.

Ce thème du rôle de la RSE dans le recrutement des candidats est évoqué spontanément par 30 répondants sur 49, soit 61% des répondants, répartis également sur chacune des 3 CBU. Dans la majorité des cas, la RSE Danone est présentée comme un outil de « employer-branding », permettant de se différencier par rapport à d'autres recruteurs, auprès des candidats jeunes diplômés.

Plusieurs répondants évoquent le moment où ils ont eux-mêmes candidaté auprès de Danone et témoignent que la RSE Danone a été un des moteurs de leur choix.

F	« La RSE a été pour moi un élément de choix de l'entreprise ».
M	"One of the main reasons I chose Danone was because of the things I knew about the company, regarding Social Responsibility ".

Plus largement, les mêmes répondants, et d'autres, affirment que la RSE Danone constitue un facteur d'intérêt pour les jeunes diplômés. Dans chacune des 3 CBU, des répondants évoquent des entretiens de recrutement, où les candidats potentiels, souhaitant intégrer Danone, affirment leur motivation pour la stratégie RSE de Danone et les projets RSE menés par la CBU.

F	« Après, je pense que les étudiants qui viennent frapper à la porte de Procter ou de Danone, etc. sont pas tout à fait les mêmes. Probablement que ces jeunes diplômés, des grandes écoles notamment, ont le choix, ou ils ont au moins 2, 3 possibilités. S'ils viennent chez Danone, c'est que je pense qu'ils ont une représentation qui les intéresse. [...] Beaucoup font le choix de Danone aujourd'hui parce qu'il y a cette vision moyen long terme de la RSE. »
M	"When I came here, I had to interview a lot of people for the jobs and it happened to me that, in the first interview, I say: "why do you wanna work in Danone?". You would expect things like: "it's a good company, about salary, it's international, it sells healthy products". Many different things. But the first answer that I got here, from the first person, was: " because Danone helps children with cancer ". Which is far from our products. So that impacted me. It was the first thing in this country and it did impact me a lot... Because, as a Spanish, I think it's difficult to imagine that a CSR problem can be so impactful as I see here."
P	"Well, I can tell you, even the image of a responsible company is., and you can double check with HR people, that it is one of the things that..., that new candidates come up here with, and they say: "I like Danone, and I would like to work because it is such a responsible company, a social responsible company ". So this is already... one of the leverages... for employer-branding."

Dans cette perspective, nous sommes bien toujours dans l'approche business case de la RSE. En contribuant à donner à l'entreprise une image positive auprès du public cible des jeunes diplômés, la RSE favorise la politique de recrutement de l'entreprise et constitue donc un facteur de sa performance.

Il est intéressant de noter que quelques répondants, plutôt issus de la CBU Pologne, adoptent des propos plus distancés vis-à-vis du rôle réel de la RSE auprès des candidats potentiels. Selon eux, si les candidats

parlent de la RSE en entretien, c'est davantage pour séduire le recruteur Danone que par intérêt personnel réel pour la RSE.

P	<p>[Graduates and CSR in Poland] <i>"I would say they are made aware, when they are applying for the job, so it's always nice to go to the employer, future employer, and say: "I admire your so called Social Responsibility". But, in truth, they don't care outside. It's, you know, when you're applying for your first job, the most important things are your salary and, you know, whether it's a nice fit and what you can learn in that company. Corporate Social Responsibility comes 15th or even. [...].</i></p> <p><i>I would say there might be a niche of people who might be, you know, "eco-aware" and they implement those kind of attitudes and beliefs in their life. Perhaps, them, yes. I can see that, you know, working, but an average student, I mean... no. It's always very... it's very "niche" in Poland, so I would say that that that kind of attitude would also be niche but might occur".</i></p>
P	<p><i>"And probably, like me ten years ago, most of them are skeptical. Because they still perceive the companies as places to make money. Mostly. Even the young. I have quite intensive recruitment, in the last months, and really nobody really talks about that. Nobody asks about that. They are asking about benefits, salaries. Nobody was really mentioning this kind of approach".</i></p>

Est donc soulevée, par ces répondants, la possibilité que la CSR Danone puisse ne pas être, pour certains candidats, un fort moteur de candidature en comparaison à d'autres critères comme le salaire ou la carrière. Dans ces cas, les éventuels discours CSR tenus en entretien de recrutement pourraient être davantage « politiquement corrects » que réellement authentiques.

3.4. RSE et motivation du personnel : une des fonctions importantes des représentations sociales sur l'identité du groupe

Notre cadre conceptuel, la théorie des représentations sociales, s'intéresse notamment aux fonctions des représentations pour des individus et des groupes sociaux. Citons la fonction identitaire, qui permet l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, ainsi que la fonction de facilitation de l'action, qui crée du lien et engendre des comportements.

Cet apport théorique éclaire tout particulièrement cette partie des résultats, consacrée à l'impact de la RSE sur la relation que les salariés développent envers leur employeur.

En effet, c'est un des « effets secondaires » de la RSE les plus évidents dans les discours des répondants : l'impact positif que la politique RSE menée par l'employeur peut avoir sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés envers leur entreprise, comme la motivation, l'engagement, la fierté d'appartenance, la fidélisation, etc. Cette opinion sur la RSE est très dominante dans les représentations des répondants : 47 d'entre eux évoquent cette fonction de la RSE, soit 96% sur les 3 CBU, avec un nombre de citations important : 592 références.

C'est donc une nouvelle confirmation que la RSE, facteur d'engagement des salariés, est, dans les discours des répondants, contributive à la performance de l'entreprise, selon la logique du business case de la RSE.

Bien évidemment, réalisant ce travail de thèse dans le champ disciplinaire des Ressources Humaines, nous savons que les concepts de « motivation », « fierté d'appartenance », « engagement organisationnel », « comportement citoyen »,... sont, sur le plan académique, des construits RH très balisés et très précis, disposant de modèles et d'échelles de mesure quantitatives très éprouvés. Cette précision est nécessaire car,

dans les témoignages qui suivent, nous reprenons quelques-uns de ces termes, mais de façon très « vulgarisée », tels qu'ils sont évoqués par les répondants eux-mêmes, sans les confronter aux échelles de mesure élaborées par les chercheurs.

Nous souhaitons rappeler que notre projet de recherche n'était pas celui-là.

- D'une part, nous nous nous intéressons prioritairement, dans ce travail, aux contenus des représentations et à leur ancrage, plutôt qu'à leur impact sur les comportements organisationnels.
- D'autre part, notre objectif est de recueillir, de façon très ouverte, les discours des répondants sur ces sujets, sans chercher à les intégrer dans des classifications préexistantes en comportements organisationnels, ce qui aurait supposé une autre posture épistémologique et une autre méthode.

Il est à noter que les opinions exprimées sur ces sujets concernent quasiment exclusivement l'employeur Danone. Les répondants n'évoquent pas les bénéfices de la RSE pour les entreprises en général, quant à leur politique de recrutement et de gestion des Ressources Humaines. Ils citent de façon très spécifique leur propre entreprise, Danone.

Il peut être observé, dans les discours, que les répondants des CBU France et Mexique sont plus prolixes sur ces thématiques que ceux de la CBU Pologne, notamment avec un registre d'expression qui peut être plus personnel et émotionnel, en particulier pour les répondants de la CBU Mexique.

La RSE peut en effet, dans les opinions émises, être indiquée comme le moteur d'un lien affectif entre le salarié et l'entreprise.

F	« A un moment, quelqu'un qui aspire de pouvoir mettre un peu d'utilité dans ce qu'il fait et que son entreprise l'écoute et lui donne la possibilité de le faire, je pense que ça crée un attachement à l'entreprise. »
M	"Yes, it's very important, and it's difficult for me to think to change, to move to another work because, I don't know, I am going to check that this work maybe, that it will be Social Responsibility ... philosophy, so I think that I am in love with Danone , in this moment".

De façon plus générale, les notions de « motivation » et « d'implication au service de l'entreprise » sont évoquées par les répondants des 3 CBU, comme étant des conséquences des actions RSE de l'employeur Danone. Le fait de travailler pour une entreprise socialement responsable donne davantage envie aux salariés répondants de s'engager au service de cette entreprise, selon leurs propos.

F	« Et c'est aussi à nous en tant qu'employés de le rappeler et de faire valoir ce qui nous a fait venir ici et ce qui nous pousse à y rester et à s'investir autant dans le business, je pense. C'est tout ce qui a été développé par Riboud avec Yunus. J'y crois assez [...]. Mais voilà, c'est l'idée qu'on peut faire du business, et du business intelligent et humain . Et c'est ça qui m'a plu. »
---	---

Il est intéressant de constater que ces quelques témoignages vont dans le sens des travaux de recherche, précédemment évoqués, sur l'influence positive de la CSR sur les concepts liés à l'engagement organisationnel : Organizational Behavior, Organizational Citizenship Behavior.

M	"So that helps to keep people motivated in Danone. So, number 2, I would say, it's very good for the team. You can see a very different atmosphere when we are engaged into those programs, doing something. The meetings are very different, there is a very positive spirit , so I think it helps to create more bonding inside my team." It's a motivation tool , totally. People are much happier when we are in these programs. And third, there is a selfish part, which is for me..., it's very rewarding, it's very rewarding and it made me grow a lot."
---	--

P	<i>“It’s a mental benefit that you know you are working in such a responsible company [...]. Loyalty. Trust into the company. Commitment”.</i>
---	---

Nous retrouvons également, dans les opinions formulées par les répondants, l’affirmation que la RSE est source de fierté pour les salariés.

F	<i>« Ab, complètement. Oui, moi, ça me rend fière de travailler pour une entreprise qui fait ça. »</i>
M	<i>« Je sais pas, mais c’est vrai quand... Par exemple, quand je vois les gens qui viennent travailler chez Danone, entre autres, pour des projets de Responsabilité Sociale, et cette fierté de dire : « Peut-être que moi aussi, je vais pouvoir aider un petit peu », je trouve que c’est vraiment quelque chose auquel les entreprises devraient penser. »</i>

Certains témoignages, comme celui-ci-dessus, expriment cette idée que le fait d’être salarié d’une entreprise engagée dans des projets RSE permet de se sentir soi-même utile et « contributeur pour le Bien », d’une certaine façon. La politique RSE de l’employeur donne aux salariés l’occasion de matérialiser leur envie d’aider, de l’incarner dans ce que fait leur entreprise. Cela, quand bien même ces salariés ne seraient pas effectivement engagés à titre personnel, de façon concrète, dans ces projets RSE.

La RSE menée par l’employeur fait donc rayonner ce sentiment d’utilité sociale auprès des salariés.

P	<i>« And, in the end, it also makes us proud and it satisfies our need of doing something small good. Because I have this feeling when I work for a company that does things that are good for the Society. As I am fully concentrated on my work, so I don't have time for other things. So I feel like I am part of doing these things to the Society as well, which also helps me that, in the end, I’m doing something good.”</i>
---	--

Il est intéressant de signaler le sujet des valeurs, évoqué par les répondants dans leurs opinions sur la RSE. Le fait que les salariés puissent se sentir en harmonie avec les valeurs de leur entreprise contribue à leur implication professionnelle.

F	<i>« Quand on travaille chez Danone, en général, on est extrêmement engagés, on se sent souvent... Enfin en tout cas les gens qui progressent chez Danone et qui se sentent bien chez Danone partagent souvent un engagement et une fierté d’appartenir au Groupe Danone, qui reposent sur la vision qu’ont eue Antoine puis Franck Riboud des valeurs de ce Groupe. »</i>
---	---

Enfin, pour conclure cette partie traitant des bénéfices de la RSE sur les attitudes et comportements des salariés, nous pouvons évoquer la fidélisation des salariés envers leur employeur. La politique RSE de Danone est annoncée comme un élément qui donne envie de rester dans cette entreprise, de ne pas candidater ailleurs.

M	<i>“So at the end, as an employee, for me, it really makes you feel well to be part of this, it really makes me feel well. And I think it’s a very positive connection to the company. So if now I think on why should I stay in Danone in the next years, business opportunities which will happen, the idea of CSR is something that makes me stay”.</i>
---	--

3.5. RSE et optimisation des achats

Parmi les opinions des répondants sur les bénéfices de la RSE pour les entreprises, sont évoqués également les points positifs concernant les achats.

La RSE peut permettre de réduire les coûts, notamment par exemple par la réduction des packagings.

P	« You start, you start thinking about it, which is, from one, one hand, it's a good tool for the company, you know, to force people to think about it, which in the end results in spending less money , which is a higher profit because if you take off the... cardboard and you sell it without it, so it's less cost and more profit , etcetera, etcetera. So it's a very good thing for the company. Profit wise, yeah?»
---	---

Les diminutions de matériau contribuent donc à la fois à réduire l'impact environnemental, mais également à diminuer les coûts. (Les opinions des répondants, quant à l'impact favorable de la RSE sur la réduction des coûts, seront approfondies ultérieurement, notamment dans le chapitre 14 sur la dimension environnementale de la RSE).

Une autre occasion de croisement entre les objectifs de la RSE et les enjeux financiers de l'entreprise passe aussi par les partenariats RSE avec les fournisseurs, comme par exemple le projet Margarita dans la CBU Mexique, impliquant de petits producteurs laitiers. Dans un pays comme le Mexique, où la question de l'approvisionnement en lait est un enjeu politique et économique très complexe, il est essentiel pour Danone de sécuriser ses approvisionnements en lait.

Le fait d'aider, par le projet CSR Margarita, des petits agriculteurs pauvres à se développer et à améliorer la qualité de leur production laitière aura un impact positif pour les familles et les villages concernés, tout en servant les grands enjeux stratégiques de Danone.

M	“And we have like in a spiritual circle, a better milk, we secure the milk, the resource , so everyone wins. That's it. In a country who has huge milk problems [...], the quality of the milk sometimes is not the one that we need. So this gives us the opportunity to control it for a very long period of time.”
---	--

3.6. RSE et gestion des risques, anticipation des crises

Enfin, le dernier atout majeur cité par les répondants, dans cette vision du business case de la RSE, concerne la gestion des risques.

P	« If you look at the damage that serious PR crisis do to companies, businesswise, right. There could have been avoided if they used like Social Responsibility approach. Look what happened to Kit-Kat, right. There was a huge crisis issue with Kit-Kat chocolate bars . They used palm oil and they sourced it from rain forests. I don't know the details but it contributed to deforestation. I think it was also about killing the monkeys [...]. Another huge issue we had in Poland recently last year, it was Gerber , baby food? [...]. They got lots of bad PR, because the consumers found out that, in polish products, they used worst quality meat than in, for instance, in western European countries [...]. But in Poland, it was huge scandal . So it costed them. Every scandal like this costs huge losses to the business. There was a huge boycott and now they invest a lot of money in communication telling people how much they care about the quality. Of course, they changed the ingredients, right. And both of these crisis could have been avoided if they had applied CSR policies. ”
---	---

L'opinion développée ci-dessus par ce répondant illustre, de façon très concrète, le rôle que peut avoir la RSE pour anticiper les attentes des Parties Prenantes, identifier les situations à risque d'un point de vue social, sociétal ou environnemental, et agir en prévention pour éviter les crises.

Comme le notifie ce répondant, les crises de réputation, qu'il appelle des « PR (Public Relations) crises », sont très dommageables pour les entreprises, très coûteuses en image, en chiffre d'affaires, en légitimité.

Voici encore un autre terrain sur lequel les répondants voient les bénéfices d'une politique RSE pour l'entreprise.

Prendre en compte les besoins de la Société constituée en fait un intérêt bien compris de l'entreprise, comme le confirment les répondants ci-dessous.

F	« Les entreprises qui n'en tiendraient pas compte, ou alors qui se diraient juste qu'ils ont besoin de faire parce que c'est un sujet à la mode, se tromperaient. Parce que, à n'en pas douter, dans quelques années, ça sera l'ensemble de la population qui réagira comme ça, en favorisant ou en boycottant les entreprises qui ne répondraient pas à ces critères-là. Et si l'entreprise ne s'en saisit pas et n'adresse pas dans la manière dont elle conduit sa croissance ces 2 sujets-là, elle sera sanctionnée par les consommateurs, de toute évidence. »
M	"Frank has said that, I mean, we're gonna make more business, but if we don't take care of Society, there's a limit. There's gonna be a wall at the end of the road, and guess what? There's no more customers, there's no more consumers, because, you know, you haven't developed them socially speaking, you know, so I think it makes a lot of sense. A lot of sense."

4. TROISIÈME FOCUS SUR « **MOTIVATIONS RSE : ÉTHIQUE ET VALEURS** »

Nous avons deux sources différentes, dans notre système de codification pour étudier ces opinions.

- La première source évidente, c'est la catégorie qui porte ce nom, dans la liste des 10 catégories d'opinions. Nous y avons classé, tout au long des entretiens, tous les extraits de discours exprimant des points de vue comme quoi les valeurs et l'éthique fondent les engagements RSE, qu'il s'agisse de l'entreprise ou de l'individu.
- La deuxième source possible, c'est la partie des entretiens où les répondants parlent de leurs valeurs personnelles. C'est un moment particulier, qui arrive juste avant la fin de l'interview, où la question leur est explicitement posée d'évoquer leur système de valeurs. L'objectif est d'identifier ensuite en quoi cela peut faire écho à leurs convictions sur la RSE. Les répondants évoquent leur éducation, leurs valeurs personnelles et explicitent parfois spontanément en quoi ils les retrouvent partiellement, ou en totalité, dans les principes de la RSE.

Il nous semble intéressant de restituer ici les valeurs des répondants, telles qu'elles ont été formulées explicitement et spontanément par eux-mêmes, dans cette dernière partie d'entretiens.

Ensuite, nous reviendrons sur les opinions exprimant en quoi l'éthique et les valeurs peuvent s'intégrer dans les motivations à faire de la RSE.

4.1. Les valeurs des répondants, énoncées par eux-mêmes

En fin d'entretien, les répondants ont exprimé, à notre demande, leurs valeurs et leurs objectifs de vie.

Nous avons opéré une mini-catégorisation de ces valeurs et objectifs personnels des répondants en 4 sous-thèmes, qui ont émergé de l'analyse de façon plus évidente.

- Les valeurs et objectifs des répondants, qui seraient davantage reliés à une vision du système social
- Les valeurs et objectifs centrés sur l'autre et l'aide
- Les valeurs et objectifs centrés sur la vie intérieure
- Les valeurs et objectifs centrés sur l'Environnement.

Les valeurs et objectifs personnels davantage reliés à une vision du système social

Dans cette catégorie de valeurs et objectifs, le niveau évoqué par le répondant est celui de la Société toute entière. Sont classés, dans cette catégorie, tous les extraits de discours évoquant par exemple les questions du partage des richesses dans la Société, de l'égalité des chances entre les différentes classes sociales, de l'équité sociale entre les riches et les pauvres. Sont intégrés aussi les objectifs de changer de monde, d'agir pour améliorer la Société, « make the world a better place ».

Les valeurs et objectifs personnels centrés sur les autres et sur l'aide

Dans cette catégorie, le niveau évoqué par le répondant est plus personnel et relève de l'individu dans le cadre de ses relations avec les autres. Cette catégorie regroupe toutes les citations impliquant le partage, l'entraide, la solidarité, la générosité. S'engager au service des communautés pour aider les plus démunis. Être, dans sa vie personnelle, une « petite brique » pour aider ceux qui en ont besoin autour de soi. Prendre soin de ses proches : sa famille, ses enfants, ses amis. Être heureux et tenter de rendre les gens heureux. Respecter les individus et bien les traiter. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues. Rendre « ce que l'on a reçu », en se mettant au service de la solidarité.

Les valeurs et objectifs centrés sur la vie intérieure et l'éthique

Dans cette catégorie, le niveau évoqué par le répondant est personnel et intime : il concerne l'éthique de vie individuelle, une forme d'exigence intérieure. Y sont classés, par exemple, les extraits de corpus où les répondants évoquent leur volonté de rester fidèle à leurs valeurs, de préserver la congruence entre leurs aspirations et leurs actes. L'honnêteté, l'intégrité, la franchise, sont citées. La quête du sens fait partie de cette catégorie, ainsi que les valeurs spirituelles ou religieuses. Est évoquée également la recherche d'équilibre, d'harmonie.

Les valeurs et objectifs centrés sur l'Environnement

Il s'agit là d'évocation à la nécessité de protéger la nature et respecter la Terre.

Le classement ci-dessous de ces 4 catégories, par nombre de citations, met en évidence le poids dominant, en cumul des 3 CBU, des valeurs et objectifs de vie liés à la notion d'aider les autres. Les valeurs liées à l'éthique de vie arrivent en seconde position, puis celles liées au système social en troisième position.

Tableau 8.3				
Valeurs et objectifs des répondants, exprimés par eux-mêmes, en nombre de citations				
	Répondants Total 3 CBU	Répondants CBU France	Répondants CBU Mexique	Répondants CBU Pologne
Les autres, l'aide	58 citations	15 citations	28 citations	15 citations
Ethique	36 citations	9 citations	6 citations	21 citations
Système social	21 citations	9 citations	10 citations	2 citations
Protection de L'Environnement	3 citations	3 citations	0	0

Les quelques premiers constats qui peuvent être formulés, en analysant ces résultats, sont les suivants :

- en cumul des 3 CBU, les valeurs les plus fréquemment citées sont celles liées à l'aide et aux relations avec les autres, qu'il s'agisse des autres « proches » (la famille, les amis, les collègues), ou des communautés démunies
- dans cette catégorie de valeurs liées aux autres, ce sont les répondants de la CBU Mexique qui sont les plus présents. Le besoin d'aider globalement les autres est souvent présenté par eux comme une valeur fondatrice, issue de l'éducation reçue
- dans la famille des valeurs liées à la vie personnelle, et/ou la vie intérieure, ce sont les répondants de la CBU Pologne qui sont les plus nombreux à s'exprimer. Ils évoquent souvent l'importance, pour eux, de l'honnêteté, de la franchise, de la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait
- les valeurs liées à la protection de l'Environnement et à la nature ne sont quasiment pas évoquées par les répondants, seulement quelques citations de la CBU France. Pourtant, ce thème de l'Environnement revient fréquemment dans les discours sur la RSE. Il semblerait donc qu'il ne soit pas ancré dans les valeurs personnelles des répondants, mais dans d'autres référentiels.

Ces valeurs personnelles, spontanément évoquées par les répondants, peuvent contribuer bien évidemment à inspirer en amont leurs opinions sur la RSE.

4.2. La RSE, Danone, et les enjeux éthiques et de valeurs

Différentes opinions et questions sont abordées par les répondants, quant à la place des motivations éthiques dans la RSE. Citons par exemple :

- quelle est la finalité réelle attribuée par Danone à la RSE, au niveau de ses valeurs ?
- en quoi la RSE peut-elle contribuer à créer du sens, dans l'univers économique dont fait partie Danone et où les impératifs de rentabilité sont omniprésents ?
- comment les salariés Danone peuvent-ils trouver source de motivation dans la RSE, malgré les exigences de profitabilité, le fameux « PNL » (Profit And Loss), souvent évoqué par les Marketers Danone ?

En bref, l'analyse des discours sur les composantes éthiques de la RSE amène à s'interroger sur la façon dont les répondants parviennent à concilier, d'une part, les évidences du business case qu'ils ont affirmées précédemment et, d'autre part, les enjeux éthiques de la RSE. Fait-on de la RSE parce que cela fait gagner de l'argent à l'entreprise, avec pragmatisme et/ou cynisme ? Ou fait-on de la RSE parce qu'il faut le faire pour des raisons morales, avec idéalisme et/ou angélisme ?

Cette question n'est pas tranchée, puisque nous pouvons trouver les mêmes répondants qui vont, à un moment de l'entretien, confirmer le business case de la RSE, puis, plus tard dans l'entretien, défendre une vision de la RSE plus inspirée par la recherche de sens.

On peut résumer cette dualité en disant que, pour ces répondants, il est d'une part normal et évident qu'une entreprise gagne de l'argent et fasse du profit : c'est d'ailleurs la condition de faisabilité des projets RSE. Mais, selon eux, il est également important que ce profit ne soit qu'un moyen et non une finalité. Il doit contribuer également à une finalité plus vaste, plus long-terme au service de l'intérêt général.

F	« Et que, finalement, ça va être intégré en tant que valeur de fond et c'est ça qui est important, c'est que, au final, on oublie un petit peu l'intérêt économique qu'on peut y voir à court terme et qu'on l'intègre en tant que valeur de business. C'est un petit peu utopique, vu comme ça, mais j'ai envie d'y croire. J'ai envie d'y croire. [...] »
---	--

	<p><i>Pour moi, d'un point de vue salarié, un petit peu utopique, humain, individu, je dirais que les intérêts RSE doivent primer sur l'économique. Donc là, après, c'est plus des valeurs personnelles qui, pour moi, sont pas à remettre en cause des intérêts économiques, mais j'espère que je ne suis pas la seule à avoir ce point de vue-là. Voilà. [...] D'un point de vue plus philosophique, il va y avoir les grandes valeurs des Droits-de-l'Homme qui, en tant que Française, me parlent et sont pour moi... enfin incontestables en fait, et supérieures à tout autre intérêt et, en particulier, l'intérêt économique.</i></p> <p><i>[...] Donc, c'est prendre sur ses marges. Ça veut pas dire ne pas faire de business, ça veut juste dire en faire un petit peu moins pour des valeurs qui valent le coup et pour...pour des bénéfices à plus moyen terme-long terme ».</i></p>
--	---

Pour la plupart des répondants, il n'y a pas réellement d'opposition, mais plutôt une cohabitation, entre ces deux approches de la RSE : rester dans la logique de faire de la marge, mais accepter d'en faire un peu moins à court terme, pour contribuer à des projets d'intérêt général et de long-terme.

Quelques répondants, rares, ont une vision plus critique sur la difficile, voire impossible, convergence entre ces deux démarches. Nous traiterons leurs points de vue ultérieurement.

En s'intéressant aux discours sur cette motivation plus éthique de la RSE, il apparaît que deux points émergent des propos des répondants, lorsqu'ils parlent de Danone :

- d'une part, la majorité des répondants affirment que l'objectif de leur employeur Danone n'est pas purement financier. Pour eux, Danone cherche légitimement à faire du business, mais a d'autres objectifs que le seul profit court-terme
- d'autre part, ces répondants revendiquent précisément cette caractéristique de leur employeur Danone, comme moteur de leur engagement en tant que salariés. C'est bien parce qu'ils perçoivent leur employeur comme ayant d'autres motivations que le seul profit, qu'ils se sentent aussi motivés positivement. Ces salariés interviewés disent qu'ils ne pourraient pas s'impliquer autant pour une entreprise uniquement soucieuse de générer du chiffre, d'augmenter les dividendes de ses actionnaires ou la rémunération de son Président.

La politique RSE de Danone est vue justement, par ces répondants, comme le témoin, la preuve, que Danone a d'autres finalités, ce qui justifie leur implication et leur engagement.

F	<p><i>« J'étais un peu plus jeune, mais je trouvais à l'époque que Danone avait un réel positionnement d'employeur et non pas uniquement de société de business...je sais pas comment être...enfin de gens qui faisaient uniquement du cash.[...]. On est là, et le Marketing est notamment là, pour faire du business et engendrer de l'argent, mais pas de l'argent pour uniquement faire grossir le salaire de Franck Riboud, mieux payé au Cac-40. Du tout. Du tout, du tout. [...] Je pense que, franchement, il y a...je peux pas vous dire que ça n'existe pas, mais je pense que c'est vraiment pas la dimension prioritaire. »</i></p>
M	<p><i>"It doesn't matter. The main key is that you have to impact the people. As I told you that this is the thing that X [Ecosystem Manager] has taught me. It does not matter about the business, the matter is about the people you are gonna help with your idea, with your initiative. And for example, this is the best example, because this is not about to sell water, to sell yoghurt, this is only about helping people. [...] And, as you can see, they are very... a very important quantity of money invested on it and this is, this is the Ecosystem-initiative. And I am very proud of this kind of initiatives because it's not about the business, it's about the people. So I believe in that».</i></p>

P	<i>“This Milky-Start is really a product that is not, not a business project, yeah? We are not getting money out of it, so... [...] that, that shows that, that we are more open to this kind of extraordinary social related ideas. It’s still something that, business are trying already to understand that, to believe in that and... so it’s not, not easy? Not easy to kind of do new innovative things that are not really fitting to business, yes?”</i>
---	--

Une citation nous semble intéressante à relever, car elle valorise la dimension profondément personnelle et individuelle de ces choix éthiques.

P	<i>“Companies don't have ethics. Its people who work there who have them. “</i>
---	--

Cette phrase n’est pas sans rappeler les critiques de Friedman contre la Corporate Social Responsibility, il y a déjà 35 ans, lorsqu’il affirmait que les entreprises ne peuvent pas être responsables, car la responsabilité ne relève pas des organisations mais seulement des individus qui les dirigent (Friedman, 1970).

Mais ce propos de ce répondant de la CBU Pologne va au-delà de l’ancienne confrontation idéologique de l’histoire de la CSR. Il souligne peut-être simplement que, dans la réalité de tous les jours en entreprise, ce sont bien des personnes, et pas seulement des systèmes désincarnés, qui font des choix, qui agissent, qui opèrent des arbitrages, éthiques ou non éthiques.

Ce point de vue est confirmé par ce répondant de la CBU France.

F	<i>« Et bien, si on veut vraiment que ça dure, si on veut vraiment que...il faut que ça vienne...voilà, des gens et que ça vienne... de ce qu’ils ont envie de faire, et de leurs croyances, et de leurs réflexions. Donc faut que ça vienne vraiment d’une croyance. Et la croyance est incarnée par des gens, par, oui, c’est ça, par des discours, par des actions, par des postures. Et c’est ça qui, petit à petit, fait que ça donne du corps à la parole. »</i>
---	---

4.3. L’impact, sur les salariés, des valeurs fondatrices de la RSE : une fonction des représentations sociales de la RSE

Beaucoup de répondants évoquent la congruence qu’ils ressentent entre leurs propres valeurs personnelles et celles de Danone. Dans la mesure où ces valeurs de Danone s’incarnent dans les projets RSE menés par l’entreprise, les valeurs fondatrices de la RSE constituent donc, pour ces répondants, un moteur fort de fidélité et d’engagement par rapport à leur employeur.

M	<i>“Yes; because they can be really booked to Danone and say: I don’t wanna leave this company, ever. I wanna retire with this company. Okay? Because, you know, it completes me, it goes with my values, it’s social-responsible”.</i>
---	---

Plusieurs répondants, dans les 3 CBU, expriment cette opinion que l’on ne se sent pas seulement engagé dans une entreprise parce qu’elle fabrique des yaourts... Il faut aussi construire du sens derrière cela. Et c’est ce que permettent les valeurs partagées, par le biais de la RSE.

De nombreux Marketers Danone donnent déjà ce sens à leur travail, en se référant à la dimension « santé ». Il s’agit, selon eux, de la qualité de leurs produits, de leur « naturalité », de la contribution de ces produits à la santé des consommateurs, bref tous ces sujets qui sont revendiqués par Danone comme partie intégrante de la mission du Groupe : « la santé par l’alimentation ». Cette dimension « santé » est également perçue par les répondants comme étant une composante importante de la RSE Danone envers les consommateurs et la Société, s’inscrivant dans les grands enjeux sociétaux de santé publique. Ce ressenti des Marketers Danone

de contribuer à l'engagement RSE du Groupe, en concevant et vendant des produits laitiers de qualité, sera confirmé dans d'autres résultats.

Le témoignage ci-dessous est intéressant à double titre. Le Marketer concerné, de la CBU Mexique, évoque bien ces motivations santé qui, selon lui, justifient son travail et lui donne un sens. Mais, comme ce Marketer est également en charge de la campagne promotionnelle du projet RSE Cielo, il cite aussi logiquement sa contribution de Marketer à une cause plus vaste : celle du financement de l'association Casa de la Amistad, et de l'aide aux enfants malades du cancer.

M	<p><i>“Especially, as a Marketer, my job is to design strategies for our consumers to receive a product, but to spend their money, the money they work for, the money that probably they would be using in other stuff, in my product. So, as a very very... harsh way of saying it, I design strategies to make people spend their money. So it makes me feel better as a human, but as a human that performs in Marketing, that they are spending their money in a product that has quality, that helps them with their health, their nutrition and that is also helping other people improve their quality of life, but taking it to the farthest, to helping people continue with their life, because what these kids in Casa-de-la Amistad are struggling for their life. So, it makes me feel better. Like, for example, I could never work for an alcohol company, or for a cigarette company, in Marketing. I mean, making people spend their money for something that I know it's not healthy for them, or that is not going to help them in other way, it's not within my beliefs and my values. So being in Danone with a product that is healthy, but adding up that I can help other people, for me, it's even more rewarding.”</i></p>
---	---

Mais la plupart des Marketers Danone ne sont pas en charge personnellement d'une campagne de cause-related Marketing RSE, qui serait susceptible de donner une dimension éthique à leur activité quotidienne. Pour donner du sens à leur action, ils doivent donc se référer à l'ensemble des autres actions RSE que mène Danone.

Un répondant de la CBU France évoque, de façon très directe, son interrogation sur le sens de son activité professionnelle, question potentiellement commune à de nombreux salariés d'entreprises très variées. Au-delà de la réponse déjà énoncée sur la qualité « santé » des produits Danone, ce répondant va aussi trouver son inspiration dans les actions RSE de Danone à l'international, notamment dans « *les pays sous-développés* ». Dans le contexte général de l'entretien, le répondant fait là une allusion à l'action de Danone. Communities et à l'installation du Groupe dans les PVD, tels que le Bangladesh ou le Sénégal, qui sont, au moment des entretiens, les premiers PVD concernés par ce type de projets.

F	<p><i>« Oui, on est tous, je pense, beaucoup poussés par les générations plus jeunes à rechercher un peu de sens dans ce qu'on fait et... c'est vrai quand on se dit : « Tu fais quoi dans la vie ? ». « Ben, je vends des yaourts ou je fais [du Marketing] pour vendre des yaourts ». Voilà, sur le papier, c'est pas... c'est pas extraordinaire. Par contre, à un moment, de se dire : je vends des yaourts pour une entreprise qui est..., bien, qui essaie à la fois d'améliorer la qualité de ses produits, qui essaie de respecter son Environnement, qui essaie que, finalement, des pays sous-développés puissent accéder à de l'alimentation plus équilibrée, voilà, on crée un peu plus de sens. C'est tout l'objectif d'une mission, mais qu'après, la mission se déploie.»</i></p>
---	--

Nous retrouvons là, dans ces contenus des représentations des répondants sur la RSE, une des fonctions des représentations sociales, selon la théorie : elles contribuent à la création de sens et d'identité, pour les individus.

La citation ci-dessous, d'un Marketer polonais, développe la même idée : travailler à vendre des yaourts ne suffit pas en soi pour donner du sens à son travail. Il s'agit bien, pour l'entreprise, de bâtir des valeurs, de créer une identité, à travers des projets RSE comme Share-Your-Meal par exemple, qui vont donner à Danone une dimension unique, pour ses salariés.

P	<i>"It's more about values in the company. It's not the work as such is a value for the generation Y, which is rather true for generation X that work as such is a value. And I do believe that then again the CSR is somewhere in this as well, which builds the identity of the company. And as well builds the... makes people a part of the company. It's every interesting for generation Y. I mean, for some of them, yes. Is it really interesting to work in the factory producing yoghurts? So you need to build the values behind that. But I do believe it's more about values. It's more about some programs like Share-your meal, all of this which builds the uniqueness of the company".</i>
---	--

Nous notons, dans les deux citations ci-dessus, que les deux répondants ont fait référence aux salariés les plus jeunes. Le premier, de la CBU France, a parlé des « *générations plus jeunes* », qui poussent les plus âgées « *à rechercher un peu de sens* ». Le second, de la CBU Pologne, a cité la fameuse « *generation Y* », pour laquelle le travail en lui-même n'est plus une valeur en soi, et qui va donc être particulièrement sensible à d'autres valeurs portées par l'entreprise.

Ce thème de la « *génération Y* » est abordé spontanément par une vingtaine de répondants, soit plus de 40% des 3 CBU. Les salariés qui traitent cette question affirment tous que cette fameuse « *genY* » aurait des exigences fortes en matière éthiques. Selon eux, la génération Y serait attentive aux actions RSE et Développement Durable des compagnies, comme un critère de candidature puis d'engagement.

Certains parmi les répondants sont assez catégoriques sur la nécessité, pour les entreprises, de prendre en compte ce besoin de valeurs et de sens, ressenti aujourd'hui par de nombreux salariés, mais porté de façon spécifique par les jeunes salariés et les futurs candidats.

F	<i>« Et du coup, en termes d'engagement, ils s'engagent tout de suite dans ces projets-là, beaucoup plus facilement que derrière un projet purement économique dans lequel ils ne verraient pas de sens et qui ne serait pas porteur de valeurs. Il y a vraiment... On sent qu'en termes d'engagement des équipes, les engager... voilà sur un projet soit environnemental, soit sociétal, nécessite beaucoup moins d'énergie et beaucoup moins de sens à donner que restaurer la rentabilité d'une gamme de produits. Voilà. Je pense que ça apporte beaucoup de fierté aux salariés de leur dire que, non, il ne s'agit pas uniquement d'une grande multinationale qui gagne de l'argent, mais qu'il y a aussi derrière, des vrais projets d'engagement [...]. Mais on a plus de mal à trouver quelqu'un pour faire du business, que du business, plutôt que de trouver quelqu'un pour s'engager dans des projets de RSE. Oui, trouver... Oui, je pense que ça va être une vraie... enfin une vraie problématique, en tous les cas, c'est une problématique que l'entreprise doit adresser. Aujourd'hui un collaborateur auquel vous ne donnez pas de sens et en lui disant juste : « Votre objectif, c'est de faire croître la marque », ça fonctionnait il y a 5 ans, ça fonctionne plus du tout aujourd'hui. Le sens prime. Vraiment ».</i>
---	--

Leurs attentes au travail sont présentées comme différentes : l'équilibre de vie, l'épanouissement personnel, l'impact environnemental des produits, la traçabilité alimentaire, l'engagement de leur entreprise dans des actions de solidarité. Il va falloir que les employeurs puissent répondre à ces aspirations.

Cette question semble être particulièrement d'actualité pour les répondants de la CBU France : elle est abordée par 12 d'entre eux, soit 75%.

F	<p>« Et on a beaucoup de questions à se poser là, d'un point de vue RH dans les années à venir sur comment les jeunes aujourd'hui, dits « gen Y », vont rentrer ou pas dans cette dynamique, notamment parce que...on va dire, même si j'aime pas cette généralité, mais il y a probablement effectivement une tendance à être beaucoup plus à distance dans son rapport personnel à l'entreprise [...].</p> <p>[Par rapport à la RSE] Ce qu'on retrouve vraiment, c'est que, chez les plus jeunes, c'est... le niveau d'attente est beaucoup plus fort. Et ça, on l'a vu ensemble, statistiquement tout à l'heure dans cette étude qui est exhaustive... enfin quasi exhaustive et en tout cas représentative de l'ensemble de nos salariés. Il y a un niveau d'attente vraiment assez fort. »</p>
---	--

L'enjeu, représenté par les évolutions de cette génération Y, commence à être évoqué également au Mexique et en Pologne, qui reconnaissent aussi que la RSE peut être un facteur de recrutement et de motivation.

Sur ce thème des valeurs et de la RSE, un Marketer polonais parle du projet RSE Milky-Start, ce produit nutritionnel destiné aux enfants pauvres. Ce répondant reconnaît qu'il n'y a pas de profit financier direct, dans le mécanisme mis en place par Danone. Mais il s'interroge sur les intentions sous-jacentes : "it's all about the money in the long-term" dit-il, refusant de croire qu'une entreprise puisse mener une telle action par pure charité. Selon lui, les bénéfices secondaires sont ceux de la motivation des salariés : ce type de projet incite les collaborateurs à travailler davantage : pour aider ces populations, il faut gagner plus d'argent.

P	<p>"Milky-Start: so there's no kind of a profit on the end. But... on one hand, it doesn't bring too much profit to the company in the short-term, obviously. It allows poor people in Poland to have for their children something very nutritious for not a lot of money, yeah? [...]. So, anyway, it's all about the money in the long-term, so I don't believe and I will never believe that any of the companies does it only for, for charity, or only of the purpose of doing it, yeah? [...]. So, it has to pay back. I would really never believe that somebody does it only for charity. [...]</p> <p>But, from the psychological perspective, it's also done because they believe that it's a good challenge, because once you set yourself a target that every 10 percent you give to charity, you understand the more you earn, the better you have. Because you can help more people, yeah? So it's even more... motivating for you to earn, to earn more. Which has a positive effect. I believe it was done from, from a good heart, but also to motivate those people that, okay, in order to, to help more people, we need to earn more."</p>
---	---

Pour conclure cette partie sur les fondements éthiques de la RSE, le questionnement d'un répondant nous a semblé original. Tout en reconnaissant l'intérêt possible pour sa marque d'être liée à une action de CSR, en termes de promotion, il soulève la possibilité de l'anonymat du don.

M	<p>« En tant que salarié, en tant que responsable du produit, de la marque, je trouvais ça une initiative aussi très positive, n'est-ce pas, c'est-à-dire si vous me donniez le choix : soit on fait rien du tout, soit on fait quelque chose et on le lie au produit ? Alors, on fait quelque chose et on le lie au produit.</p> <p>Mais il y a d'autres voies. Il y a l'anonymat. Être anonyme. On peut toujours être anonyme et faire du bien. »</p>
---	--

C'est un point de vue unique, parmi les autres répondants, mais qui peut questionner l'utilisation de la RSE à des fins de réputation et d'image.

5. OPINIONS DES REpondANTS SUR LA RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES. COMPARAISON AVEC LES VISIONS ACADEMIQUES

L'analyse des discours des répondants nous a permis de faire émerger ces 10 catégories d'opinions sur la RSE, exprimées par les salariés interviewés, en classant ces catégories par ordre d'importance, en termes de nombre de répondants et de nombre de références. Ces opinions sont un élément déterminant des contenus des représentations de la RSE par les répondants.

Nous voulons approfondir notre analyse de ces « opinions », en revenant à notre cadre conceptuel de la théorie des représentations sociales. Il faut donc tenter de préciser ce qui pourrait relever du « noyau central » des représentations des salariés interviewés sur la RSE, à savoir des éléments partagés par la majorité des répondants et présentant une forme de stabilité, quel que soit l'angle sous lequel on étudie ces représentations. La question se pose alors de savoir comment « condenser » encore, selon la formule de Miles et Huberman, ces 10 catégories d'opinions sur la RSE (Miles & Huberman, 2003). Quels contenus pourraient émerger comme étant des composants structurels des représentations des répondants ?

Une piste de recherche, pour condenser encore les résultats, est de pouvoir comparer ces 10 catégories avec la typologie des 4 visions académiques de la RSE, proposée par Gond :

- vision fonctionnaliste : la RSE comme fonction sociale
- vision culturaliste : la RSE comme produit culturel
- vision sociopolitique ; la RSE comme relation de pouvoir
- vision constructiviste : la RSE comme construction sociocognitive

(Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008).

Nous allons tenter de regrouper ces 10 catégories en quelques « Méta-catégories » seulement et de les confronter à cette typologie. Cette ultime condensation des données permettra de simplifier la présentation des résultats.

5.1. Les catégories relevant clairement de la vision fonctionnaliste : un premier univers d'opinions sur les convergences entre RSE et performance de l'entreprise

Rappelons la définition donnée à la vision fonctionnaliste de la RSE : cette approche, qui voit la RSE comme une « fonction sociale », s'intéresse à la façon dont les buts de la Société et ceux de l'entreprise peuvent converger dans une logique de gagnant-gagnant. Le profit et le bien-être social vont de pair et la RSE permet à l'entreprise et à ses Parties Prenantes de trouver leur intérêt.

Nous identifions un premier univers d'opinions sur la RSE, qui est clairement celui de l'association entre la RSE et tout ce qui concerne la performance de l'entreprise, dans les différentes dimensions concernées. Nous choisissons d'inclure 5 catégories d'opinions dans cette même méta-catégorie. Nous pouvons classer ces 5 catégories, selon qu'elles répondent plutôt à la question du « pourquoi ? » ou à celle du « comment ? ».

Le « pourquoi » de la RSE » : 2 catégories d'opinions sur la RSE

- « Motivations RSE = le business case, la performance de l'entreprise »
- « RSE et win-win, héritière du double-projet économique et social »

Le « comment » de la RSE : 3 catégories d'opinions sur la RSE

- « RSE et pragmatisme, profits nécessaires »

- « RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise »
- « RSE et durabilité, social business versus philanthropie ».

Ces 5 catégories nous semblent s'inscrire directement dans la vision fonctionnaliste de la RSE.

En effet, même si chacune des 5 catégories a une identité et un registre propre, nous y retrouvons des proximités dans les opinions exprimées :

- les avantages de la RSE pour l'entreprise
- la nécessité de faire cohabiter l'économique et le social
- la notion que tout le monde peut-être gagnant
- la revendication du « pragmatisme » dans l'approche de la RSE : reconnaissance des profits comme condition de la RSE, volonté de privilégier des modèles de RSE durables, nécessité d'adapter la RSE à la stratégie et aux spécificités de l'entreprise.

F	« Après, la volonté... enfin Danone, c'est un groupe... à but économique. C'est... l'activité est faite pour gagner de l'argent, pour pouvoir réinvestir, pour pouvoir donner de l'argent aux actionnaires. Donc il y a une vraie dimension économique forte, comme tous les groupes, et cette volonté à chaque fois de dire : il y a de l'économique et du social , et donc d'avoir à gérer cette ambivalence, puisque... Et on en parlera. Ce qui est intéressant, c'est de voir qu'il y a quand même quelque part une convergence possible entre ces 2 modèles : économique et social et qu'on n'est pas forcément dans des modèles en confrontation ».
---	--

Cette approche reconnaît cette nécessité du profit comme condition de la mise en œuvre de la RSE. La question posée sera donc sur le « comment » ce profit sera utilisé, pour contribuer aux intérêts de la Société.

F	« Il faut de l'argent pour qu'un business fonctionne. S'il génère pas de valeur et de richesses, ça dure pas très longtemps. Donc [la RSE] est un luxe dans un groupe qui fait beaucoup d'argent, mais c'est parce qu'on gagne beaucoup d'argent qu'on peut expérimenter ces nouveaux modes de développement. »
M	« Je crois aussi que le rôle de l'entreprise, c'est de faire de l'argent, n'est-ce pas ? Mais bon, c'est un peu cette histoire du comment est-ce qu'on fait de l'argent. »

5.2. Les autres catégories : au croisement de plusieurs visions académiques

L'affectation des autres catégories d'opinions demande une analyse au-cas-par-cas : elles peuvent se répartir sur plusieurs des 4 visions académiques de la RSE.

5.2.1. Catégorie « RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États »

La majorité des opinions exprimées dans cette catégorie évoquent le fait que les entreprises sont les premières concernées par la RSE. Il faut qu'elles s'y engagent librement : elles sont « bien placées pour le faire », elles n'ont pas besoin des États.

Il nous semble que ce type d'opinions relève de la vision fonctionnaliste.

P	« Because I came from the notion that business is the best-suited player in the, in the theatre, in the world-arena, to make change. That it's not the government, well the government it is, but it is the business that has got the biggest power... and it has got the biggest people working for it, and it can make real change. »
---	--

Néanmoins, d'autres opinions, plus minoritaires, expriment une certaine méfiance devant le pouvoir croissant des entreprises. Elles soulignent la nécessité de réguler et contrôler les firmes, si l'on veut qu'elles s'engagent réellement dans la CSR.

Ce témoignage, par exemple, d'un Marketer de la CBU Pologne rappelle que, selon lui, les entreprises ne sont pas « altruistes » et n'agissent que sous la pression des consommateurs ou des États.

P	<p>« So, I believe that, in free capital and in free competition, but I think it's dangerous what...what's where the world is heading. With corporations becoming more and more powerful and sometimes having more control over people life. For sure, more than we think, right. So, corporations manipulate us as consumers much more than we think, and they're becoming stronger and stronger in comparison to the state, countries, right. So, especially in this context. Our corporations are becoming global players and they they need to take over some roles that were traditionally done by the state, right. [...] But, but they will not do it [CSR] themselves. I don't know what's gonna happen next, in a couple of decades, but as I said right now, corporations work for profit. So it has to be either pressure from consumers or the regulations from the states that will have to evolve it, because corporations are not... altruistic, yeh. They will not do it themselves. They will only do it if they see that it helps their image or business or they will if they are forced by state regulatory. Too much freedom by for the corporations, for Marketers, and that's why we can manipulate the consumers. I know it in western countries it's better regulated. »</p>
---	--

Ce type de vision nous semble davantage à classer dans la vision socio-politique de la RSE. Cette vision, souvent critique, évoque les rapports de force entre la Société et l'entreprise, la RSE étant un objet de ces relations de domination et de manipulation.

5.2.2. Catégorie « RSE et sincérité, greenwashing ou Walk-The-Talk »

De la même manière, il nous semble que cette catégorie d'opinions sur la RSE, longuement étudiée précédemment, peut correspondre à plusieurs des visions académiques de la RSE mises en exergue dans la typologie de Gond (2006). A priori, la vision académique socio-politique de la RSE est celle dans laquelle se retrouvent les travaux de recherche sur le greenwashing. Nous pourrions donc envisager d'y classer cette catégorie d'opinions des répondants, « RSE et sincérité, greenwashing ou Walk-The-Talk ». Néanmoins, il nous semble que cette catégorie d'opinions peut être segmentée en deux sous-parties, selon que les répondants parlent de Danone ou des autres entreprises.

- Lorsque les discours évoquent Danone, les propos tenus sont plutôt favorables à Danone. Les risques de greenwashing sont bien sur cités, mais écartés, car l'intention de Danone est globalement reconnue comme honnête, sa démarche comme « authentique ». Danone pratique le « Walk-The-Talk », d'après la majorité des salariés interviewés.
- En revanche, lorsque les discours des répondants ne sont plus centrés sur Danone mais deviennent plus généraux, ils peuvent dans ce cas évoquer la méfiance croissante des consommateurs, les tentatives de récupération de la part de certaines entreprises autour de la RSE, le « show-off ».

Les résultats de cette catégorie, et les quelques verbatim associés, peuvent être consultés à nouveau, pour corroborer cette segmentation. Dans ce cas, il serait possible de répartir ces sous-catégories dans les deux visions académiques différentes de la RSE :

- les propos sur Danone peuvent majoritairement correspondre à la vision fonctionnaliste
- les propos plus généraux peuvent s'inscrire dans la vision plus critique socio-politique.

5.2.3. Catégorie Motivations RSE = éthique et valeurs

Ces opinions nous semblent pouvoir converger avec la vision académique culturaliste de la RSE.

Cette approche s'intéresse aux valeurs collectives des entreprises et aux valeurs éthiques des dirigeants. La RSE y est considérée comme la résultante d'une culture, au croisement des valeurs sociétales et des valeurs d'entreprise.

Nous venons d'étudier les opinions de la RSE relevant de cette catégorie et elles s'inspirent effectivement à la fois des valeurs des répondants (elles-mêmes vraisemblablement liées aux valeurs sociétales locales) et des valeurs véhiculées par Danone.

Néanmoins, dans cette catégorie d'opinions « *Motivations RSE = éthique et valeurs* », il est possible aussi d'y voir la trace d'une vision fonctionnaliste de la RSE. En effet, la congruence entre les valeurs éthiques individuelles des salariés et les valeurs d'entreprise proposées par Danone représente un facteur contributif à la performance de l'entreprise.

5.2.4. Catégorie : RSE et difficultés, contraintes et contradictions

Une première partie des opinions exprimées dans cette catégorie ne nous semble, à première vue, relever d'aucune de ces 4 visions académiques de la RSE. Il s'agit de tous les moments où les répondants parlent des contraintes opérationnelles que peut représenter la RSE dans leur métier. Le registre est assez technique : sont évoqués, par exemple, les problèmes de packagings, d'approvisionnements, de budgets, qui sont liés à la mise en place des projets RSE et des critères RSE dans le quotidien professionnel des répondants. Les risques financiers font également partie des sujets abordés. En bref, le registre du discours est gestionnaire, mais pas dans la perspective du business case.

Une deuxième partie des opinions de cette catégorie va au-delà des seules contraintes ponctuelles, matérielles et logistiques, et pourrait être affectée à la vision socio-politique de la RSE. En effet, les opinions de ce deuxième sous-groupe évoquent des contradictions fondamentales, plus intrinsèques à la RSE : les tiraillements inhérents à la RSE, entre les exigences du business, d'une part, et les valeurs et principes de la RSE, d'autre part.

F	« C'est difficile parce qu'en fait, je trouve qu'on est un peu schizophrène dans l'exercice, au sens où il y a vraiment 2 côtés dans Danone : il y a la machine qui délivre du business [...] et puis il y a le Groupe qui a des valeurs et qui utilise l'argent que le business lui rapporte pour le rendre à ses actionnaires et rester très performant sur son marché, et aussi pour prendre des initiatives un peu différentes ».
P	"It's very political to mention values or CSR in recruitment. Everybody knows this, I think, in Danone. But now, when you get down to business decisions, it's all about money . More about money, right. It's probably..., values are more important than in some other businesses. But there's always this mix, right. So I think, you always end up somewhere in the middle".

5.2.5. Catégorie RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté

Dans le cas de cette catégorie d'opinions sur les consommateurs, il nous semble également être plus pertinent de segmenter ces opinions, pour pouvoir les comparer aux 4 perspectives académiques sur la RSE.

La majorité de ces opinions évoquent la valeur ajoutée que la RSE représente pour les consommateurs.

Selon certains discours, par exemple, la RSE permet aux consommateurs-citoyens d'utiliser l'acte d'achat comme une façon de privilégier les entreprises vertueuses.

Ou encore, d'autres opinions confirment que la RSE apporte aux consommateurs davantage de transparence, des produits de meilleure qualité. Elle mène les entreprises agro-alimentaires, comme Danone, vers une grande exigence au service de la santé des consommateurs.

Ou enfin, la RSE conduit les entreprises à développer la transparence en matière d'information consommateurs, sur la traçabilité des produits par exemple.

Bref, toutes ces opinions sur la RSE expriment une logique positive de gagnant-gagnant, où le consommateur tire bénéfice de la RSE : elles nous semblent relever de la perspective fonctionnaliste.

Quelques autres opinions, plus rares, sont plus difficiles à classer. Elles s'interrogent sur le degré réel de conscience et de motivation du consommateur face à la RSE. Elles s'inquiètent de penser que seul le prix aura réellement du poids dans l'acte d'achat, notamment en période de crise. Nous ne pensons pas que ces opinions relèvent d'une vision académique particulière, étant données les définitions données par leurs auteurs.

5.3. En synthèse : la vision fonctionnaliste est dominante dans les représentations des répondants sur la RSE

Comme dans l'univers académique, c'est la vision fonctionnaliste qui domine largement les opinions de nos répondants sur la RSE. Le business et le social avancent conjointement, grâce à la RSE. Le profit et l'intérêt général ne sont pas antinomiques, mais potentiellement réconciliables, au travers des politiques RSE des entreprises.

Au vu de l'importance de ces éléments dans les discours des salariés interviewés sur la RSE, au vu de leur convergence et de leur homogénéité, il nous semble qu'il s'agit là d'une composante assez structurelle et stable de leurs représentations sociales sur la RSE.

Quelques opinions peuvent être classées dans la perspective socio-politique et dans la perspective culturaliste, mais elles restent minoritaires en nombre de répondants et de citations.

6. LES OPINIONS SUR LA RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLES ? LE CONTEXTE DANONE, DOUBLE-PROJET ET SOCIAL BUSINESS

Cette vision fonctionnaliste de la RSE, majoritaire et structurelle dans les représentations de la RSE élaborées par les salariés interviewés, nous semble s'ancrer dans le poids du « double-projet économique et social » et ses traductions modernisées, c'est-à-dire dans l'histoire et dans la culture du Groupe Danone.

6.1. La catégorie d'opinions sur le double-projet économique et social

Cette catégorie représente une classe d'opinions des répondants sur la RSE. Mais le « double-projet » constitue également un référentiel fort du contexte Danone, contribuant à l'élaboration des représentations. C'est pourquoi nous traitons ce sujet dans cette partie, consacrée à l'ancrage des opinions sur la RSE.

Cette catégorie d'opinions sur le double-projet, majoritaire en cumul sur les 3 CBU (76% des répondants cumulés), est répartie en différents sous-thèmes.

Il est intéressant de noter que le thème de l'écosystème, introduit par Franck Riboud depuis déjà plusieurs années, a une légère prédominance, dans les discours des répondants, par rapport au thème du double-projet, initié par Antoine Riboud en 1972.

Tableau 8.4 Opinions : RSE, héritière du double-projet, mariage de l'économique et du social Détail des thèmes, en cumul des 3 CBU		
	Total des 3 CBU en répondants	Total des 3 CBU en nombre de références NVivo
Total	37 répondants = 76%	283 références d'origine (non dédoublonnées)*
L'entreprise est responsable de son écosystème	26	105
RSE et économique et social, double-projet	23	71
RSE : du win-win pour tous	22	76
Vendre des tonnes pour garder des usines	5	8
Interdépendance	4	13
RSE : social pour croissance	4	7
Corporate citizenship	2	3
		271 références uniques (dédoublonnées entre elles)*

Le tableau qui suit indique les ventilations par CBU.

Il est intéressant de constater que les opinions de cette catégorie globale, majoritaires en cumul des 3 CBU, sont également majoritaires à l'intérieur de chacune des CBU : 59% de répondants pour la CBU Pologne, 69% pour la CBU Mexique, 100% pour la CBU France.

Il s'agit là d'un élément constitutif important des représentations de la RSE.

Tableau 8.5 Opinions : RSE, héritière du double-projet, mariage de l'économique et du social Détail des résultats en nombre de répondants et de citations, par CBU				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	37 répondants = 76%	16 répondants 100% de la CBU	11 répondants 69% de la CBU	10 59% de la CBU
Nombre de citations uniques	271	172	52	47

6.2. Le double projet : un élément fondateur de la culture RSE de Danone

Il s'agit de la croyance forte, affirmée par le fondateur Antoine Riboud lors de son célèbre discours de Marseille, en 1972, qu'une entreprise doit poursuivre conjointement des objectifs économiques, ce qui était le dogme dominant de l'époque dans les cercles patronaux, mais également des objectifs sociaux, ce qui était plus novateur.

Ce principe a fortement inspiré la stratégie de Danone en matière de politique de Ressources Humaines, puis, plus tard, de politique RSE et DD. Ce concept est donc susceptible d'influer sur les représentations RSE des répondants.

L'analyse a été faite en identifiant les corpus codifiés sur le code « double-projet », et en complétant, pour contrôler, par des requêtes textuelles sur l'ensemble des terminologies suivantes en français et en anglais : « *double-projet économique et social* », « *double-projet* », « *économique-et-social* » (modèle, cohérence, ...), « *double-project* », « *dual project* », « *dual purpose* », « *double-mission* ».

Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
21 répondants	10	9	2
43 % des répondants	63% de la CBU	56% de la CBU	12% de la CBU
59 citations	40 citations	16 citations	3 citations

Ces références ne sont pas partagées de façon équivalente entre les 3 CBU : la CBU France est plus fortement concernée. Cela peut sembler assez logique que les répondants de cette CBU soient les plus sensibilisés aux valeurs historiques du Groupe, à l'héritage du discours de Marseille et à l'impact du double-projet sur la RSE. Cela peut sans doute s'expliquer par la proximité avec le siège social du Groupe et par la place spécifique de la France dans la naissance, et le développement, à la fois du Groupe et de ce double-projet.

Le terme « *double projet économique et social* » est parfois adapté, dans les propos des répondants de la CBU France. Nous allons trouver 8 citations supplémentaires qui utilisent les deux adjectifs accolés : « *économique-et-social* », pour les adjoindre, non plus au double-projet mais à la notion de « *modèle économique-et-social* » ou de « *dimension économique-et-sociale* », comme si cette relation entre ces deux termes était devenu un adjectif générique, qui dépasse le cadre du double projet.

La notion de « *double-projet économique et social* » est d'une manière générale, plutôt abordée par les répondants ayant le plus d'ancienneté au sein du groupe Danone.

Certains parmi eux travaillaient déjà pour le Groupe quand il était encore dirigé par Antoine Riboud. Le double-projet semble en effet plus directement associé à Antoine Riboud, par les répondants.

Néanmoins, même si le concept est associé directement à Antoine Riboud et au discours de Marseille, certains répondants évoquent le passage de relais entre Antoine Riboud et son fils, Franck Riboud, sur cette question du double-projet, cela notamment dans la CBU France.

Il semblerait qu'après une période de latence, qui a pu susciter un certain trouble chez les plus anciens, le côté strictement « économique » semblant un temps prévaloir sur le côté « social », Franck Riboud se soit

approprié cette notion de « double-projet ». Il l'a faite évoluer, il l'a modernisée, et il l'a finalement ancrée, sous une approche plus sociétale, dans la stratégie du Groupe, selon les répondants qui mentionnent ce sujet.

F	<p>« Je pense que le double projet économique et social qui, aujourd'hui, est en mouvement depuis maintenant quelques années vers un double projet économique et sociétal, c'est une vraie réalité à l'intérieur de l'entreprise. Après, elle est... c'est une vraie réalité économique et sociétale, c'est-à-dire qu'il y a bien les deux dimensions et l'une ne va pas sans l'autre. [...]</p> <p>C'est à partir de ce moment-là que Franck a réincarné une vision modernisée, on va dire de... comment dire ? de ce double projet économique et sociétal ».</p>
---	---

L'essentiel des répondants qui évoquent ce double-projet en font un des éléments forts de la culture Danone, des valeurs Danone, de l'identité du Groupe. Certains en parlent même comme d'une composante de « l'ADN » de Danone, selon cette formulation si spécifique que l'on retrouve dans les discours des répondants de cette entreprise.

P	<p>"That was, at this time, he was a GM (General Manager) of Poland. Actually he put a very clear statement; business cannot make, cannot be made without this kind of ignoring a relationship of the company with the society. That was the, his statement and he said: it's coming from our DNA, and our DNA is coming from Franck Riboud and... from the double project and that was how they started in France".</p>
F	<p>"Mais moi, ce qui m'a toujours intéressé dans ce groupe-là, ça a toujours été la préoccupation à la fois, bien sûr, d'industriel, de la performance et tout, et c'était en gros mon métier, mais toujours en rajoutant la partie sociale et la partie mobilisation à travers les salariés [...].</p> <p>Donc, en tout cas pour moi, je pense que le lien..., et si je remonte ça au niveau, je dirais, des valeurs du Groupe : projet économique et social, ça veut bien dire la même chose. On ne peut pas mener l'un sans avoir l'autre. »</p>

6.3. La RSE est l'héritière du double-projet

Dans les segments de texte suivants, les répondants expriment l'idée que la RSE permet de mener de front des objectifs économiques et des objectifs sociaux, dans une optique "gagnant-gagnant". Chez Danone, la RSE est donc la traduction du double-projet, elle est ancrée dans la mission historique du Groupe.

F	<p>"Il y avait pas le mot... le « tampon RSE », mais, quand Antoine Riboud prônait le double projet économique et social, c'était déjà de la RSE, quoi. [...]</p> <p>Je pense qu'on a... C'est pas nouveau, en fait, la RSE, j'ai l'impression. Dans une boîte comme Danone, ça fait presque partie des fondations ».</p>
M	<p>"But before that, there was the CSR, and then when you, when I..., when I see the DNA of Danone, when you read the words of Antoine Riboud and then Franck Riboud, you see that it's waiting there, it's in the DNA you can call it, how you call it doesn't matter, but this double social project, or this double business project that was generated in 1972. 1972... I even... I didn't exist in this world! I was born on the 75. But when you see is there, how you call it, I mean, it's always the dilemma on, call it CSR, call it values, call it culture, call it whatever, but, as I was saying, the seed is there, or it's not there. In Danone it's there. From the foundation of the company, it's there".</p>
M	<p>"Okay. I think these are great [CSR] projects. For example, Semilla and Margarita projects are really these dual-objective projects, in their most feasible way".</p>

6.4. Le social business : une déclinaison modernisée du double projet ?

Muhammad Yunus, fondateur du principe du social business, rappelle, avec deux co-auteurs Moigeon et Lehman-Ortega, qu'il existe dans un système capitaliste deux types de modèles économiques :

- les entreprises, qui cherchent à maximiser leur profit et à créer de la valeur pour l'actionnaire
- les ONG, dont la finalité est d'atteindre des objectifs sociaux, sans vocation à générer du profit.

Le social business emprunte à ces deux modèles.

- D'une part, c'est une organisation ancrée dans le système capitaliste, dans le sens où elle peut avoir des actionnaires et où elle doit générer de quoi couvrir ses propres coûts de fonctionnement, à savoir être financièrement autonome et auto-suffisante. Ses actionnaires peuvent, quand ils le souhaitent, récupérer leur investissement. C'est un business.
- Mais, d'autre part, sa finalité est sociale et sociétale. Sa vocation n'est pas le profit. Les actionnaires ne perçoivent pas de dividendes. Les bénéfices sont réinvestis dans le business, pour favoriser par exemple une baisse des prix ou une meilleure accessibilité des services. C'est un acteur social.

(Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Ce concept de social business, incarné par Danone.Communities et par le Fonds Écosystème, est devenu fondateur pour le Groupe Danone.

F	« Je trouve que le modèle Danone.Communities pour ça est extrêmement inspirant parce qu'il est pérenne économiquement . Et ça, je trouve que c'est très intelligent. Pour moi, c'est ça le break qu'ils ont fait. C'est que je me dis : Danone.Communities, c'est vrai, parce que, comme c'est pérenne économiquement, ça n'est pas soumis au bon vouloir de tel ou tel qui prend la direction générale un jour. Et ça, je trouve que c'est très nouveau comme approche. »
P	"And now really the big thing is the Ecosystem-fund [...]. I mean this is pure CSR , I would say, this program, social program, is not related with Marketing. Because it also has to create some jobs for people".

Ce modèle du social business incarne en effet une nouvelle traduction du double-projet économique et social : plus internationale, plus « sociétale » et tournée vers l'écosystème de l'entreprise. Il représente aujourd'hui un modèle majeur pour les projets RSE des CBU. Comment développer des projets, ou contribuer à des projets menés par des partenaires, qui marient finalité sociale et durabilité financière ?

Cette autonomie financière est bien revendiquée par les répondants de la CBU Mexique, qui, avec le projet Semilla, ont l'expérience concrète du développement d'un social business, au moment de nos entretiens.

M	"So, I think, you need to start thinking in a self-sustainable way , but you don't want to be rich on this kind of project".
M	"But it is aimed to be self-sufficient and independent . It's meant to be independent. Right now it doesn't lose money, it doesn't make money, but it's self-sustainable".

Mais, plus largement, le modèle diffuse. Il est en effet très en phase avec la culture Danone, qui est de marier la rentabilité du business et l'engagement RSE. Des répondants de la CBU France en parlent comme d'un nouveau modèle économique, potentiellement applicable dans les pays développés.

F	« For all , c'est un des axes du Groupe. Dans la mission d'accessibilité , de se dire : « comment on fait en sorte que les consommateurs les plus modestes en France aient accès aussi à des produits Danone sans que ... et que ça entre dans leur arbitrage de pouvoir d'achat ? ». Et donc ça, ça va être une traduction par un certain nombre de projets. Et ça va aller jusqu'à des études concrètes de dossiers pour monter des social business en France. »
F	« Donc le modèle le plus connu chez Danone, c'est le Bangladesh . Et je pense simplement que ce modèle, il est applicable dans tous nos environnements, y compris dans des pays matures comme la France, donc qui est une autre façon de faire les choses, de réfléchir à des modèles qui s'autofinancent, qui s'équilibrent et qui est une autre façon de faire un business que le business, on va dire, qui épuise assez vite soit les ressources humaines, soit les ressources financières, soit les ressources premières ».

Nous retrouvons bien, dans ces discours, la vision académique fonctionnaliste de la RSE, qui constitue aussi le cœur des opinions des salariés Danone interviewés.

Conclusion du Chapitre 8

Dans ce chapitre, nous avons présenté un panorama des opinions exprimées par les répondants sur la RSE. Le travail d'analyse des données a permis de faire émerger progressivement 10 grandes catégories d'opinions, dont certaines, particulièrement pertinentes, ont été présentée de façon plus détaillée.

Il apparaît que la majorité des opinions, émises par les répondants de l'ensemble des CBU, traduisent une vision d'une RSE étroitement liée au business.

La RSE est vue comme pouvant être directement contributive à la performance de l'entreprise, par les bénéfices court terme qu'elle peut générer, en termes de motivation du Personnel, d'image et de réputation, d'augmentation des ventes, de réduction des coûts, de gestion des risques... Mais la RSE est également perçue par les répondants comme favorisant, pour l'entreprise, une attitude prospective et ouverte sur son environnement, très profitable sur le long-terme. L'entreprise ne peut pas vivre dans un désert, selon la formule de Franck Riboud, donc la RSE est bénéfique pour l'entreprise grâce à la prise en compte des Parties Prenantes qu'elle suscite.

Ces principes constituent une composante dominante des opinions des répondants sur la RSE.

D'autres opinions, minoritaires, vont exprimer une vision plus critique de la façon dont la RSE est instrumentalisée par les entreprises. Un certain scepticisme est exprimé, quant aux motivations des firmes à faire de la RSE, même si Danone est reconnue comme une entreprise ayant une démarche globalement sincère.

D'autres opinions enfin vont se situer sur un autre niveau, celui des valeurs. Pour ces répondants, la RSE doit répondre en premier lieu à des impératifs éthiques, qu'il s'agisse de l'entreprise ou des individus engagés dans la RSE.

Une comparaison de ces opinions avec les 4 visions académiques de la RSE (typologie de Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008) nous permet de constater que les opinions des répondants de Danone se situent majoritairement dans la perspective fonctionnaliste de la RSE, qui constitue également le courant majoritaire dans les travaux de recherche sur la RSE.

CHAPITRE 9

LES SALARIÉS « DESTINATAIRES » DE LA RSE

La revue de littérature et l'élaboration progressive de notre objet de recherche ont démontré en quoi la question de la « place » des salariés dans la RSE était un sujet complexe. Cela notamment parce que les salariés tiennent plusieurs rôles dans la RSE de leurs entreprises : ils sont destinataires des discours et des actions RSE de leur employeur, mais ils en sont aussi les acteurs, dans leur métier et dans leur engagement bénévole.

L'objectif de ce chapitre 9 est de présenter tout d'abord les résultats des discours des répondants concernant les salariés « destinataires » de la RSE.

Nous présenterons en premier la façon dont les répondants envisagent le principe d'une responsabilité sociale des entreprises envers leurs salariés. Nous chercherons à vérifier, dans leurs discours, si la composante « salariés » représente à leurs yeux une dimension « explicite » ou « implicite » de la RSE. Nous approfondirons également deux approches intéressantes, développées par les répondants : d'une part la notion de win-win entreprise-salariés, d'une part l'opposition entre une RSE « interne » et une RSE « externe ».

Puis, au-delà d'une responsabilité « de principe », nous rentrerons davantage dans le détail et présenterons les responsabilités concrètes des entreprises envers leurs salariés, évoquées par les répondants, comme par exemple la question des rémunérations.

Enfin, nous tenterons d'analyser les résultats sur cette composante « salariés » de la RSE en fonction des différents contextes sociaux dans lesquels évoluent les répondants, menant là une première identification des facteurs possible d'ancrage des représentations de la RSE sur ce sujet.

1. LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE DES ENTREPRISES ENVERS LEURS SALARIÉS

Cette partie détaille la façon dont les répondants évoquent, ou non, les salariés comme des destinataires des Responsabilités Sociales de leur entreprise. Les salariés sont-ils, ou doivent-ils être, une cible importante dans le cadre des politiques RSE ? Les salariés représentent-ils ou non des Parties Prenantes prioritaires pour leurs employeurs ?

Les résultats portent à la fois sur les entreprises en général, et sur Danone en particulier, étudiant les discours sur la RSE en tant que concept et les discours sur la RSE chez Danone.

Sont présentés ci-dessous tout d'abord les résultats globaux cumulés, puis les résultats et verbatim CBU par CBU.

1.1. Un thème d'une importance inégale selon les 3 CBU

En cumul des 3 Country Business Units, c'est une majorité de répondants qui évoquent le principe général de la responsabilité des entreprises envers leurs salariés dans le cadre de la RSE, cela qu'il s'agisse de la RSE en tant que concept ou plus précisément de la RSE chez Danone. En effet, un total de 34 répondants, soit 69% des répondants cumulés des 3 CBU, affirment que les salariés sont, ou doivent être, destinataires de la RSE de l'entreprise. Néanmoins, cette majorité collective cache une certaine hétérogénéité selon les CBU : les répondants des CBU France et Pologne abordent majoritairement ce thème des salariés dans leurs discours sur la RSE, contrairement aux répondants de la CBU Mexique, moins sensibilisés

Le tableau ci-dessous présente le détail des résultats, d'abord par rapport au concept de RSE, puis par rapport à la RSE Danone. Il faut préciser que le total n'est pas l'addition des deux catégories précédentes, dans la mesure où certains répondants sont présents dans chacune des deux catégories, évoquant à la fois les salariés dans la RSE comme concept et les salariés dans la RSE Danone.

Tableau 9.1 Salariés destinataires de la RSE, responsabilité de principe envers les salariés : répartition par CBU en nombre de répondants évoquant ce thème				
	Répondants Total 3 CBU	Répondants CBU France	Répondants CBU Pologne	Répondants CBU Mexique
1. Responsabilité envers les salariés, RSE concept	25	12	9	4
% des répondants concernés	51%	75%	53%	25%
2. Responsabilité envers les salariés, RSE Danone	24	9	10	5
% des répondants concernés	49%	56%	59%	31,25%
Responsabilité envers les salariés, RSE concept + RSE Danone	34	14	13	7
% des répondants concernés	69%	87,5%	76%	43,5%

1.1.1. CBU France : une très forte sensibilité des répondants à l'importance des salariés dans la RSE

Une majorité importante de répondants de la CBU France citent les salariés dans leurs discours sur la RSE, qu'il s'agisse de la RSE globalement ou de la RSE au sein de Danone. 14 répondants sur 16, soit 87,5% des répondants de la CBU France parlent des salariés comme d'une dimension importante de la RSE.

Cette valorisation des salariés comme Parties Prenantes destinataires de la RSE est plus appuyée lorsque les répondants traitent de la RSE comme un concept, plutôt que lorsqu'ils évoquent la RSE Danone.

Les salariés dans la RSE « concept » : un enjeu fort, pour les répondants de la CBU France

En nombre de répondants, ceux de la CBU France sont très majoritaires à aborder cette question des salariés comme une composante du concept de RSE : 12 sur 16 répondants, soit 75% des interviewés de la CBU France.

Le mot de « *responsabilité* » est souvent évoqué, celle des entreprises, des employeurs, des dirigeants. Sont utilisés également les termes de « *devoirs* », « *d'implication* », voire d'« *engagements* ».

F	« C'est une responsabilité vis-à-vis de ses salariés . Parce que, vis-à-vis de ses salariés, l'entreprise a quand même un engagement et elle peut pas les laisser tomber ou les maltraiter ».
F	« L'entreprise a des devoirs vis-à-vis de ses salariés . Donc on est bien sur une Responsabilité Sociale et non sociétale ? ».
F	« À terme, je pense que l'objectif sera complètement atteint si les entreprises, donc leurs dirigeants et leurs employés, sont convaincus que, au-delà des résultats économiques qu'on peut obtenir via des responsabilités RSE, il y a aussi une vraie finalité plus haute à moyen terme de Responsabilité Sociale : je pense qu'une motivation des salariés , que des salariés efficaces, cela passe par un bon traitement des salariés aussi. »

Les salariés dans la RSE Danone, une évaluation positive par les répondants de la CBU France

9 répondants de la CBU France, soit 56% d'entre eux, s'intéressent, à cette question générale de la place des salariés dans la RSE Danone : ils en parlent de façon très favorable et valorisante.

F	« Je pense véritablement [que Danone] a une responsabilité d'employeur, c'est-à-dire que, quels que soient les pays dans lesquels je suis passée, il y a une vraie responsabilité par rapport aux salariés , de faire des choses pour les salariés ».
---	--

Ils reconnaissent l'importance accordée par Danone à la dimension humaine de façon générale, et donc à ses salariés, importance que nous retrouverons dans nos résultats sur la culture d'entreprise Danone.

F	« C'est qu'au-delà de ces valeurs sur papier glacé, il y a une entreprise organique centrée autour de ses hommes . Donc déjà, quand on est une entreprise qui se fonde sur les hommes, on est obligé de les choyer un minimum, sinon ça ne tient pas. »
---	--

Quelques-uns des répondants français, évoquant ce thème, font remonter l'importance que Danone accorde à ses salariés aux valeurs du fondateur du Groupe, Antoine Riboud.

Le fameux discours emblématique de Marseille en 1972 est cité, dans cette perspective, ainsi que le concept du double projet économique et social, si spécifique à Danone.

F	« Je pense que c'est quand même super lié au fait que... Ça a été fondé par le discours de Marseille en 72 par Antoine Riboud. C'était quand même avant-gardiste. [...] « On est bien en train de dire : oui, ma responsabilité , elle est certes vis-à-vis de de mes salariés ... »
F	« Alors moi, ce qui m'a frappée quand je suis arrivée chez Danone, c'est cet engagement social de cette entreprise. [...] Je trouve que Danone, en plus, enfin pour moi, c'est un peu le modèle... enfin le modèle économique et social , enfin c'est quelque chose qu'ils ont presque inventé en quelque sorte. Donc il y a un engagement, je trouve, vis-à-vis des salariés sur ce domaine en particulier, qui est extrêmement fort. »

1.1.2. CBU Pologne : une forte sensibilité des répondants à l'importance des salariés dans la RSE

Les répondants de la CBU Pologne sont quasiment aussi concernés que ceux de la CBU France sur cette question des salariés destinataires de la RSE. 13 répondants sur 17, soit 76% des répondants de la CBU Pologne, parlent de l'importance des salariés dans les responsabilités des entreprises.

Ils abordent ce sujet en évoquant indifféremment la RSE comme concept et la RSE chez Danone, dans les mêmes proportions.

Les salariés dans la RSE « concept » : la moitié des répondants de la CBU Pologne concernés

Les répondants de la CBU Pologne sont également majoritaires dans leur CBU à évoquer ce sujet : 9 sur 17, soit 53% des répondants de la CBU, proportionnellement légèrement moins sensibilisés que les répondants français.

P	<i>“The basic pillar of the CSR is the workplace, and within the workplace, basically, employee commitment, safety and effective management [...]. They won't talk, well, maybe about workplaces, well, that we treat people well, and how we treat people. They will see this as part of the Social Responsibility.”</i>
---	---

Le terme de “work-place” revient régulièrement, en association avec la notion de CSR, dans les propos des répondants polonais concernés. La Corporate Social Responsibility passe vraiment par la prise en compte, par l'entreprise, de sa responsabilité sur le lieu de travail.

P	<i>“Additionally ... employees, I mean, the part of the employees is also a CSR area, because like a core responsibility might be: “I'm giving an employee, I mean, I'm giving a place to work”, yes? Which is a kind of also a responsibility, yes?”</i>
---	---

Les salariés dans la RSE Danone : « good employer », « good place to work », pour les répondants de la CBU Pologne

Les répondants polonais sont également majoritaires à évoquer la composante « salariés » de la RSE Danone : 10 répondants, soit 59% des répondants de la CBU Pologne. Ils portent une évaluation positive sur ce sujet et estiment que Danone s'occupe bien de ses salariés. Des formulations qui reviennent sont celles de « good place to work », déjà évoquée, et de « good employer ».

P	<i>“But we are overall, I would say, a caring company. So we really make a lot of effort to make sure we take care of our employees and they develop.”</i>
P	<i>“So, generally, I think that Danone is a really great place to work. And... especially when I came here, I found that the employee is very crucial for the company.”</i>

Un point intéressant à noter est le fait que plusieurs répondants de la CBU Pologne comparent très clairement Danone avec d'autres employeurs, pour savoir si leur entreprise est, ou non, dans la moyenne des autres employeurs, sur ce critère de l'intérêt général porté aux salariés. La comparaison est flatteuse pour Danone, qui arrive le plus souvent en première place.

P	<i>“But, oh no, it's comparing to the market right now it's, it's a good, good employer”.</i>
---	---

1.1.3. CBU Mexique: une minorité de répondants concernés par l'importance des salariés dans la RSE

Contrairement aux deux autres CBU, les répondants de la CBU Mexique n'évoquent pas majoritairement la place des salariés dans la RSE. Seulement 7 d'entre eux, soit 43% des répondants de la CBU Mexique, abordent cette question de la responsabilité de principe des entreprises envers leurs salariés, cela qu'il s'agisse des entreprises en général ou de Danone en particulier.

Cette faible sensibilisation de la CBU Mexique sur cette importance de « principe » des salariés dans la RSE va se confirmer également lorsque seront abordés les chantiers RSE opérationnels pour les salariés.

Seulement 4 répondants de la CBU Mexique sur un total de 16, soit 25% de la CBU, abordent cette composante des « salariés » comme faisant partie des responsabilités de principe d'une entreprise en général. De la même manière, 5 répondants seulement, soit 31% de la CBU Mexique, évoquent la question de la responsabilité de Danone envers ses salariés.

En revanche, ceux qui en parlent le font avec une attitude très positive, comme les répondants des autres CBU.

M	<i>"But overall, I think that Danone cares for its people. Overall, I have a very good impression of Danone as a good employer."</i>
M	<i>"So having this kind of efforts made by the company to the employees really makes a difference. It's, like you say, it's not something that should be remained in a theoretical and ethereal way of speaking, no, it should be tangible. [...] That's when you can make a difference, inside [...]. But what I think is that they help to build on the Social Responsibility image that the company already has, and it helps you to really create a stronger link with the people that work inside Danone."</i>

Un des répondants de la CBU Mexique donne un exemple concret, lié à l'organisation d'une action de solidarité envers des salariés de Danone en difficulté.

M	<i>"Something that I see, in the values of Danone, is that they really turn to help. For instance, last year, we had an issue with our community in Veracruz, it's in the south of the country, and big rains, and many of our employees suffered. And so immediately, we made a community collect and the company gave money and we went there, and we delivered money to them in order to help, and to be better and... I don't see that happening in other companies."</i>
---	---

La RSE est abordée à travers les notions d'aide et de solidarité, notions toujours très présentes dans les propos des répondants de la CBU Mexique.

1.2. Les salariés : une dimension « explicite » ou « implicite » de la RSE ?

Dans cette partie est étudiée l'association de la thématique « salariés » avec les enjeux de la RSE : cette association est-elle « explicite » ou « implicite » ?

Les salariés utilisent-ils, dans leurs discours, les termes « RSE / CSR » dans les mêmes phrases que les termes « salariés / employees », en établissant un lien direct, évident, explicite, entre ces mots ? Ou ce lien est-il plutôt suggéré, implicite, lorsque l'on s'intéresse au sens global d'un extrait de corpus, par exemple ?

1.2.1. La composante « Salariés » dans le concept de RSE : une dimension majoritairement « explicite »

Les 25 répondants (surtout français et polonais), qui évoquent les salariés comme des destinataires par principe de la politique RSE de leur employeur, le font en général de façon formelle et explicite. Cette association entre les salariés et la RSE est clairement affirmée, dans leurs discours.

F	«C'est vrai que, dans RSE , il y a aussi Environnement, Développement Durable et salariés . Pour moi, il y a le mot « responsabilité ». Il est clé. À la fois l'implication vis-à-vis des salariés [...], l'impact sur le bien-être des salariés. J'ai l'image de l'entreprise qui fait qu'on a envie d'y rentrer. »
P	"Because a lot of the issues are employee-driven issues, within CSR ."
P	"I think that employees , it's the entry point to CSR . The entry point. Like, this is the basis ".

C'est un résultat intéressant : il indique que les répondants concernés n'ont pas besoin, pour associer cette thématique des salariés à la RSE, de passer par la description des actions de leur propre employeur Danone envers ses salariés. Dans ces deux pays, France et Pologne, les répondants considèrent cette thématique comme faisant partie, intrinsèquement, de la Responsabilité Sociale d'une Entreprise.

Selon les répondants, ces engagements des entreprises passent nécessairement par le fait de « bien traiter » leurs salariés et prendre en compte « leur bien-être », leur satisfaction au travail, faire en sorte que leurs conditions de travail soient agréables pour eux.

F	« [la RSE], mais vraiment pour aussi l'épanouissement, la fierté des salariés, le bien-être dans le travail , la dimension affective, elle est évidente parce qu'on parle des hommes et on parle du bien-être des hommes ».
F	[La RSE, c'est] à la fois en interne assurer que..., oui, assurer l'épanouissement de ses salariés ou, en tout cas, c'est leur assurer des conditions de travail qui soient à la fois en lien avec la réglementation (mais ça, c'est élémentaire) mais aussi épanouissant dans le fait de suivre ses salariés. C'est les suivre dans leurs évolutions, suivre dans leur bien-être aussi. »
M	"Our responsibility , as leaders in an organization, is not only to make them perform better, but in the end it's to [help them] be happier . [...] I think we have that responsibility."
P	"So it's the attitude and the relation it has, as an employer, first of all. For me, this is number one. For me, the key is how the company treats its own people . So this is the very basics of CSR for me. [...]. But, as I mentioned, for me the base is how the employees are treated."

Quelques répondants polonais évoquent le terme de « stakeholder », une des terminologies classiques de la RSE. Selon eux, les salariés doivent représenter une Partie-Prenante essentielle pour leur employeur.

P	"So, for me, the employees are one, directly or indirectly, they are one [CSR] stakeholder . [...] oh, I think it starts with us, the Danoners : I think, that's one of the key CSR stakeholders ."
P	"I think, first of all, the most important stakeholder is the employees . I think that's one of the things. Yeah, that's employees".

Cela reste néanmoins un cas isolé et ce terme de « Partie Prenante » n'est pas utilisé à propos des salariés dans les autres CBU.

1.2.2. La composante « salariés » dans la RSE Danone : une dimension plus « implicite » qu'« explicite »

Sur les 3 CBU, 24 répondants évoquent la place des salariés dans la RSE Danone. Cette thématique semble plutôt abordée de façon implicite, dans les discours. Majoritairement, les répondants concernés l'abordent en effet de façon indirecte, sans évoquer explicitement la RSE Danone.

Certes, nous retrouvons, dans les discours de ces répondants, quelques formulations explicitement liées à Danone, telles que la « RSE Danone envers ses salariés » ou la « responsabilité de Danone vis-à-vis de ses salariés », comme dans les verbatim suivants.

F	« Je pense véritablement qu'il y a une responsabilité d'employeur , c'est-à-dire que, quels que soient les pays dans lesquels je suis passée [chez Danone], il y a une vraie responsabilité par rapport aux salariés, de faire des choses pour les salariés ».
P	"And Danone, as an employer, has... has an image as a socially responsible company ."

Mais, dans la plupart des cas, les références aux salariés Danone, comme des destinataires de la RSE de leur employeur, sont implicites. Les répondants parlent par exemple de Danone comme d'« un bon employeur », une entreprise « qui traite bien ses salariés », avec un vocabulaire qui est celui plus dans le registre du relationnel. D'autres évoquent la « politique sociale » de Danone, la politique « humaine ». Les répondants français vont même, pour certains, se référer au « double projet économique-et-social », en mentionnant les salariés.

On pourrait en déduire deux constats.

D'une part, tant que l'on reste dans les définitions conceptuelles de la RSE, dans une approche théorique, la thématique des salariés est facilement associée officiellement aux terminologies de la RSE. Pour la majorité des répondants, les entreprises « en général » ont une Responsabilité Sociale majeure envers leurs salariés, qui fait partie de leurs engagements RSE. On est là dans le registre du principe, celui des définitions générales, de l'affirmation de valeurs, de croyances sur les finalités de la RSE.

En revanche, à partir du moment où l'on s'intéresse à une entreprise en particulier, notamment à son propre employeur, on change de registre. Les répondants entrent dans les cas particuliers, les exemples, ils utilisent plus facilement des termes plus directs, plus concrets, presque affectifs, comme le fait de : « bien s'occuper de ses salariés », par exemple. La RSE est alors moins présente formellement dans les discours.

1.3. RH ou RSE : des frontières assez floues ?

À plusieurs reprises, la notion de « Ressources Humaines » apparaît dans les propos des répondants sur la RSE.

F	« Et ça veut dire que, dans la manière dont je pense le management est au cœur de... est au cœur de...comment dire ? Des attentions de la hiérarchie, dans la manière dont les collaborateurs...Les politiques RH cherchent depuis toujours à être en avant-garde, à intégrer la dimension de l'humain ».
---	---

Il semble qu'il y ait un certain flou sur ce sujet dans l'esprit des répondants : qu'est-ce qui est de l'ordre de la « RSE Danone » et qu'est-ce qui est de l'ordre des « RH Danone » ? Cette dimension « salariés » est-elle réellement identifiée, par les salariés eux-mêmes, comme relevant officiellement de la Responsabilité Sociale de l'entreprise ou plutôt de sa politique Ressources Humaines ? Certains salariés hésitent sur le fait d'attribuer à la RSE Danone les pratiques sociales dont ils sont destinataires.

P	"And we do not treat it as "CSR" that the company treats us well."
---	---

Néanmoins, le lien entre la RSE et les Ressources Humaines est fortement établi par certains.

F	« La politique humaine, enfin les RH, c'est du RSE, en fait ».
M	« Because HR plays a social role . [HR are] perhaps the people that perceive more social out of all the board of directors. Marketing, sales, no: these guys are in it for the money. These are guys bringing money to the business. Industrial: make the product. Purchasing: they buy things. That's what they are for. But Human Resources, you know, perhaps the social term, it's more perceived by people [...] for the social issues of the company ”.
P	“One of the points is that, for instance, now there is this Sustainability road-map concept being rolled out. And, and the whole concept is that the leadership for a lot of these ideas is driven by HR people. And HR people... [...] that this is, you know, the roll-out that these competencies need to be developed within HR people. [...]. I believe there is quite a lot of sense in doing it through HR, because a lot of the issues are employee-driven issues within CSR, so if there was a place the close as natural would be HR. ”

1.4. Les salariés et la RSE : une approche win-win, à condition de valoriser la RSE « interne »

Dans cette partie sont regroupées deux catégories de résultats, toutes les deux minoritaires en nombre de répondants, mais intéressantes sur les contenus des représentations. La première évoque les bénéfices win-win de la prise en compte des salariés dans la RSE. La seconde compare la RSE « interne » à l'entreprise à la RSE « externe ».

1.4.1. Les salariés » dans le concept de RSE : une approche « win-win »

Une minorité de répondants, 14 au total, soit 29% sur les 3 CBU, évoquent directement ces formulations de « gagnant-gagnant », ou « win-win », par rapport à la dimension salariés de la RSE. Les entreprises assument leurs responsabilités envers leurs salariés, elles les accompagnent, elles se soucient de leur bien-être, donc les salariés sont gagnants. En retour, ces salariés seront plus impliqués et plus performants, donc les entreprises sont gagnantes.

F	“Enfin, il y a forcément une responsabilité vis-à-vis de son salarié parce que, plus il sera bien et meilleur il seraEnfin, plus il sera efficace dans la société aussi. Et puis parce que c'est son salarié qui va aussi être le premier facteur d'image vers l'externe. Donc on a tout intérêt à avoir des salariés qui sont bien ».
F	« Mais ce que je trouve hyper bien, c'est que c'est vraiment une stratégie de gagnant-gagnant . C'est-à-dire que le salarié est bien , donc il va être plus performant et pour l'entreprise, c'est drôlement bien. »
M	“And as a consequence, they commit more. When they see that you care about them, as an individual, not only as an employee, they deliver more . As a consequence. They're happy, they live happier, they accept what they are and what they can achieve and then they deliver and deliver. And it's not the opposite.”
P	“[CSR Targets?] And I didn't mention the employees. I know, I think it's for me employees; it's like a human part of it. Because it's, you know, it's like when CSR is something that helps a company to keep employees in this company. It's like, I would call it a benefit, which you receive from this company , because it's a mental benefit that you know you are working in such a responsible company . So in this way, yes. But, for me, it's like a more, you know, hidden tactic to keep these people here. To increase loyalty. Trust into the company. More commitment.”

Ces terminologies du win-win sont également appliquées par les répondants à d'autres dimensions de la RSE.

1.4.2. Salariés et RSE : risques d'opposition entre RSE « interne » et RSE « externe » ?

Parmi les 25 répondants évoquant la responsabilité de principe d'une entreprise envers ses salariés, un tiers d'entre eux effectuent une opposition entre « RSE interne » et « RSE externe ». En effet, selon eux, une entreprise doit d'abord s'attacher à sa politique RSE interne, auprès de ses propres salariés, avant de déployer des actions RSE vers l'externe. Ou à minima, l'entreprise doit faire les deux en parallèle. Les verbatim ci-dessous, de la CBU France, illustrent ce point de vue.

F	« Et faire de la Responsabilité Sociale à l'extérieur ? Soyons déjà, entre guillemets, clairs sur qu'est-ce qu'on fait à l'intérieur de l'entreprise. Ça n'empêche pas de faire les deux. Faut faire intérieur et extérieur . Mais ne privilégions pas l'un vis-à-vis de l'autre [...]. Donc il faut être cohérent sur les choses et être aussi en alerte sur l'intérieur que sur l'extérieur. Et on a plein de choses à faire à l'intérieur en termes de Responsabilité Sociale aussi . »
F	« Pour moi, la première responsabilité, c'est de s'occuper de ses salariés , les comprendre, leur apporter le fait qu'ils ont envie de se lever tous les matins. [...] Pour moi, ça, c'est vraiment le premier volet à l'intérieur [...]. Pour moi, avant de s'occuper de l'extérieur , j'ai quand même l'impression que l'important, c'est les hommes qui font l'entreprise. Et du coup, sans ça, j'ai du mal à voir comment on peut faire des belles choses, quoi [...]. Enfin, j'ai quand même l'impression que, être responsable, c'est aussi s'interroger sur ce genre de choses. Au-delà de ce que j'apporte tous les jours, qu'est-ce que je dois donner à mon salarié pour l'accompagner ? »

Cette idée d'un tiraillement possible, et d'un équilibre nécessaire, entre une CSR « inside » et une CSR « outside » se retrouve aussi dans les propos de quelques répondants de la CBU Pologne

P	“You want to be reliable, not “reliable”, how you say it? Credible. Even to be credible outside , you have to start from the inside [...]. Because, yes, towards your employees . It's what kind of employer you are to your employees.”
P	“Because, for me, Corporate Social Responsibility is not only for the outside , it's also about how we treat our people . Globally, right, [...] working conditions in factory, work-life balance, safety, training. All this. [...] Because, at the end of the day, it's also about the well-being of the people and their satisfaction as workers.”

Dans la CBU Mexique, un seul répondant évoque cette dualité. Nous le citons néanmoins, car il fait référence à un proverbe célèbre au Mexique : “Candil de la calle oscuridad de tu casa”, proverbe très pertinent sur ce sujet car il signifie qu'il faut d'abord commencer à faire les choses « chez soi », en interne, avant de les déployer en externe.

M	“Maybe like trying to find things for making the employees... like an audience for the Social Responsibility things [...]. I can feel that my company is not only doing things for others out there but it, the company is also doing things for me . And I think that that part is like difficult, sometimes those things might be very, very small things, but the impact is the way they mean a sign, no?, for the employees. That the company's really coherent and that they are not only doing things outside, but inside . [...]. There is a popular sentence, here in Mexico, that I would try to tell you: “Candil de la calle oscuridad de tu casa”. You cannot be like a light bulb outside your home if you are not one inside your home [...]. Sometimes there are people doing things outside their home and they do not do the same things inside ”.
---	--

Cette opposition RSE interne / RSE externe, si elle est « *statistiquement peu représentative* » en nombre de répondants, nous apparaît néanmoins très intéressante à souligner, pour sa capacité à mettre en perspective les priorités de la RSE. Les signaux faibles sont réputés pour être parfois annonciateurs de tendances plus lourdes à venir...

Cette question s'inscrit en effet dans le débat académique que nous avons développé dans le deuxième chapitre, concernant la place des salariés dans les Parties Prenantes de l'entreprise.

Les salariés sont-ils, pour leur entreprise, des Parties Prenantes de premier plan ou sont-ils dilués dans la cohorte des Parties Prenantes externes ?

L'inside est-il plus ou moins important que l'outside, qui est lui plus visible et impactant sur la réputation de l'entreprise ?

Certaines entreprises en effet, ne seraient-elles pas tentées de mettre en œuvre des actions RSE à fort impact de communication externe, pour des finalités d'image et réputation, cela sans forcément assurer, avec le même investissement, des actions moins visibles en faveur de leurs salariés ?

F	« Et c'est ça qui est intéressant [dans la RSE], c'est être cohérent avec soi-même et avec les démarches que l'on mène [...]. Et il y a quelquefois des entreprises qui, comme ça, on peut dire, ben, voilà, font des tas de communications , on a l'impression que, et puis... et puis elles ont des tas de problèmes à l'intérieur . Et toutes les entreprises ont des problèmes à l'intérieur, quelles qu'elles soient. Entre guillemets, voilà, on peut dire qu'il y a il peut y avoir du mal-vivre dans une entreprise qui peut afficher quelque chose... Et à un certain moment, c'est le paradoxe des gens de l'intérieur qui disent : Bon, attends, on est en train de faire ça [l'extérieur], mais à l'intérieur, on fait pas ça ! »
P	“And so I think there are companies which do not treat their employees well, but they spend a lot of money to show off . With great initiative Marketing wise [...]. Because again, I said, for me CSR is mostly employees . But if I look around different companies, I would not say how they are, but I would remember the big, big, big campaigns, like planting the trees in the mountains. Or building water wells in Africa. I think things like that. Because companies use it to advertise...”

2. LES RESPONSABILITÉS OPÉRATIONNELLES ENVERS LES SALARIÉS : NETTEMENT MOINS ÉVOQUÉES QUE LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE

Dans cette partie, nous resserrons le champ d'analyse pour étudier les discours des répondants sur les éventuelles actions concrètes des entreprises, menées ou à mener à l'attention des salariés, dans le cadre de la RSE.

Quelles sont, ou ne sont pas, ou devraient être, les responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés ? Quels sont les domaines pratiques d'intervention cités par les répondants ? Les chantiers RSE ? Les processus mis en œuvre ?

2.1. Classement des responsabilités opérationnelles envers les salariés, dans le cadre de la RSE : 5 constats majeurs

Pour synthétiser les données, il est nécessaire de définir des catégories. En étudiant les corpus concernés, nous déterminons qu'il est possible de regrouper, en 7 grandes familles d'actions, les actions concrètes des entreprises envers leurs salariés, citées dans les discours.

Ces 7 catégories, issues des données, se recoupent avec les grands domaines habituels d'intervention des Directions des Ressources Humaines.

Tableau 9.2 Salariés « destinataires » de la RSE : les 7 catégories RH identifiées	
<i>Catégorie RH créée</i>	<i>Détail des actions RSE de cette catégorie</i>
Avantages	Salaires, avantages matériels (hors santé et maternité), conditions de travail au quotidien
Temps de travail	Aménagements du temps de travail, volume total d'heures de travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle, gestion du stress
Développement RH	Formation, opportunités de progression, gestion des carrières, gestion de la diversité, accompagnement des seniors
Santé	Assurances santé, prise en charge de la maternité
Emploi-licenciements	Création d'emploi, préservation de l'emploi, mode de gestion des plans sociaux, accompagnement des licenciements
Sécurité au travail	Sécurité au travail, protection des salariés
Style de management	Management humain, prise en compte des salariés, écoute de leurs préoccupations

Sur ces 7 catégories de responsabilités opérationnelles envers les salariés, la dernière, concernant le « style de management », sera détaillée ultérieurement dans les résultats portant sur la culture d'entreprise Danone. Sont donc analysées, dans cette partie, les 6 autres catégories.

Le tableau ci-dessous précise les résultats par catégorie en nombre de répondants ayant cité chaque thème comme une responsabilité RSE, cela à la fois en cumul des 3 CBU et pour chaque CBU.

Tableau 9.3 Salariés destinataires de la RSE : responsabilités opérationnelles envers les salariés classement des catégories d'actions par nombre de répondants				
	Total des 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Avantages et rémunération	21 répondants	6 répondants	5 répondants	10 répondants
	43 % du cumul	37,5 % de la CBU	31 % de la CBU	59 % de la CBU
Temps de travail et stress au travail	12 répondants	7 répondants	2 répondants	3 répondants
	24 %	44 %	12 %	18 %
Développement RH	11 répondants	9 répondants	0	2 répondants
	22 %	56 %	0 %	12 %
Emplois et licenciements	10 répondants	9 répondants	0	1 répondant
	20 %	56 %	0 %	6 %
Santé	9 répondants	0	1 répondant	8 répondants
	18 %	0 %	6 %	47 %
Sécurité	7 répondants	3	2	2
	14%	11%	12%	12%

L'analyse des résultats met en évidence 5 grands constats.

1^{er} constat : Les répondants évoquent nettement moins, dans leurs discours sur la RSE, les responsabilités opérationnelles et concrètes des entreprises envers leurs salariés, qu'ils n'évoquaient la Responsabilité Sociale « de principe » d'une entreprise envers ses salariés.

- Pas une seule des catégories d'actions RSE possibles envers les salariés n'est évoquée par un minimum de 50 % des répondants, en cumul des 3 CBU.
- La catégorie la plus citée mobilise seulement 43% des répondants en cumul des 3 CBU, ensuite, on descend à 24 % des répondants, puis encore moins.

2^{ème} constat : La différence d'importance entre les catégories d'actions, en nombre de répondants, est assez nette.

- C'est la catégorie « Avantages et rémunération », qui est la plus globalement la plus présente dans les discours RSE des 3 CBU, évoquée par 43 % des répondants.
- Les autres catégories : « Temps de travail », « Développement RH », « Emploi-licenciements », « Sécurité », « Santé », mobilisent nettement moins de répondants. Il est à noter que les répondants citant ces catégories sont majoritairement issus de la CBU France, comme développé ci-après.

3^{ème} constat : sur ce sujet de l'évocation d'actions opérationnelles pour les salariés, la différence entre les CBU est extrêmement marquée, nettement plus marquée qu'elle ne l'était dans les discours sur la responsabilité de principe envers les salariés.

- Les répondants de la CBU Mexique restent très absents sur la quasi-totalité des catégories d'actions RSE, sur certaines des 6 catégories, il n'y a pas un seul répondant de la CBU. La moyenne cumulée de la CBU Mexique sur les 6 catégories est de moins de 2 répondants par catégorie.
- Les répondants de la CBU Pologne sont très modérément impliqués dans ces thèmes et les évoquent peu, à l'exception de deux catégories. D'une part, la catégorie « Avantages et rémunération », qui mobilise plus de la majorité des répondants de la CBU Pologne, et où ils sont proportionnellement les plus nombreux. D'autre part, la catégorie « Santé », qu'ils sont près de la moitié à avoir citée, alors qu'elle est absente des discours des deux autres CBU.
- Les répondants de la CBU France sont proportionnellement les plus sensibilisés à ces thèmes RSE-RH. 4 des 6 avec des catégories sont évoquées en moyenne par 40 à 60 % des répondants. En revanche, les répondants de la CBU France ne citent pas la thématique de la santé, comme une responsabilité de l'entreprise dans le cadre de la RSE.

4^e constat : sur ces sujets, c'est la RSE Danone, ou au moins la politique RH de Danone en matière d'avantages, qui est surtout évoquée par les répondants, et non la RSE « en général ». Les répondants se situent davantage dans une approche concrète, dans une analyse de leur quotidien, et non dans une vision théorique des responsabilités d'une entreprise.

5^{ème} constat : le rattachement de ces sujets à la RSE est souvent implicite, clairement à la frontière entre la GRH et la RSE. Certains répondants concernés assimilent ces thèmes à des thèmes RH, au moins autant, sinon davantage, qu'à des thèmes RSE.

Nous choisissons d'approfondir les discours des répondants sur ces 6 catégories de responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés.

2.2. RSE, avantages matériels et rémunération : la CBU Pologne en tête

Cette catégorie est la plus évoquée sur l'ensemble des 3 CBU.

21 répondants sur les 3 CBU, soit 43 % d'entre eux, abordent ce thème des avantages sociaux et conditions de travail proposés par les entreprises à leurs salariés, cela qu'il s'agisse des entreprises en général, ou de Danone en particulier.

M	<i>“So, as an employee, I think you have a fair remuneration. I think it's good and fair. I mean, what you give and what you get back is quite good balance. “</i>
P	<i>“The second point, which I said already, is providing the good environment for work, but in more down-to-earth terms. So, this is good salaries. This is like theoretical [...], but they're good salaries generally, like, to everybody who commits to work to the company, he should be, or she should be... how we say it? Rewarded. Rewarded appropriately. So this is also Social Responsibility [...]. There are some smaller things [...], it's not like the biggest aspect of Social Responsibility, but they are the small things which, if you add up, they are making the big picture of good comfort, it's the word? Or bad comfort? Right word?”</i>

Ce sont les répondants polonais qui sont les plus sensibilisés à cette question des avantages matériels, ou tout au moins qui l'abordent le plus souvent de façon spontanée dans leurs discours : 10 d'entre eux, soit 59 % des répondants de la CBU Pologne.

Sont également citées ponctuellement des initiatives de l'entreprise permettant d'améliorer le confort quotidien des salariés au travail. Sont mêlés à la fois des souhaits des répondants et des réalités Danone : les crèches d'entreprise pour les enfants des salariés, les avantages du Comité d'Entreprise, le fond social, le fait de disposer d'une cantine d'entreprise chez Danone, la climatisation des bureaux à Varsovie, etc.

F	<i>« C'est veiller à leur apporter des conditions de travail qui soient optimales, sans être dans la démesure [...]. C'est comment on simplifie aussi la vie au quotidien de ses employés pour assurer... C'est les petites démarches additionnelles qui semblent à la marge mais qui, en fait, peuvent révolutionner un quotidien. Donc ça, ça peut être un step de plus, pour faciliter le quotidien ».</i>
F	<i>« Et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, c'est plutôt ce qu'on fait avec ses salariés, Comment est-ce qu'on gère la masse salariale [...]. Après, il y a plein d'actions qui rendent le quotidien un peu plus facile. Je pense notamment aux crèches de travail, la possibilité d'avoir des avantages de CE, enfin ça, pour moi, c'est aussi important [...]. Mais du coup, pour moi, c'est aussi se dire : « mon salarié, ce n'est pas seulement un travailleur, c'est aussi quelqu'un qui peut avoir une vie à côté, une vie de famille » et se dire : « Ben, comment est-ce que... Comme je lui en demande beaucoup, comment est-ce que je peux lui faciliter la vie à côté ? » Et pour moi, ça, ça fait partie des avantages qui font que l'entreprise est responsable envers ses salariés et en tout cas qu'elle endosse une partie de la complexité de leurs vies ».</i>

Le lien entre les avantages sociaux et la RSE n'est pas formellement explicité pour la plupart des 21 répondants concernés. Il reste induit, lorsque l'on étudie le contexte général des propos tenus.

Les responsabilités d'une entreprise vis-à-vis de ses salariés passent par le fait d'offrir aux salariés des bonnes conditions de travail, des « HR Benefits » avantageux. Mais cela n'est pas forcément identifié par les répondants comme relevant de la « RSE ».

P	<i>“I'm not sure if it's Social-Responsibility? But the whole benefit system in Danone is very good”.</i>
---	---

Nous constatons à nouveau cette frontière floue entre RH et RSE, dans l'esprit de certains répondants.

2.3. RSE, Temps de travail et stress au travail : une thématique de la CBU France

Seulement 12 des répondants des 3 CBU, soit 24%, évoquent ce sujet. Ceux qui en parlent expliquent que cette question du temps de travail fait partie des responsabilités d'une entreprise envers ses salariés. Ils parlent également des horaires de travail au sein de leur propre entreprise Danone.

Nous observons que c'est dans la CBU France que ce sujet est le plus abordé, même si il concerne un peu moins de la moitié des répondants de la CBU France interrogés : 7 répondants, soit 44% de la CBU.

Les répondants des autres CBU ne traitent quasiment pas de ce thème.

Les répondants de la CBU France qui en parlent identifient plutôt cette thématique du temps de travail comme une dimension formelle et explicite de la RSE.

F	« Mais on peut faire plein de trucs. On parle de stress , on parle de tous ces trucs-là. Comment ça se traduit dans les termes, etc. ? [...] On a parlé de trop de travail . On a parlé d'équilibre vie familiale et vie professionnelle [...]. C'est aussi ça la Responsabilité-Sociale . »
F	« Je pense que de développer ses salariés [...], de faire attention aussi à ce qu'ils aient un équilibre vie pro-vie perso . C'est un des grands sujets actuels. Je pense que ça fait partie de ça. Ben, ici, parce que c'est aussi les sujets du Gouvernement. Donc je pense que c'est ça aussi, la RSE , pour un salarié [...]. Ne serait-ce que, par exemple, le fait d'avoir un équilibre vie pro-vie perso, quand j'en parle à mes amis, ils étaient un peu étonnés de voir qu'une entreprise prenait du temps pour ça, alors que, dans leurs boîtes, pas du tout [...]. Oui, parce qu'on voit très bien certains qui n'ont absolument plus de vie, parce que trop consacrés à leur entreprise. »
F	« Et c'est comme quand on travaille sur le stress avec les salariés. Ça, c'est du RSE , s'occuper de la santé mentale des salariés. Parce qu'on pourrait créer un déséquilibre de par la tension, la pression etc. ».

Il faut noter également que les répondants de la CBU France qui évoquent ce sujet le notent comme étant vraiment problématique au siège de la CBU, en particulier pour les équipes Marketing.

F	« Si je prends le cas du Marketing, on a un très gros problème sur l'équilibre vie pro-vie perso . Très gros problème. »
F	« On peut pas rester dans cette... dans ce point d'alerte, parce qu'on prend des risques. On prend des risques de burn-out , on prend des risques que les gens s'en aillent, qu'ils ne soient pas satisfaits. Donc il faut absolument qu'on change ça. »

De la même manière, les rares répondants de la CBU Pologne qui évoquent le temps de travail (seulement 3 répondants sur 17) en parlent comme un problème et émettent des critiques par rapport aux pratiques de l'employeur Danone, en matière de temps de travail.

P	« It's not the rule, but I think that more and more people are really like working like that [...]. It's more and more frequent [...]. I am not sure if all the other companies are talking so much about this CSR approach. So, I would say, even if it's the same in other companies, at least they are not pretending to be the CSR company [...]. But I don't want to compare to others. Because, even if some people are working also long hours in other companies, it's still not ok. It's not the rule. It cannot be the rule. [...] But this is worrying me now. And I think that more and more people are really like, especially women, because it's not the only job for us. Most of them have the families and kids and I'm really like surprised they are working like hell and really like sacrificing the time they should spend with their families. I don't want to say that the guys, the men, shouldn't spend time with families. They should as well. Sometimes it's easier for them to sacrifice some time”.
---	--

En revanche, dans la CBU Mexique, où ce sujet n'est quasiment pas abordé non plus, les 2 seuls répondants qui l'évoquent ont une évaluation positive du rythme de travail chez Danone.

M	<p>“And the other thing is that we try to balance our professional lives and our personal life. That is one thing I really like of Danone. [...] I think that is good and we all employees try to manage our professional and personal life. And that is also another thing that doesn't happen everywhere. Other companies appreciate that you stay very late at night [...]; but that also gives us like the freedom to do our work when we have to. We don't have to spend like very long periods of time here at the office. We just have to give results and do what we have to do and we are free to do it when we want to”.</p>
---	--

2.4. RSE : développement RH, formation, carrières, diversité : un sujet exclusif CBU France

C'est une légère majorité des répondants de la CBU France, 9 répondants, soit 56 % d'entre eux, qui parlent spontanément des responsabilités des entreprises dans le développement professionnel et personnel de leurs salariés : formation, évaluation, gestion de carrière, ... Seuls 2 répondants de la CBU Pologne traitent de ce sujet et aucun dans la CBU Mexique.

F	<p>« Le fait d'être formé, oui, et pas seulement à son travail mais à se développer dans des qualités managériales, dans... Travailler sur soi et pas seulement pour des compétences particulières, que ce soit en Marketing ou en finances ou dans son cœur de métier, quoi. [...]. Le sentiment d'être pris en main par son entreprise aussi fait du bien ».</p>
---	---

Sont inclus aussi les thèmes plus spécifiques de l'ouverture de l'entreprise à des publics différents, sous le label « diversité ». Il est à noter que cette notion de diversité est traditionnellement associée à la RSE, dans la littérature académique et managériale.

F	<p>« Après, des choses qui pourraient me parler dans... parce que, moi, je le mets un peu... je le mets dans le sociétal, mais cela existait avant, c'est le fait de... c'est la multiplicité culturelle dans l'entreprise, et ou aussi l'emploi de personnes handicapées. Voilà, moi, je le mets dans le sociétal en tout cas. [...]. Et ça, c'est des choses qui me parleraient, c'est-à-dire, pour moi, dans le sociétal, je vois aussi : ouvrir à la différence et, ouais, ça c'est des trucs qui me parleraient. »</p>
---	--

Sur le total des 3 CBU, ce thème n'est que minoritairement associé de façon formelle à la RSE. En effet, seulement 11 répondants sur 49, soit 22 % du cumul, présentent les actions RH de développement des salariés comme étant une dimension explicite ou implicite de la RSE.

Il est à noter qu'un nombre très supérieur de répondants citent naturellement les politiques Danone en matière de développement des salariés, politiques jugées en général incitatives et stimulantes. Mais ces citations ont été faites lors de propos portant sur la culture d'entreprise Danone, et non sur la politique RSE de Danone. En conséquence, elles ne sont pas traitées dans les résultats de ce chapitre.

2.5. RSE, emplois, gestion des licenciements : un sujet quasiment exclusif CBU France

Les liens entre la RSE et l'emploi sont abordés quasiment exclusivement par les répondants de la CBU France : sur 10 répondants au total qui traitent de ce sujet, 9 d'entre eux sont issus de la CBU France (soit 56% des répondants de la CBU).

Est affirmé le principe qu'une des responsabilités d'une entreprise est de préserver l'emploi de ses salariés.

F	« Enfin, dans les responsabilités , la première, c'est effectivement de gérer ce genre de situation et d'arriver à faire en sorte que les salariés gardent leur emploi ».
---	---

À plusieurs reprises on retrouve, dans les propos des répondants, une argumentation sur le fait qu'il faut vendre et faire du volume pour sauver les emplois.... Cela peut témoigner d'un certain effacement des frontières traditionnelles entre objectifs business, d'une part, et engagement social, d'autre part.

Une autre responsabilité évoquée est celle d'accompagner « humainement » les licenciements individuels et collectifs. Les répondants qui en parlent portent tous une évaluation positive sur la façon dont Danone assume cette responsabilité.

F	« Mes premiers éléments que j'ai un peu découverts en RSE , c'est quand Lu justement, Lu France, fermait des usines. Ouais, c'est un autre exemple, ça, dans la partie humanisme, qui est très RSE du coup, qui était l'accompagnement qui était mis en place pour reclasser les salariés des usines fermées ».
P	"The way we are treating even people when we have to fire people or we have to... I don't know, fire; or, yeah, that's something sometimes really extraordinary I think: we might not care about these people we want to lay off, and we do care actually, so."

2.6. RSE et santé des salariés : un sujet quasiment exclusif de la CBU Pologne

9 répondants, sur un total de 49, parlent de la santé des salariés comme étant une responsabilité des entreprises. Sur ces 9 répondants : 8 sont issus de la CBU Pologne (soit 47 % de la CBU Pologne) et 1 de la CBU Mexique. Par ailleurs, sur ces 9 répondants, 8 d'entre eux sont des femmes.

Les thématiques de santé, évoquées par ces répondants, concernent l'assurance santé mais surtout les avantages pour les mères de famille, comme les congés maternité par exemple. Danone y est présenté comme une entreprise « mother-friendly », dans le cadre de la politique RSE.

P	"Let's say, like they care about mothers who give birth and you have additional month of the holiday maternity leave, and they always hire the mother coming back from the maternity leave. That's something which I'm not sure if it's Social Responsibility? But it's in a way taking care of Society."
P	"For example, last year, we introduced medical care for everybody. I think it wasn't just because of the requirement of Danone Way and so on. Because we wanted to be better in this area and to support employees medically as well. [...]. For example, Danone is the only company, not the only company, but it's the company that can actually say exactly what it does for returning mothers . Because I haven't heard of another company which would give another month to take care of the baby at the cost of the company. And this is something big and this is very specific."
P	"But it's also about other stakeholders like employees and the fact that we have this program towards pregnancies and mums . Which is very well developed and it's not present in other countries. I think it's also a CSR thing . But we have one more month longer maternity leave . That we have for free health, health care and labour organization, and a few more hours less work time for the first couple of months after coming back from maternity leave, and the promise that we cannot be fired during 6 months after coming back from maternity leave. There are more things but I believe this is also CSR but towards the internals , they call it."

2.7. RSE et sécurité des salariés : un intérêt faible des répondants

Cette thématique est la moins évoquée, à la fois en cumul des 3 CBU : 7 répondants seulement sur 49. Ces 7 répondants sont répartis également entre les 3 pays, il n’y a pas de tendance dominante. Les quelques répondants concernés citent souvent le programme Wise de Danone sur la sécurité des salariés, en expliquant comment il est déployé dans l’entreprise.

F	<i>« On a un programme en interne qui s’appelle Wise que, d’ailleurs, vous avez dû voir probablement placardé un peu partout, qui s’appelle « 0 accident, j’y contribue chaque jour », qui est parti au départ de ... vraiment une dimension très sécuritaire, de faire en sorte qu’il n’arrive rien, notamment à toutes les populations qui ont des métiers qui sont dangereux parce que... des commerciaux qui sont sur les routes, qui sont jeunes, qui sont sur les routes à des heures pas possibles parce qu’ils vont remonter des têtes de gondole à 4 heures du matin chez Leclerc et que, du coup, ils passent leur vie au volant et avec tous les risques que ça a, parce que des gens en base, qui gèrent des palettes qui font je sais pas combien de kilos, voire de tonnes la palette, et qui, si elle leur tombe dessus, enfin c’est juste un risque d’accident mortel. Pareil en usine, etc. Donc c’est vraiment parti de là en se disant : il est pas pensable que, chez Danone, on on fasse prendre le moindre risque sur la santé des gens ».</i>
---	--

Ce résultat très faible sur la dimension « sécurité » de la RSE, dans les discours des répondants, peut paraître surprenant quand on le compare au poids que le Groupe Danone accorde aux thématiques de la sécurité dans ses rapports de Développement Durable, au moment des entretiens.

Rappelons néanmoins que nous avons interviewé des salariés des sièges sociaux des 3 filiales et que les questions de sécurité au travail y sont vraisemblablement moins prégnantes que dans les usines.

3. DISCOURS SUR LES SALARIÉS « DESTINATAIRES » DE LA RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

Nous venons d’étudier deux dimensions différentes : d’une part, la question de la responsabilité de principe d’une entreprise envers ses salariés, telle que l’envisagent les répondants dans leurs discours sur la RSE, d’autre part, les responsabilités opérationnelles que peut mener une entreprise envers ses salariés.

L’hétérogénéité des discours sur les salariés destinataires de la RSE, selon les CBU, indique que ce thème ne fait pas partie des contenus partagés des représentations.

Certes, la première dimension, celle du principe des salariés destinataires de la RSE, se retrouve dans les discours d’une majorité de répondants, en cumul des 3 CBU : 69 % d’entre eux. Les répondants de la CBU France et la CBU Pologne sont particulièrement sensibles à ce sujet, avec un pourcentage de répondants au-delà de 75 % pour chacune de ces deux CBU. Mais, dans la CBU Mexique, ce ne sont même pas tout à fait la moitié des répondants qui abordent ce thème.

Par ailleurs, la deuxième dimension, celles des actions concrètes que peut mener une entreprise envers ses salariés dans le cadre de la RSE, est encore beaucoup plus hétérogène. Elle ne permet aucune synthèse sur les 6 catégories de domaines de responsabilité d’une entreprise vis-à-vis de ses salariés. Les répondants de la CBU Mexique n’abordent quasiment pas ces domaines de responsabilités opérationnelles. Quant aux répondants des CBU France et Pologne, ils pondèrent très différemment l’importance de ces 6 catégories. Les répondants de la CBU France sont, dans leurs discours, les plus attentifs à l’importance des salariés comme destinataires des politiques et actions RSE de leur employeur. Seule la thématique des responsabilités

de l'entreprise en matière de santé n'est pas abordée par eux. Les répondants de la CBU Pologne sont également sensibilisés, mais dans une moindre mesure. Les responsabilités opérationnelles des entreprises qu'ils citent le plus souvent sont, d'une part, celles concernant les avantages sociaux et la rémunération des salariés et, d'autre part, celles concernant la santé des salariés.

4. « SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE » : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LE CONTEXTE SOCIAL DANONE

Après avoir étudié les discours sur la place des salariés comme Parties Prenantes destinataires de la RSE de leur employeur, nous recherchons les possibles facteurs d'influence, présents dans le contexte social des répondants et susceptibles d'orienter les contenus de leurs représentations.

De façon empirique, nous constatons un lien entre les résultats sur la composante «salariés destinataires de la RSE» et certains éléments spécifiques à Danone au moment des interviews :

- les spécificités RSE de chaque CBU, au moment des entretiens : les projets RSE en vigueur sont-ils ou non destinés aux salariés ?
- les spécificités RSE globale du Groupe Danone, au moment des entretiens : quelle est la communication interne du Groupe Danone sur la composante « salariés » de la RSE ?
- la proximité avec laquelle chaque répondant est exposé à tel ou tel projet RSE. Cette proximité semble jouer sur l'influence que ce projet aura, ou non, sur les représentations de ce répondant sur la RSE.

4.1. Ancrage des représentations dans les projets RSE de chaque CBU ?

Chaque CBU mène des projets particuliers, qu'elle rattache formellement à la RSE-CSR. La nature de ces projets RSE menés dans chaque CBU, les publics et dimensions visés par ces projets, peuvent influencer sur les contenus des représentations des répondants, quant aux différentes composantes et Parties Prenantes de la RSE.

En effet, un projet RSE directement développé par la CBU fait l'objet de discussions, et d'échanges d'informations, entre les répondants de la CBU. Cela favorise ainsi un climat de sensibilisation générale des répondants de la CBU aux objectifs et aux thématiques du projet.

Dans cette partie, nous cherchons à savoir si les résultats que nous venons d'étudier, sur la façon dont les répondants envisagent les salariés comme « destinataires » de la RSE, peuvent ou non être influencés par des projets RSE menés dans l'environnement des répondants.

Nous faisons l'hypothèse que, si influence il y a :

- cette influence viendrait de projets RSE, réalisés ou en cours, destinés aux publics « internes » de Danone, à savoir les salariés eux-mêmes. Nous cherchons donc à vérifier, pour chaque CBU, l'existence ou non de projets RSE internes au moment des entretiens, pour mettre en perspective les résultats établis précédemment
- cette influence de projets RSE internes jouerait alors davantage sur le sujet des responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés, plutôt que sur celui de leur responsabilité de principe.

4.1.1. CBU France : l'influence possible du chantier interne RSE « vie pro-vie perso » ?

Au moment des entretiens, les deux projets RSE majeurs menés par la CBU France sont liés à des opérations externes :

- le retrait des suremballages carton, nommé le projet « Nude », qui sera traité dans le chapitre sur l'Environnement
- le projet « Acteurs pour un Lait Durable », partenariat mis en place avec les producteurs de lait, qui sera développé dans le chapitre sur les fournisseurs.

Néanmoins nous retrouvons également cités, dans les discours des répondants, quelques projets RSE « internes » directement destinés aux salariés de la CBU France. Citons par exemple la question de la diversité, ou l'accompagnement des seniors, ou encore le chantier « vie professionnelle-vie personnelle », associé à la RSE, explicitement ou implicitement, par les répondants.

44 % des répondants de la CBU France ont spontanément évoqué la gestion du stress et l'équilibre de vie parmi les responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés, alors que ce thème suscitait moins d'intérêt chez les répondants des autres CBU.

Nous pouvons vraisemblablement rapprocher ce résultat du contexte de ce chantier « vie pro-vie perso », qui a officiellement mis le projecteur sur ces enjeux de stress au travail.

En effet, lorsque nous rencontrons les répondants, fin 2010, cette question fait l'objet d'une forte actualité au sein de la CBU France. La Direction est alors en train de mettre en place une série d'actions destinées à améliorer l'équilibre de vie et à diminuer le stress au travail.

Cette initiative fait suite à une enquête interne, menée auprès des salariés du Marketing, qui montre le ressenti d'une réelle surcharge de travail.

F	<p>« Là, on est en train de mener au Marketing un chantier qui s'appelle « vie pro-vie perso ». [...] Et, du coup, on attend de sa hiérarchie beaucoup d'attention à ça, des mises en œuvre d'actions concrètes, qui se mettent en place, vite. Enfin il y a cette volonté de... au fond, cette exigence vis-à-vis de la hiérarchie et du traitement des salariés, qui est assez élevée et qui donc touche aussi à tout ce qui est lié à la vie privée.</p> <p>C'est pas spécifique à Danone mais, du coup, je pense qu'il y a une part d'émotionnel aussi dans ces attentes, au-delà de simplement professionnelles, de « mettez-moi une garderie » ou, je sais pas, des attentes qu'on pourrait avoir d'autres entreprises. Il y a vraiment cette... Nous, on s'engage à 100 %, 150 % dans nos projets, donc, s'il vous plaît, aussi engagez-vous à 150 % dans notre bien-être ».</p>
---	---

C'est un chantier RSE qui fait l'objet d'une information interne forte, au sein de la CBU.

Des groupes de travail ont été constitués, des réunions ont lieu, des décisions très concrètes ont déjà été prises et communiquées : sur les horaires de réunion, par exemple, sur le fait de ne pas envoyer de mail tard le soir ou pendant le week-end, sur l'encouragement au télétravail.

F	<p>« Ben, par exemple, moi, je travaille sur un projet qui s'appelle « équilibre vie professionnelle-vie privée » [...]. Et donc les résultats du baromètre, c'est pas juste pour faire joli. On regarde, on détaille ces résultats et il se trouve qu'au Marketing, on a eu un vrai point d'alerte sur cet équilibre vie pro-vie privée [...]. Et il y a une vraie prise en charge de ce point, à la fois par nos RH et à la fois par notre directeur Marketing, pour dire : il faut changer ça. [...] Donc on a mis en place des actions concrètes pour... pour améliorer cet équilibre. »</p>
---	---

La responsabilité des dirigeants est pointée, dans certains discours, comme exemplarité nécessaire de ces nouvelles pratiques de travail. Le comité de direction, le comité Marketing doivent être porteurs de ces nouvelles façons de faire, vis-à-vis de leurs collaborateurs. C'est donc un sujet qui touche à la fois la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, mais également la responsabilité individuelle des managers.

Cette thématique du temps de travail et du stress est très présente dans les échanges internes, au sein de la CBU France, au moment des entretiens. Cela peut constituer un facteur d'ancrage de l'importance accordée, par les répondants de cette CBU, à la responsabilité d'une entreprise sur l'équilibre de vie de ses salariés.

4.1.2. CBU Mexique : l'influence possible de l'absence de projets RSE « internes » ?

Au moment des interviews dans la CBU Mexique, les trois actions emblématiques de la RSE Danone Mexique sont toutes les trois destinées à des publics externes :

- « Cielo » et le soutien aux familles pauvres ayant des enfants atteints du cancer
- « Semilla » et le travail donné aux single-mothers des bidonvilles, qui vendent les yaourts à l'unité dans les zones très pauvres
- « Margarita » et l'accompagnement des petits éleveurs laitiers.

Ces 3 projets RSE « externes » sont largement communiqués aux salariés de la CBU Mexique, sous le libellé officiel de la Social-Responsability. Ils seront développés ultérieurement.

En revanche, à notre connaissance, la CBU Mexique ne développe aucun projet RSE « interne » qui serait spécifiquement dédié aux salariés. Aucun n'est évoqué par les répondants de la CBU.

Pour mémoire, les répondants de la CBU Mexique ont globalement peu évoqué la thématique des salariés « destinataires » de la RSE, et particulièrement peu les responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés.

Nous ne pouvons pas établir de conclusion précise, si ce n'est que l'absence de projet RSE dédié aux salariés, au sein de la CBU Mexique, ne favorise pas à priori pas un climat de forte communication interne ou de circulation d'information sur ces enjeux.

4.1.3. CBU Pologne : pas d'influence de l'absence de projets RSE « internes » ?

Comme pour la CBU Mexique, les projets que la CBU Pologne affiche clairement comme relevant de la RSE-Social Responsibility sont deux projets strictement externes :

- « Share-your-Meal » : collecte alimentaire pour des enfants en difficulté
- « Milky Start » : produit nutritionnel à bas prix pour les enfants des familles pauvres.

Ces deux projets RSE externes seront développés dans les prochains chapitres.

Ils font l'objet d'informations régulières à l'attention des salariés de la CBU Pologne, notamment « Share-your-Meal », le projet plus médiatisé tant en externe qu'en interne.

Au moment des entretiens, il n'y a donc pas de projet que les répondants de la CBU Pologne identifieraient comme un projet RSE spécifiquement dédié aux salariés.

Nous observons un phénomène intéressant :

- la CBU Pologne, comme la CBU Mexique, n'a pas de chantier RSE destiné de façon spécifique aux salariés de la CBU, ou, tout au moins, identifié comme tel par les répondants Pologne

- en revanche, malgré cette absence de projet spécifique RSE « interne » destiné aux salariés, les répondants de la CBU Pologne sont nettement plus sensibilisés à la dimension « salariés » de la RSE que ne le sont les répondants de la CBU Mexique.

Nous avons vu précédemment, en étudiant la CBU France, que, peut-être, la concordance de projets RSE-RH destinés aux salariés de la CBU concernée, au moment des entretiens, pouvaient avoir une influence sur les points de vue des répondants quant à l'importance de cette thématique.

En revanche, l'analyse sur le Mexique et la Pologne nous indique que, dans une CBU, l'absence de projets RSE destinés aux salariés et identifiés comme tels par les répondants, ne suffit pas à expliquer le fait que les répondants soient, ou non, sensibilisés à cette composante « salariés » de la RSE.

Il est sans doute possible que d'autres éléments puissent intervenir sur les contenus des représentations des répondants.

Au-delà du contexte immédiat et court terme de l'entreprise concernée, un facteur comme la culture du pays d'origine peut peut-être contribuer à influencer sur les représentations des répondants sur la RSE ? Ce point sera approfondi ultérieurement.

Pour revenir à nouveau sur l'influence possible des projets RSE développés dans le contexte des répondants, un élément intéressant à noter est la façon dont certains répondants de la CBU Pologne abordent la dialectique « RSE interne/RSE externe », précédemment évoquée.

Une valorisation très forte est en effet conduite, par Danone Pologne, sur les projets RSE « externes ».

Certains répondants de la CBU se demandent, eux-mêmes, si cet accent mis sur les projets externes n'aurait pas tendance à influencer les représentations de la RSE.

La composante « salariés » étant plutôt absente dans le discours officiel RSE Danone, le résultat pourrait être, selon ces répondants, une minimisation du poids de la composante « salariés » dans la RSE, au profit de dimensions plus sociétales.

P	<i>“It’s just probably nobody thought about it that, that we should explain what is CSR responsibility? Yes we are communicating that we won, we were the first in the CSR ranking, yes? But then, probably people will think again, I mean, this is the Share-your-Meal and Milky Start, and this is not only that, because the questions are really different, from treating the employees, from...., I don’t know, payments, from everything, really. Very wide, wide scope of questions.”</i>
P	<i>“Everybody in the company knows about the Share-your-Meal, about Milky-start. I’m not sure that everybody... is understanding the CSR..., the CSR definition? Because I think it’s still developing. And people have to... get familiar with the name “CSR”. And because we don’t maybe use the name CSR in the normal daily language, we much more use the Share-your-Meal or Milky-start. But the benefits, the employees, the, etcetera, is it really CSR? That’s why maybe people might not connect the definition with the area.”</i>

Lorsque les sujets sont abordés sous l'angle du principe de la RSE, de la responsabilité « en général » des entreprises, les répondants concernés mettent alors en évidence la primauté de la RSE interne. Selon eux, les entreprises doivent d'abord s'occuper de leurs propres salariés, avant de mener des opérations RSE destinées à des publics externes.

Le registre semble être celui de la vision personnelle des répondants sur les finalités de la RSE.

Mais dès lors que ces sujets sont traités sous l'angle de la politique RSE Danone, il semble que le poids du contexte reprenne le dessus, en l'occurrence celui de la communication interne Danone sur sa politique RSE. En effet les répondants mettent en avant, dans leurs discours sur la RSE Danone, ce que leur employeur Danone lui-même valorise comme actions RSE, à savoir des actions « externes ».

P	<p>“You want to be reliable, not “reliable”, how you say it? Credible. Even to be credible outside, you have to start from the inside [...]. Because, yes, towards your employees. It's what kind of employer you are to your employees. And if you have Share-your-Meal, it can build the image of you as an employer, it can engage the employees in the work better, but it isn't something they personally benefit from. And in social responsible..., well, for Share-your-Meal, you're not socially-responsible to your employees. No, because it's a different level. If I compare it with employees, it's, as I said, it's different. Different level. You can use Share-your-Meal for involving your employees, for attaching them more to the company, but it's not something they'll benefit from. It's, if you do Share-your-Meal internally, if you involve people as volunteers, you can, I don't know, help them to be better people, but first of all you improve the image of the company!”</p>
---	---

4.2. Ancrage des représentations dans la communication interne du Groupe Danone ?

Nous trouvons que la question que ces répondants soulèvent est intéressante. Elle peut être élargie, dans l'objectif d'identifier l'influence du contexte social sur les représentations des salariés.

- Comment l'entreprise définit-elle elle-même, auprès de ses salariés, sa vision de la RSE et des priorités de la RSE ?
- Comment l'entreprise communique-t-elle officiellement, auprès de ses propres salariés, sur la place dévolue aux salariés dans sa politique RSE ? Communique-t-elle clairement auprès de ses propres salariés que ceux-ci sont des cibles de la politique RSE ? À quel niveau ? Dans quelle proportion ?
- Quelles sont les actions que l'entreprise valorise formellement comme relevant de sa Responsabilité Sociale : des actions menées envers ses salariés ou des actions menées pour des publics externes ?
- En quoi ce discours de l'employeur peut-il constituer un facteur d'ancrage des représentations des répondants sur la composante « salariés » de la RSE ?

Pour étudier le discours officiel de Danone, les sources suivantes sont utilisées : les deux rapports Développement Durable Danone 2009 et 2010. Ce sont les rapports qui sont disponibles au moment des interviews terrain. Le rapport 2009 est accessible aux répondants courant 2010, donc potentiellement lu par les répondants des 3 CBU. Le rapport 2010 est accessible courant 2011, donc potentiellement lu par les répondants des CBU Mexique et Pologne. Au-delà des dates de parution papier et web, ces deux documents se font vraisemblablement l'écho des discours officiels véhiculés pendant les années qui nous intéressent.

Le thème de l'emploi est cité en n°1 dans le rapport DD 2009, en introduction de la partie « People », mais n'est pas évoqué à nouveau dans le rapport 2010.

Le rapport 2009 rappelle que l'année a été « *marquée par la crise financière et économique mondiale* » et affirme que « *l'emploi est redevenu la préoccupation sociale numéro 1* » (Rapport DD Danone 2009, p. 104). La stratégie annoncée est de « *préserver l'emploi par la conquête des volumes* ». Nous retrouvons-là trace des discours de certains répondants français sur les liens entre RSE et emploi, que nous avons évoqués précédemment.

A l'exception de l'emploi, tous les autres thèmes traités dans cette rubrique « People » des rapports DD le sont dans les deux rapports, 2009 et 2010, et cela dans le même ordre :

- sécurité des salariés et sous-traitants (programme Wise de Danone)

- développement du bien-être et de la santé au travail (couverture sociale, prévention du stress et bien-être des salariés, équilibre vie professionnelle-vie privée,...)
- développement de l'employabilité de tous les salariés (formation,...)
- formation C.O.D.E (ce thème sera traité dans le chapitre « les salariés « acteurs » de la RSE)
- développement de la diversité.

Ces thématiques représentent le discours officiel du Groupe Danone sur ses actions envers ses salariés, dans le cadre de sa politique RSE-DD.

Nous constatons que certaines thématiques sont plus ou moins reprises, selon les CBU.

La CBU France reste celle qui est la plus concernée par l'ensemble de ces thèmes, puisque on les retrouvera tous, peu ou prou, dans les discours des répondants. À l'exception de la couverture sociale, qui est un acquis du droit social français.

Les deux autres CBU sont plus ou moins concernées par ces sujets, comme nous l'avons vu. L'influence de la communication interne formelle du Groupe ne se déploie donc pas à l'identique dans chaque filiale, mais s'adapte aux contextes locaux.

Le programme de formation CODE est un cas à part : cette formation sur les valeurs et comportements de Danone est diffusée dans les CBU, au moment de nos entretiens, et constitue un point commun très fort.

4.3. Ancrage dans la culture Danone : Win-Win entreprise-salariés

Cette notion du win-win est en effet très emblématique de la culture Danone. Elle s'ancre vraisemblablement dans le concept fondateur du « double-projet économique et social », initié par Antoine Riboud.

Le double-projet induit en effet déjà cette idée que les deux dimensions économiques et sociales doivent avancer en parallèle, chacune des deux ayant à gagner de la seconde. La finalité d'une prospérité partagée bénéficie à tous : entreprises, salariés, partenaires...

« *L'entreprise ne se développe pas dans un désert* » disait Antoine Riboud.

Franck Riboud a repris l'essence du propos, en modernisant la formulation : l'entreprise doit contribuer au développement de son « *écosystème* », pour assurer sa propre pérennité.

Cette notion est donc au cœur du discours officiel de Danone sur la RSE et le Développement Durable, un développement de l'entreprise « gagnant-gagnant », « win-win », qui bénéficie à tous.

Quelques répondants, parlant plus tard de la politique RSE Danone, évoquent même le « Triple Win ».

M	<i>"We're doing that, and Danone is doing it in a sustainable way, that is not losing money, no? That's like the triple-win that we talk in Danone, the famous triple-win!"</i>
---	---

Rappelons que le triple-Win n'est pas une spécificité Danone mais fait partie des concepts de référence du Développement Durable, utilisé entre autres par les institutions internationales.

Il explique que la Sustainability passe par la nécessité de faire avancer, en parallèle, chacun des 3 piliers du DD : economic growth, social development, environmental sustainability.

5. « SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE » : ANCRAGE POSSIBLE DE CES REPRÉSENTATIONS DANS LE CONTEXTE SOCIAL DE CHAQUE PAYS

5.1. CBU France : un ancrage possible dans la tradition « sociale » française ?

Comme nous l'avons vu dans l'introduction de cette partie, ce sont les répondants de la CBU France qui, proportionnellement, abordent le plus cette importance des salariés comme destinataires des responsabilités RSE d'une entreprise (12 répondants sur 17, soit 75% des répondants de la CBU).

Ils semblent plus enclins que leurs homologues des autres CBU à évoquer spontanément, et explicitement, cette composante « théorique » des salariés dans le concept de RSE, sans référence à Danone. On peut sans doute rattacher ce résultat au poids que revêt historiquement, en France, la dimension « sociale », au sens des « relations sociales au travail ».

F	« S'intéresser déjà à la question du traitement de ses salariés et les respecter aussi en tant qu'hommes et pas seulement en tant qu'outils de travail. [...]. Là, j'ai pris le point « social » d'un point de vue très...très « salarié ».
---	---

Cette question de la place des salariés dans l'entreprise dans l'absolu, ainsi que de la nature de leurs relations avec leur employeur, est en effet une thématique très présente en France.

En France, cette dimension représente non seulement des pratiques mais aussi une culture et des courants conceptuels. Elle y est traitée en effet sous des angles très divers : historiques, politiques, organisationnels, culturels, sociologiques, législatifs...

En bref, cette dimension « sociale » des responsabilités des entreprises envers leurs salariés fait, en France, partie intégrante des référentiels des citoyens, référentiels dans lesquels ils ancrent leurs visions et analyses du monde du travail.

Nos répondants de la CBU France font partie de cette communauté : il est donc logique que leurs représentations du concept de RSE intègrent fortement cette composante sociale de l'attention que doivent porter les entreprises à leurs salariés.

Ce même contexte culturel peut également expliquer le fait que la santé ne fasse pas partie, dans les discours des répondants français, des responsabilités RSE d'une entreprise. En effet, en France, l'assurance santé est un acquis social géré par la Sécurité Sociale, identifié comme relevant des fonctions régaliennes de l'État et non des responsabilités RSE de l'employeur.

5.1.1. RSE et Avantages sociaux : l'évidence du Droit social français ?

Les répondants français ne sont pas les premiers à évoquer ce type d'engagements responsables : seulement 6 d'entre eux, soit 37 % des répondants de la CBU France, évoquent cette dimension. On peut sans doute émettre l'hypothèse que cette question ne représente pas un problème particulier pour les salariés de Danone France : elle fait à priori partie de ce qui est considéré comme acquis et ne nécessite pas d'être développé davantage.

F	« Il y a à la fois en interne assurer que...oui, assurer l'épanouissement de ses salariés ou, en tout cas, c'est leur assurer des conditions de travail qui soient à la fois en lien avec la réglementation, mais ça, c'est élémentaire... ».
---	--

Comme nous l'avons déjà vu en effet, le Droit social français et le rôle des partenaires sociaux induisent comme obligatoires certains avantages financiers qui, dans d'autres pays, dépendent du bon vouloir de l'employeur, comme le rappelle un répondant de la CBU France.

F	« Aux États-Unis quand j'y étais, par exemple, les avantages sociaux dans ce pays n'étaient pas évidents. Danone avait mis en place des choses pour ses salariés [...]. En fait, il y a une partie des avantages qui sont privés. Donc l'employeur décide ou non de financer ces bénéfices, qui ne sont pas légaux, qui ne sont pas obligatoires ».
---	--

5.1.2. RSE et stress au travail : un enjeu national, une législation récente

Sur le plan national, depuis les années 90, le sujet du stress au travail et des risques psycho-sociaux est devenu un enjeu majeur avec les drames de France Telecom, puis le rapport Légeron en 2008. Les responsabilités juridiques des entreprises ont clairement été affirmées et l'arsenal juridique a renforcé leurs obligations. C'est donc dans ce climat de prise de conscience générale qu'évoluent les répondants de la CBU France.

5.2. CBU Pologne : la transition du communisme au libéralisme

5.2.1. Salariés et concept de RSE : quel impact d'un passé communiste ?

Cette tradition française des relations sociales ne peut pas réellement trouver aujourd'hui son équivalent, ni dans un pays capitaliste émergent, comme le Mexique, ni dans un pays européen longtemps communiste, comme la Pologne.

Néanmoins, la moitié des répondants de la CBU Pologne ont évoqué ce principe d'une responsabilité de l'entreprise envers ses salariés.

Nous pouvons peut-être faire l'hypothèse que l'ancienne culture « socialiste » avait, d'une certaine façon, habitué les salariés polonais à être pris en charge par les organisations, ou à considérer comme légitime le fait de l'être ?

Pourrait-on raisonner alors en termes de responsabilité de l'« employeur » due aux salariés, plutôt qu'en termes de responsabilité de l'« entreprise », terme potentiellement plus connoté capitaliste ?... Cette question de l'impact d'un paradigme politico-économique sur la perception des responsabilités envers les salariés serait intéressante à explorer.

Deux répondants de la CBU Pologne évoquent ce passé communiste, où les salariés pouvaient ressentir alors une forme de sécurisation.

P	"I think in our country, I would say, from one perspective, [the employees expectations] are bigger, because we had a socialist time, it wasn't communist but socialist time, so government had to deliver some basic stuffs. But really basic one. But to everybody. No matter if you work, if you don't work, work hard, work average. Or almost don't work. It doesn't matter, yeh, so I think there is some kind of expectations."
P	"Because, from the Polish perspective, I don't know, ten years ago, even more, twenty years ago, when many companies were in hands of the government, it was different. Because the government took responsibility for people and they were everyday paying the people all this extra money and so on."

Néanmoins, ces répondants soulignent les grandes évolutions induites par que l'ouverture au capitalisme. Les grands changements politiques et économiques en Pologne ont développé la liberté et le libéralisme.

Une des conséquences est le fait que les entreprises peuvent fonctionner sans contraintes, que les attentes ne sont plus les mêmes et que la protection des salariés n'est plus une sorte de garantie d'État.

Un autre répondant remarque que la CSR peut peut-être jouer un rôle modérateur intéressant, dans cette nouvelle configuration des relations employeurs-salariés ?

P	<i>"But I think that, in some other countries, more developed, more mature, richer, the employees' expectations towards company are much bigger. [...]. But, when we talk about [Poland] nowadays, there is no, I think there is not yet the real CSR expectations towards the company".</i>
P	<i>"But nowadays the companies are mostly private, not belonging to the government; for me such a trend is very important. I think it's..., I 'm for, actually, capitalism but I think that if there are no such trends like, I don't know, Social Responsibility, it could harm, harm people and the Environment, the country and so on. It would help, you know, to build up economically but maybe not, you know, socially."</i>

5.2.2. RSE et avantages sociaux : un ancrage possible dans les valeurs culturelles polonaises ?

Les répondants polonais sont les plus nombreux à citer les avantages matériels comme composante de la RSE de l'employeur, cela à la fois en nombre de répondants (10 sur 17 répondants, soit 59 % d'entre eux), et en nombre de références.

Les répondants qui en parlent semblent globalement satisfaits des prestations proposées par Danone. Ils n'hésitent pas à les comparer à celles proposées par les autres multinationales, dans la perspective d'un marché de l'emploi ouvert et concurrentiel.

P	<i>"Yes, from the social point of view, I think that the benefits that offers Danone, are very very good on the market. Because I know what my colleagues, what they have in the different companies, yes? And so, Danone, from this point of view is really [leading ahead], I think ".</i>
P	<i>"I'd say it's a pretty good company [...], the benefits that are given. They are ok, they're good. They're not excellent, they're not state-of-the-art, they're not, I don't know, market leader offer. But I would say it's ok, it's a good combination".</i>

Nous pouvons formuler quelques hypothèses, sur l'importance que les répondants polonais accordent aux avantages sociaux.

Tout d'abord, les avantages sociaux font partie des éléments mesurables, tangibles, auxquels les répondants polonais semblent plus sensibles que les autres. Leur implication dans les indicateurs du processus Danone Way en est peut-être un autre signe. Ensuite, la rémunération, la consommation, les questions d'ordre matérielles sont des enjeux importants, dans un pays qui a vécu cette culture de l'austérité communiste.

P	<i>« In Poland, we are still twenty years after communism, so if you talk, if you look at consumer's behavior, polish consumers are much more about consumption and buying things than... than caring about social or greater issues, right."</i>
---	--

Enfin, les sujets des rémunérations et avantages sociaux sont, le plus souvent, ceux qui suscitent débats et négociations entre employeurs et salariés.

Or les répondants polonais se définissent souvent eux-mêmes, dans ces entretiens, comme des personnes pragmatiques, directes et assertives, qui ne « s'en laissent pas compter », ni par la hiérarchie ni par qui que ce soit...

Ils attribuent cela à ce qu'ils définissent, dans leurs propos, comme étant l'identité profonde du peuple polonais telle qu'ils la voient : un peuple déterminé et contestataire. Des mots qui reviennent souvent dans leurs propos sont les termes « suspicious » et « skeptical ».

Nous pouvons imaginer que cette capacité à être affirmé dans les revendications se traduise aussi par des exigences marquées des salariés polonais envers les employeurs.

P	<i>"I mean, maybe I would say first, you might hear, I mean: poles like to complain a lot. So you might hear from a lot of employees, from hear, oh, oh, it's maybe not good, or whatever. And people like to complain, I mean".</i>
---	---

Les répondants polonais nous semblent moins sensibles aux arguments de nature affective que ne le sont les répondants mexicains.

P	<i>"Poles, they question, that's true, they are skeptical. So, in this environment, you must be cautious to build the trust, and you can't be too much speaking about it. Like, I believe in South America, they could be operettas talking about the CSR of Danone! But in Poland it wouldn't work!"</i>
---	--

Nous retrouverons à d'autres moments, cet ancrage des représentations dans les valeurs culturelles nationales.

5.3. CBU Mexique : pas d'intérêt réel pour la composante « salariés » de la RSE

Nous avons constaté que la thématique des salariés est très mineure dans les discours des répondants de la CBU Mexique, sur la RSE.

Deux interprétations peuvent être proposées, deux hypothèses qui pourraient être approfondies.

La RSE au Mexique est essentiellement une RSE « externe », tournée vers l'aide aux populations en difficulté.

Dans le pays, la RSE est liée aux urgences sociales du pays et aux valeurs culturelles fondatrices du Mexique. L'aide, le soutien aux communautés en difficulté, les enfants malades, la lutte contre pauvreté... voici les grands thèmes fondateurs de la Responsabilité Sociale des entreprises au Mexique, comme nous le verrons plus loin, dans le chapitre sur les actions RSE à l'attention des Parties Prenantes de la Société.

Les salariés ne font pas réellement partie des priorités de la RSE, dans les discours officiels institutionnels et managériaux sur la RSE au Mexique. Nous constatons donc que l'essentiel des répondants de la CBU s'inscrivent dans cette vision nationale de la RSE, plus « sociétale » que « sociale ».

Par ailleurs, le pays est un mélange très paradoxal, où la défense des salariés n'est peut-être ni une tradition historique ni la priorité actuelle d'un capitalisme en plein essor.

D'une part, la pauvreté reste une constante, les rapports de force sont en faveur des entreprises et le fait d'avoir un emploi est peut être perçu comme un atout, un privilège, ne suscitant pas de revendication ?

D'autre part, les répondants que nous avons interviewés font partie des classes sociales les plus favorisées du pays. Hautement diplômés, bilingues, bénéficiant d'expériences professionnelles dans les grandes

multinationales implantées au Mexique, sans doute choyés par leurs employeurs, ils ont une très forte employabilité, une attractivité importante sur le marché de l'emploi. En conséquence, ces répondants sont peut-être moins sensibles au principe des responsabilités des entreprises envers leurs salariés ?

Conclusion du Chapitre 9

Nous venons d'étudier les représentations des répondants sur la place des salariés comme destinataires des politiques et pratiques RSE de leurs entreprises.

En cumul des 3 CBU, les résultats montrent qu'une majorité de répondants évoquent ce principe de la responsabilité des entreprises envers leurs salariés. Néanmoins, ce résultat cumulé masque une forte hétérogénéité des résultats selon les CBU.

Dès lors que l'on quitte la question de la responsabilité de principe, et que l'on s'intéresse de façon plus concrète aux mesures opérationnelles que peut mener une entreprise envers ses salariés, pour exprimer sa Responsabilité Sociale, les différences entre CBU sont encore plus marquées.

Globalement, les répondants de la CBU Mexique restent très absents sur ces sujets, qu'ils n'évoquent que très rarement dans leurs discours. Ce thème ne peut donc faire partie du noyau central des représentations des salariés Danone sur la RSE.

Par ailleurs, cette thématique des responsabilités envers les salariés met clairement en évidence les liens étroits entre les Ressources Humaines et cette composante sociale de la RSE. C'est peut-être un facteur d'explication d'un certain flou dans l'esprit des répondants, entre ce qui relève de la RH et ce qui relève de la RSE ?

Différents facteurs d'influence apparaissent possibles. Le pays semble un référentiel assez déterminant. Un autre référentiel possible peut être éventuellement celui de l'existence, ou non, au sein de la CBU concernée, de projets affichés comme « RSE » et destinés exclusivement aux salariés.

Tableau 9.4 Conclusion et synthèse des résultats sur les salariés destinataires de la RSE, en nombre de répondants					
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Pologne	CBU Mexique	Constats
Responsabilité envers les salariés, RSE concept	25	12	9	4	<i>Dans la moyenne en cumul résultats du Mexique < à 50%</i>
% des répondants concernés	51%	75%	53%	25%	
Responsabilité envers les salariés, RSE Danone	24	9	10	5	<i>Dans la moyenne en cumul résultats du Mexique < à 50%</i>
% des répondants concernés	49%	56%	59%	31,25%	
Responsabilité envers les salariés, RSE concept + RSE Danone	34	14	13	7	<i>Majoritaire en cumul, mais résultats du Mexique < à 50%</i>
% des répondants concernés	69%	87,5%	76%	43,5%	

Tableau 9.4 Conclusion et synthèse des résultats sur les salariés destinataires de la RSE, en nombre de répondants					
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Pologne	CBU Mexique	Constats
Avantages et rémunération	21 = 43%	6 = 37,5%	10 = 59%	5 = 31%	<i>Minoritaire en cumul, et par CBU</i>
Temps de travail et stress au travail	12 = 24%	7 = 44%	3 = 18%	2 = 12%	<i>Minoritaire en cumul, et par CBU</i>
Développement RH	11 = 22%	9 = 56%	2 = 12%	0	<i>Minoritaire en cumul, seule la CBU France > 50%</i>

CHAPITRE 10

LES SALARIÉS « ACTEURS » DE LA RSE

L'objectif de ce chapitre est d'étudier les discours des répondants sur la participation active des salariés dans la mise en œuvre de la RSE. Après avoir analysé la composante des salariés comme « destinataires » de la RSE, dans les représentations des répondants, nous nous intéressons ici aux salariés dans leurs rôles d'« acteurs » de la RSE, tels que les répondants interprètent ces rôles. Nous mettons en évidence le poids déterminant, pour les répondants, de cette composante « acteurs de la RSE » cela en cumul des 3 CBU et pour chacune des 3 CBU.

Nous avons identifié, dans nos analyses, que ce rôle de salarié « acteur » de la RSE se décline dans les discours, de trois façons différentes dans les discours, étudiées dans ce chapitre.

Dans un premier temps, sera approfondie la façon dont les répondants parlent de l'animation de de la RSE chez Danone. Être un salarié « acteur » de la RSE, c'est bien évidemment être responsable de tout ou partie des projets RSE de son département, de sa CBU. C'est contribuer à animer la RSE, à sensibiliser les autres salariés aux enjeux de la RSE, à initier, ou poursuivre, des projets RSE.

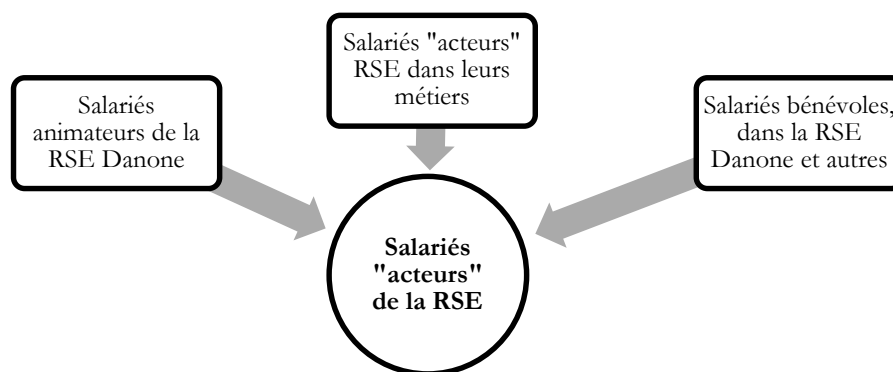
Dans un deuxième temps, nous étudierons une deuxième modalité, pour les salariés, d'être acteur de la RSE : celle de l'implication opérationnelle, dans le cadre de son métier. Sans être forcément en charge d'un projet RSE, un salarié peut être amené à devoir inclure la RSE dans son quotidien professionnel. Il est acteur « de facto », sans forcément l'avoir choisi.

Puis, nous évoquerons enfin les résultats portant sur l'engagement des salariés comme « acteurs bénévoles » de la RSE. La majorité des situations évoquées concernent l'engagement ponctuel et volontaire de salariés Danone dans le cadre de certains projets RSE Danone. Quelques discours évoquent aussi un engagement plus personnel, dans des projets « sociétaux » pouvant se réaliser en dehors de Danone.

1. LES SALARIÉS « ACTEURS » DE LA RSE : UNE NOTION TRÈS PRIORITAIRE DANS LES REPRÉSENTATIONS RSE DES RÉPONDANTS

Notre analyse des données nous montre que les répondants évoquent trois principales déclinaisons de ce principe des salariés engagés et acteurs dans la RSE. Le travail d'analyse des données permet de regrouper les codes pertinents pour chacun de ces 3 « rôles ».

Figure 10.1
 Les salariés « acteurs » de la RSE : 3 déclinaisons possibles



- « **Salariés acteurs-animateurs de la RSE** ». C'est une première possibilité pour un salarié d'être acteur de la RSE : celle de contribuer à « animer » la RSE dans sa structure, d'une part auprès des autres salariés de la CBU et, d'autre part, éventuellement auprès des publics externes. Le salarié peut être officiellement en charge de tout ou partie de la RSE dans sa CBU et/ou très impliqué dans son déploiement.
- « **Salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers** ». Il s'agit de situations où les salariés doivent contribuer à un projet RSE, un processus RSE, du fait de leur fonction. Ce thème évoque la façon dont la RSE se déploie de façon opérationnelle dans les différents métiers de l'entreprise.
- « **Salariés acteurs-bénévoles de la RSE** ». Cette dernière déclinaison du concept de salariés acteurs concerne l'engagement bénévole des salariés dans des projets RSE, essentiellement les projets RSE de leur propre CBU.

Il faut noter que ce thème des salariés « acteurs » de la RSE est quasiment exclusivement traité en relation avec Danone : quand les répondants en parlent, ils évoquent concrètement des situations Danone. Cela ne constitue donc pas un sujet abordé de façon théorique, qui serait un principe dans l'absolu, mais une préoccupation opérationnelle des répondants, en lien avec Danone.

1.1. Cumul des 3 CBU : 100% des répondants sur le thème global des « salariés acteurs de la RSE »

L'analyse des résultats de notre codification NVivo démontre que ce thème des salariés « acteurs » de la RSE, incluant les 3 déclinaisons précédemment évoquées, est cité par la totalité des répondants des 3 CBU, à un moment ou à un autre de leurs discours.

Tableau 10.1 Salariés « acteurs » de la RSE : résultats globaux, cumul 3 CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références NVivo)			
Total répondants des 3 CBU	% des répondants	Total références NVivo	Références NVivo uniques
49	100 %	1904 <i>(doublons possibles entre codes)</i>	1.313 <i>(doublons exclus)</i>

1.2. Cumul des 3 CBU : la majorité des répondants pour chacune des 3 déclinaisons des « salariés acteurs de la RSE »

Le tableau ci-dessous présente les résultats en cumul des 3 CBU, mais en détaillant le concept de « salariés acteurs de la RSE », selon les 3 déclinaisons que nous venons d'identifier.

Tableau 10.2 Salariés « acteurs » de la RSE : déclinaison selon les 3 rôles possibles, cumul 3 CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références uniques NVivo)	
Acteurs RSE = animateurs de la RSE	38 répondants = 78 % des 3 CBU
	301 références
Acteurs RSE = déclinent la RSE dans leurs métiers	49 répondants = 100 % des 3 CBU
	816 références
Acteurs RSE = bénévoles de la RSE	36 répondants = 73 % des 3 CBU
	196 références

Deux constats intéressants sont à noter :

- le rôle de salariés acteur RSE dans son métier est cité par 100% des répondants des 3 CBU cumulées, et il obtient un nombre très sensible de citations en références uniques (sans doublons)
- les deux autres rôles : « salarié acteur-animateur » et « salarié acteur dans son métier » sont cités par plus de 70% de salariés des 3 CBU cumulées.

1.3. Dans chaque CBU : la majorité des répondants pour chacune des 3 déclinaisons des « salariés acteurs de la RSE »

Pour préciser ces résultats, nous décomposons l'analyse CBU par CBU, afin de vérifier si chaque CBU accorde la même importance à chacune des 3 déclinaisons : animateur, métier, bénévole.

Tableau 10.3 Salariés « acteurs » de la RSE : déclinaison selon les 3 rôles possibles et par CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références uniques NVivo)			
	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Acteurs RSE = animateurs	13 répondants 81 % de la CBU	11 répondants 69 % de la CBU	14 répondants 82 % de la CBU
	62 références	93 références	146 références
Acteurs RSE = dans leurs métiers	16 répondants 100 % de la CBU	16 répondants 100 % de la CBU	17 répondants 100 % de la CBU
	319 références	215 références	282 références
Acteurs RSE = bénévoles	10 répondants 63 % de la CBU	14 répondants 88 % de la CBU	12 répondants 71 % de la CBU
	51 références	65 références	80 références

L'intérêt pour chacune de ces 3 thématiques est donc très majoritaire : entre 63% et 100% des répondants dans chacune des 3 CBU.

Les différences entre CBU ne sont pas très sensibles.

2. LES SALARIÉS « ACTEURS – ANIMATEURS » DE LA RSE

Nous nous intéresserons d'abord à la « lettre », c'est-à-dire à la formalisation officielle de cette animation de la RSE dans chaque CBU, vue par les répondants. Seront étudiés les organigrammes et les répartitions officielles des projets RSE.

Nous évoquerons ensuite « l'esprit » de cette animation de la RSE, au-delà des rôles fonctionnels. Seront donc analysés l'état d'esprit des animateurs de la RSE et leur engagement personnel, tels qu'ils apparaissent dans les propos des répondants.

2.1. Deux niveaux d'animation de la RSE par les salariés : organisationnel et individuel

Nous avons constaté, dans les discours des répondants, que cette animation de la RSE peut se faire à deux niveaux.

- Le premier registre d'animation de la RSE se situe au niveau organisationnel. Les salariés « animateurs de la RSE » sont formellement responsables de tout ou partie des projets RSE de leur CBU, du fait de leur fonction et de leur département de rattachement. Par exemple, le responsable Marketing de telle ou telle marque sera, de facto, en charge des éventuels projets RSE liés à cette marque. Il s'agit davantage d'un rôle de « gestionnaire » de la RSE.
- Le deuxième registre d'animation de la RSE apparaît au niveau individuel. Les salariés animateurs de la RSE sont très engagés au niveau personnel, pour des raisons qui leur sont propres et qui font écho aux principes de la RSE : par exemple leur système de valeurs, leur mode d'éducation, ou encore une expérience de vie significative et marquante qui les a sensibilisés. Ce sont davantage des « missionnaires » de la RSE, selon la formule utilisée par quelques répondants.

Bien évidemment, il y a souvent recoupement entre ces deux niveaux. Le fait de gérer un projet RSE dans son département peut favoriser une sensibilisation plus personnelle. De la même manière, une sensibilité initiale à ces enjeux peut inciter la personne à solliciter un métier avec ce type de responsabilités RSE.

Néanmoins, ce recoupement entre le niveau organisationnel et le niveau individuel n'est pas systématique : nous avons entendu, dans les discours, des cas de figure variés. De bons « gestionnaires » de la RSE apparaissent en retrait, ou en questionnement, sur les objectifs et principes de la RSE. Tout comme des « missionnaires » de la RSE ne sont pas obligatoirement en charge officiellement d'un projet RSE.

Ce sujet de l'animation de la RSE est un sujet qui est très présent dans les discours des répondants, et partagé par l'essentiel des répondants :

- en cumul sur les 3 CBU, 39 répondants, soit 78 % du total des répondants interviewés l'évoquent spontanément
- dans le détail, dans chacune des 3 CBU, c'est largement plus de la majorité des répondants qui abordent ce sujet : 81 % des répondants pour le Mexique, 69 % pour la France, 82 % pour la Pologne.

Sont incluses, dans ces résultats, toutes les occasions d'expression sur ce thème :

- les répondants parlant de leur propre expérience d'animation de la RSE
- les répondants expliquant l'organisation formelle de l'animation de la RSE
- les répondants évoquant nommément telle personne ou tel service qui contribue à l'animation de la RSE dans la CBU, ou dans le Groupe
- les répondants évoquant de façon plus générale l'importance de l'animation de la RSE.

Tableau 10.4 Salariés « animateurs » de la RSE : rappel des évocations dans les discours			
Répondants Total 3 CBU	Répondants CBU France	Répondants CBU Mexique	Répondants CBU Pologne
38	13	11	14
78 %	81 %	69 %	82 %

Si l'on prend en compte, non seulement le nombre de répondants évoquant ce thème, mais également le nombre de citations (références Nvivo), les résultats démontrent, de façon logique, que ce sont les salariés officiellement en charge de la RSE dans leur CBU qui abordent ce thème à de multiples reprises dans leurs discours, bien davantage que les autres répondants (entre 15 et 47 références sur ce sujet, pour un même répondant).

2.2. Les salariés animateurs de la RSE : une organisation différente selon chaque CBU

Ce sujet concerne la répartition des rôles et responsabilités, par rapport à l'animation générale de la RSE dans la CBU et/ou par rapport à tel ou tel projet RSE. Ce thème nous semble très important car il peut avoir un impact sur la façon dont les répondant conçoivent et interprètent la RSE, cela pour deux raisons.

- Tout d'abord, le positionnement officiel de la RSE dans l'organigramme de la CBU peut influencer sur les représentations que les salariés de cette CBU se font de la RSE. Ce positionnement suggère en effet quels sont la place et le rôle attribués à la RSE par la structure, ce qui peut possiblement exercer un poids sur la vision des salariés sur la RSE.
- Ensuite, le rôle officiel d'un répondant dans l'organisation formelle de la RSE et son degré de proximité avec l'animation de la RSE sont également susceptibles d'exercer une influence sur ses représentations de la RSE. Ce sujet sera approfondi plus tard, dans le même chapitre, en étudiant les salariés comme « acteurs » de la RSE dans leurs métiers.

Nous observons que les répondants ont présenté, dans leurs discours, une organisation de la RSE chez Danone qui semble très décentralisée et diversifiée. Il n'y a aucun modèle type de la RSE : chacune des 3 CBU étudiées a développé des modalités spécifiques d'animation de la RSE.

2.2.1. CBU France : une personne dédiée au sein de la Direction Marketing, une animation transversale des autres services

La direction Marketing de la CBU France joue un rôle majeur dans les projets RSE de la CBU. Une personne qui est responsable Marketing dans l'équipe, en charge de la marque Danone, est nommée officiellement responsable de la partie RSE-DD.

F	« Alors, moi, je suis en charge de définir la stratégie Développement Durable... enfin RSE , de la marque Danone, de l'entreprise et de la marque [...]. Donc aujourd'hui, j'ai un périmètre de job qui est super sympa parce que j'ai à la fois du business, mais aussi des sujets de transformation de l'entreprise, comme le projet « Acteurs-pour-un-lait-durable » dont je vous parlerai après, toute la démarche environnementale, toute la santé, qui sont en fait des sujets importants pour la réputation de l'entreprise, des marques ».
---	---

Différents projets sont concernés dans la CBU France par cette coordination, comme par exemple :

- des projets RSE centrés sur les consommateurs, soit directement liés aux produits et aux marques (petites graines à planter de Danonino), soit plus « corporate » et institutionnels à l'attention des enfants, comme le Danone's cup
- la coordination du projet RSE de retrait des suremballages (Nude), présenté dans le chapitre sur l'Environnement
- la sensibilisation des équipes Marketing aux enjeux de la RSE et du Développement Durable (organisation d'une « learning expedition », en 2010)
- la préparation du nouveau projet « Acteurs pour un lait Durable », lancé fin 2010 au moment des entretiens. Ce projet est certes centré sur les fournisseurs, les producteurs laitiers, mais il a une connotation Marketing forte, du fait de sa déclinaison en campagne de communication produit. Les discours des répondants à ce sujet seront présentés dans le chapitre sur les fournisseurs.

F	<p>« Et ce que je trouve formidable dans le Développement Durable, c'est que, à chaque fois, on se dit toujours : quel point de l'entreprise on va pouvoir animer, pour donner un peu ... pour fédérer l'équipe, etc. ? [...] Et puis animer, donner de la matière et peut-être apporter beaucoup d'idées. À un moment donné, j'essaie aussi de leur apporter les idées que, moi, je pourrais avoir sur leur marque. »</p>
---	--

Le déploiement de la RSE et du DD dans la CBU France y est présenté comme un processus partagé, très transversal.

La personne en charge aborde son rôle davantage comme celui d'un chef de projet, faisant intervenir, ponctuellement ou durablement, différents intervenants, différentes directions de la CBU. Cette mission est vécue, dans son discours, comme un travail d'animation au sens propre du terme : lancer des idées, fédérer des personnes ou des équipes autour d'un nouveau projet RSE, puis éventuellement « passer la main ».

F	<p>« Donc je suis pas toute seule, c'est-à-dire qu'on travaille en fait, du coup, encore une fois en transversal [...]. Avec en plus la mise en place d'un mode de fonctionnement complètement atypique, donc une équipe projet transversale, donc ça aussi qui m'intéresse, c'est-à-dire que c'est au-delà de réfléchir à la strat, etc., c'est de : comment on le fait différemment, à la Danone ? Et puis comment on l'anime en interne ? » [...] La démarche que je trouve innovante et intéressante, pour une marque comme Danone, je trouve que même dans la manière dont on l'a fait, c'était très instructif, très riche parce que... enfin on a travaillé avec les directions nouvelles qu'on connaissait pas du tout, la direction Lait, avec des profils, des manières de travailler, des personnalités complètement différentes. Donc il y a eu aussi un vrai enjeu [...]. Au départ, ils nous ont vu arriver : « ah, qu'est-ce que vous voulez faire, le Marketing ? » [...] Et puis finalement, oui, ils se sont rendu compte que c'était aussi une opportunité pour eux de transformer et maintenant, c'est un vrai projet qu'ils ont pris à cœur, eux, et aujourd'hui, c'est presque moi qui me dis : « Bon, ben, faut que j'ai un lâcher-prise. Le bébé a pris. Maintenant, c'est à eux de se transformer » et du coup, voilà, je me retire du truc pour passer à autre chose. »</p>
---	---

Un des responsables de la CBU France confirme cette volonté que la démarche RSE reste collective, partagée.

F	<p>« Et je suis très attentif à ce qu'il y n'y ait pas un problème d'ego et de personnes derrière ça. [...] J'ai cette intuition-là, si vous voulez, de dire : on est dans un collectif qui doit agir et il y a personne qui est sur le devant de la photo. Il ne faut pas en faire des éléments de valorisation personnelle [...]. Je parlais de solidarité. Pour moi, « solidarité », ça renvoie au collectif, c'est-à-dire de dire : c'est un corps social qui bouge, qui s'engage; c'est pas la valorisation de quelqu'un ou d'une idée, ou d'un projet. Voilà. »</p>
---	--

Il est à noter que le rôle des Ressources Humaines dans l'animation de la RSE est signalé par la moitié des répondants de la CBU France.

2.2.2. CBU Pologne : un département dédié RSE-DD au Comité de Direction, des équipes Marketing impliquées ponctuellement

Dans la CBU Pologne a été créée, au milieu des années 2000, une direction « des Affaires Extérieures et du Développement Durable » (appelée aussi en interne EASD, External Affairs and Sustainable Development), qui gère l'ensemble des actions liées à la CSR.

La personne en charge de ce département est membre du comité de direction de la CBU, ce qui est, au moment de nos entretiens, un mode de gouvernance de la RSE tout à fait unique, à la fois dans le groupe Danone et dans les autres entreprises polonaises.

P	<p><i>“On the board-of- directors... this was a novelty, a big novelty, And it seems that I still am the only board member title, who has got sort of named responsibility for Sustainability or CSR, I mean, in a Danone CBU, but in any company in Poland. So on the first one, in Poland... there is no other person that would hold that full responsibility, on the board-level. There are, you know, CSR directors, but not at the board-level. So this is already quite a unique setting [...]. Yes, exactly, it values the CSR. This already gives the sign that this company is treating it seriously...”</i></p>
---	--

Cette direction prend en charge des missions assez variées de relations extérieures (corporate communication, website, consumer-infoline, food-legislation, health-claims, ...).

Mais elle est en particulier responsable des 3 projets RSE majeurs de la CBU Pologne :

- le suivi de Danone Way et de tout le contrôle interne afférent
- la gestion des deux grands projets RSE externes actuels de la CBU Pologne, Share-Your-Meal et Milly-Start, par une personne nommée « sustainable-brands-manager ».

Le « sustainable-brands-manager » va également gérer le nouveau projet CSR « Danone-sustainable-agriculture », tourné vers les producteurs laitiers et dans le même esprit que le projet de la CBU France « Acteurs pour un lait Durable », précédemment évoqué.

Au moment des entretiens, ce projet « Danone-sustainable-agriculture » est en phase d'exploration dans la CBU Pologne, en partenariat avec le service en charge de la collecte de lait, au sein de la direction des Achats. Néanmoins, ce projet restera placé sous la responsabilité de la direction « External Affairs and Sustainable Development ».

En complément de la direction EASD, certains Marketers de la CBU Pologne sont également ponctuellement impliqués dans la RSE. Il s'agit de ceux dont les marques sont concernées par l'opération promotionnelle du projet Share-your-Meal.

Leur rôle d'animation de la RSE est plus ponctuel : ces Marketers interviennent pour lancer la campagne de promotion Share-your-Meal, auprès des consommateurs, et la mener à bien. Mais, le reste de l'année, ils ne sont pas particulièrement associés aux projets RSE, sauf engagement bénévole de leur part.

P	<p><i>“CSR? Ah, it depends, because, for example, this Milky-Start, the soup, it's managed by a separate person. In the External Relations, there is a separate person that is managing this, and it's it's mostly done by the External Relations. If we look at Share-your-Meal, Marketing has to deliver the products, so we try to always</i></p>
---	--

	<i>look for best offer; kind of different offer than normally, for the packaging, etcetera, etcetera. So, the offers on the market. The Sales, it's doing the listings, so they have to put the product on the shelf etcetera, and... But everything: the base around the action, the celebrities, the agreements with celebrities, the logo, the idea: it comes from the External Relations, yeah?"</i>
--	--

En ce qui concerne les autres répondants de la CBU Pologne, il est à noter que plusieurs d'entre eux identifient clairement, dans leurs discours, les enjeux de la RSE comme relevant de cette direction EASD.

P	<i>« CSR ? Je dirais que nous, c'est un peu spécifique, parce que tu as tout le département de External Relations and Sustainable Development, qui s'en occupe. »</i>
---	---

Certains discours peuvent laisser penser que, dans l'esprit des répondants concernés, l'existence d'un tel département officiellement en charge de la RSE serait susceptible, d'une certaine façon, « d'exonérer » les autres salariés de la CBU Pologne de ces préoccupations...

P	<i>"Probably External Relations people know how to do the talk concerning CSR; they will name all the initiatives and, you know, they have everything."</i>
P	<i>"I would say that the most aware department is the department that takes care of that so [...] we've got this, this team that is responsible, but they're called EASD. So External. We call them External Relations and Sustainable Development, I think."</i>

2.2.3. CBU Mexique : un rattachement d'origine RP, puis un « essaimage » de la RSE vers d'autres départements

L'organisation des salariés, et des départements, animateurs de la RSE est différente dans la CBU Mexique par rapport aux deux autres CBU. Dans la CBU Mexique, la RSE est plus décentralisée, plus « organique »...

Le premier projet RSE de la CBU est le projet Cielo, appelé au début « *Let's build your dreams* ». Créé il y a 17 ans, il est, presque depuis ses débuts, géré par la même personne en charge des Relations Publiques.

Ce projet est lancé à l'initiative de celui qui est, à l'époque, le Directeur Général de Danone Mexico. Il décide, selon les recommandations des dirigeants du Groupe, de mettre en œuvre, au sein de la CBU, une action qui sera au service de la Société. Il n'existe alors aucun repère ni référentiel sur lesquels s'appuyer; aucune action de ce type n'est menée au Mexique. Le travail de « débroussaillage » est confié à la personne en charge des RP, qui va devenir responsable de Cielo.

M	<i>"I think, at the beginning, in 1996, we started alone and we didn't know how, we just did it. We did it because Danone Group asked us to do something, to do something different, in that time. [...]... to make something for the Society, give to the Society part of what the society is giving to us. So we started with some ideas and I had the opportunity to go to a lot of NGO's, to see them and to understand their problems, like one hundred of NGO's. That was my job, my first job to review one hundreds of NGO's, so to give to the Mexico General Manager what I saw. And we decided to help three of them. Cancer was one of the problems. And we made Cielo, but we didn't know... what we were doing. We did like we understood. Like an adventure and it was hard!"</i>
---	--

Cet esprit “pionnier de la RSE” est celui qui prévaut pour évoquer les débuts de Cielo à Mexico, dans les discours des quelques répondants de la CBU Mexique ayant le plus d’ancienneté.

Progressivement, l’animation de ce projet RSE va se structurer autour du service des Relations Publiques, qui devient officiellement en charge de la Corporate Social Responsibility, en complément des missions de RP plus traditionnelles. Intégré au sein de la direction Marketing de la CBU, le service RP comprend 3 personnes, au moment de nos interviews.

Ce service continue à gérer le projet RSE Cielo, qui a pris aujourd’hui beaucoup d’ampleur.

Il le fait en relation avec les Marketers concernés pendant la durée de la campagne Cielo, celle-ci étant appliquée à certaines marques et non à toutes. Un Marketer raconte, ci-dessous, la prise en compte de ce projet Cielo dans les objectifs de la marque.

M	<p><i>“So, last year, we took the decision that the Social-Responsibility program should be fully integrated to Danone-brand [...], it’s like our core brand. So, since 2010, I’ve been, like, very very involved. It’s mainly managed as a PR [Public Relations] program, but also the Marketing, for the campaign, the support and to provide all our Marketing knowledge to the campaign, it is done by me and my team.”</i></p>
---	--

Néanmoins, en complément des missions du service RP-RSE, et de la direction Marketing, de nouveaux projets RSE vont être initiés dans d’autres départements : la vocation CSR de la CBU Mexique a complètement essaimé, depuis le service d’origine en charge de la RSE, vers de nouveaux interlocuteurs.

C’est une spécificité de la CBU Mexique, par rapport aux deux autres CBU que nous avons rencontrées.

Au moment des entretiens, la CBU Mexique gère 3 projets RSE majeurs : le projet historique Cielo et deux nouveaux projets : Semilla et Margarita. Chacun de ces 3 projets est pris en charge par un département différent de la CBU :

- Cielo, le projet fondateur à l’attention des enfants cancéreux, est géré par le service RP-Marketing, comme nous l’avons vu
- Semilla, le projet social business de vente de yaourts dans des zones pauvres, par des femmes en difficulté sociale, est géré par la direction Commerciale, et est en passe de devenir une entité autonome
- Margarita, le projet d’accompagnement des petits producteurs laitiers, est géré par la direction Achats (S-S-D).

M	<p><i>“There are some initiatives, for example, Semilla, it’s more Sales-program and Margarita is more Purchase department-program, and this Cielo is more PR and Marketing Social Responsibility”.</i></p>
---	--

Cette diversité de rattachement des projets RSE est perçue de façon positive par la majorité des répondants qui l’évoquent. Ils la voient comme le signe de l’autonomie et de la vitalité des salariés de la CBU Mexique, qui bénéficient d’une liberté d’initiative, y compris en matière de RSE.

M	<p><i>“So, for example, I see the Purchase department working a lot about environmental or with the suppliers and different organizations. Sales department making a sales program to really impact more the Society, so I don’t see, as a whole, I think it’s more about what [...] the employee wants to push”.</i></p>
---	---

Néanmoins, ce foisonnement d'initiatives RSE n'est pas si simple à vivre pour les personnes formellement en charge de la RSE dans la CBU. Il n'est en effet pas facile de donner une cohérence stratégique à des projets émanant de départements et de contextes très différents.

M	<p><i>“Yes but there are a lot of new projects that I am not leader in, so we are trying to make it part of one strategy and we're working on that, but you will see that, in Mexico, Social Responsibility is very important for us and it's growing and growing and growing in many areas... Yes because everyone wants to do something. So, it's nice, but now the challenge is to put it, all of them in strategy, yes, so, yes...so I'm in charge of Social Responsibility, but I'm not the brain of the project so it's weird, nice but weird”.</i></p>
---	---

2.3. Le profil des salariés animateurs de la RSE : des « missionnaires » de la RSE ?

Un point commun se confirme dans les 3 CBU : la nécessité d'avoir des profils de « missionnaires » très engagés dans la RSE, ce qui est un facteur-clé de succès des projets. Une certitude affirmée par les répondants qui évoquent ce thème : ces salariés « missionnaires » de la RSE trouvent le moteur de cet engagement dans leurs convictions et croyances personnelles.

Dans la CBU Mexique, cette thématique de l'implication personnelle semble très importante pour les répondants concernés.

M	<p><i>“It's really difficult just to get the sense of Social Responsibility just with one project, or something like that. You need like missionaries in your company. You really need to create the missionaries who will be in charge to spread and to animate and to invite everybody to join to the Social Responsibility [...]. It's a long term, so you need missionaries. If you don't have the missionaries, the people who are in charge to predict and advocate... X is one of these persons. And not all directors, General-Managers, have this vocation to... no, no, no. [...]. Do you know, sometimes, these missionaries, or leaders, are just coming in a very natural way. You can identify them. It's really very important [...], you need to spread the Social Responsibility.”</i></p>
---	--

Dans les discours de la CBU Mexique, en effet, la question de l'animation de la RSE est facilement abordée sous l'angle de l'engagement des individus, davantage que sous l'angle de l'organigramme. Le succès d'un projet RSE est présenté comme dépendant de l'engagement des animateurs du projet, capables de « partager leur passion ». Le terme de “change-maker” est également évoqué pour décrire ces missionnaires de la RSE, cela quelle que soit leur position hiérarchique.

Quelques répondants de la CBU France évoquent également cette importance de l'implication personnelle de quelques-uns, qui va entraîner le groupe.

F	<p><i>« C'est dur de donner une réponse globale. Je pense qu'on a un nombre de salariés qui est quand même vraiment important, donc je pense qu'il y a des sensibilités qui sont différentes sur le sujet. Il y a des personnes dans l'entreprise qui sont très moteurs par rapport à leur sensibilité personnelle, elles sont particulièrement sensibles à ces sujets-là et donc, du coup, c'est vrai que c'est des vrais moteurs pour le reste de l'entreprise. »</i></p>
---	--

Ces profils « missionnaires », évoqués dans les discours, sont des individus qui agissent aux frontières des exigences business et des objectifs RSE, dans la volonté de faire avancer les deux dimensions en parallèle, ou tout ou moins dans la reconnaissance que ces deux dimensions sont interdépendantes chez Danone.

Ce double objectif, très inspiré du « double-projet » originel de Danone, serait particulièrement cohérent et compatible aux yeux des salariés animateurs de la RSE. Néanmoins, nous retrouvons, dans d'autres extraits de discours, des nuances exprimant l'existence de contradictions et d'une tension possible entre le projet business et le projet RSE.

Une grille de lecture intéressante, pour étudier ces salariés « missionnaires » de la RSE, pourrait éventuellement être celle du « *marginal-sécant* ». Ce concept a été développé par Crozier et Friedberg, dans leurs analyses du fonctionnement des organisations. Un « *marginal-sécant* » est, selon les auteurs, « *un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* » (Crozier & Friedberg, 1977).

Etre à la fois dans le système des impératifs financiers et commerciaux de son employeur, d'une part, et dans celui de la production de sens grâce à la RSE, d'autre part, amène à naviguer entre deux mondes. Un des répondants évoque, à ce sujet, le mot de « *schizophrénie* »...

3. LES MARKETERS ACTEURS DE LA RSE, DANS LE CADRE DE LEURS METIERS

De façon très prévisible, ce sujet des « Marketers acteurs de la RSE » est abordé par la quasi-totalité des répondants : 46 répondants sur 49 soit 94% en cumul des 3 CBU, et 94% également dans chaque CBU.

- La majorité des répondants sont des Marketers, donc ils évoquent logiquement leur quotidien professionnel en lien avec la RSE, suivant les questions du guide d'entretien.
- Pour les répondants non Marketers, nous leur posons souvent la question de leur propre point de vue sur ce sujet du Marketing et de la RSE.

Tableau 10.5 Salariés acteurs de la RSE : les Marketers et la RSE rappel des évocations dans les discours, en nombre de répondants et de citations (=références uniques, dédoublonnées)			
Répondants Total 3 CBU	Répondants CBU France	Répondants CBU Mexique	Répondants CBU Pologne
46 répondants = 94% des 3 CBU	15 = 94% de la CBU	15 = 94% de la CBU	16 = 94% de la CBU
637 Références uniques	296 références uniques	128 références uniques	213 références uniques
Marketers 3 CBU = 34 dont 7 RP-Relat-Ext-RSE dont 27 Gestion Marques	Marketers CBU = 13	Marketers CBU = 8 (dont 3 RP-RSE)	Marketers CBU = 14 (dont 4 Relat-Ext / RSE)
Thème non évoqué = 3 répondants non Marketers	Thème non évoqué = 1 répondant (Production)	Thème non évoqué = 1 répondant (Sales)	Thème non évoqué = 1 répondant (Sales)

3.1. Les Marketers : une fonction phare chez Danone

Avant de détailler les résultats sur cette thématique des Marketers acteurs de la RSE, il est intéressant de rappeler l'importance toute particulière des Marketers, dans le fonctionnement de Danone.

C'est la centralité de la fonction Marketing dans l'entreprise qui avait justifié, au moment de nos discussions préalables avec des représentants de la direction du Groupe, leur demande de privilégier un échantillonnage majoritairement Marketing.

Cette valorisation interne de la fonction Marketing se retrouve dans les discours de certains répondants Marketers, qui l'évoquent d'eux-mêmes. Une quinzaine de Marketers, toutes CBU confondues, rappellent que la fonction Marketing est dominante dans le Groupe Danone, en particulier dans les Produits Frais, secteur très sensible à l'innovation et à la rapidité.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Parce que le Marketing est assez central quand même chez Danone, il faut le dire, puisque c'est nous qui générons les nouveaux produits. Donc on est peu le chef d'orchestre de tous les projets qui peuvent servir à vendre. [...] Bien, dans la construction, l'ambition volume, c'est vrai que les idées viennent du Marketing. Et après, la mise en pratique est conjointe avec toutes les fonctions. Et le Commercial est un des points essentiels puisque, sans la vente aux enseignes, les projets sont des échecs donc...Mais c'est vrai que l'origine des idées vient essentiellement du Marketing. »</p>
M	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>"Danone has given me the opportunity to learn Marketing in all fields. We do everything in Marketing here, like...research, all the analysis, all the innovation, everything and communication too, the commercials, we do everything, so the experience and all the learnings you get here are great. Huge!"</p>
P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>"Also, what I think is Danone culture is a Marketing-driven brand company. Danone is Marketing-driven, so always Marketing is the...in the center of the company. So everything we do, everyone is more kind of a service to the Marketing, helps us to develop the brand, etcetera. We meet everybody, you know, to have brainstorming. What can we do? What can we change? Etcetera. And it's very very Danone way."</p>

3.2. Les sujets abordés sur ce thème des Marketers « acteurs » de la RSE

Pour bien identifier cette catégorie « les Marketers acteurs de la RSE », nous avons sélectionné les discours portant effectivement sur la façon dont les Marketers vivent la RSE dans leur quotidien professionnel : leurs activités concrètes en lien avec la RSE, leur implication effective dans les projets RSE, ce que la RSE change dans la pratique de leur fonction, etc...

Nous avons exclu de cette catégorie tout ce qui relève plus globalement des relations entre le Marketing et la RSE : la RSE est-elle un atout pour le Marketing ? La RSE est-elle une opération de Greenwashing ? Etc. Ces thématiques plus générales ont été traitées dans l'analyse des opinions par rapport à la RSE.

Le tableau ci-dessous présente les principaux thèmes qui ont émergé de l'analyse des discours des répondants, sur ce sujet des Marketers acteurs de la RSE.

Tableau 10.6 Les Marketers acteurs de la RSE : liste des principaux thèmes évoqués dans les discours et utilisés dans la création des codes Nvivo (plusieurs citations possibles)		
	Nombre de Répondants cumul 3 CBU	Nombre de Références non dédoublonnées
La conduite, par les Marketers, des campagnes Marketing des projets RSE	23 = 47%	126
La prise en compte, par les Marketers, de la RSE dans la stratégie des marques, les plans d'action et la vie des marques	21 = 43%	188
La prise en compte, par les Marketers, des thématiques RSE : empreinte carbone, réduction du packaging, sourcing	19 = 39%	136
Les changements apportés par la RSE dans la relation des Marketers aux consommateurs	19 = 39%	109
La prise de conscience des Marketers sur la RSE et leur engagement dans la RSE	18 = 37%	93
L'impact possible de la RSE sur l'amélioration de l'image du métier de Marketer	14 = 29%	46
Les contraintes que représente la RSE pour les Marketers	13 = 27%	43
Les Marketers et la RSE, tels que les voient les répondants exerçant d'autres fonctions	13 = 27%	53
La RSE doit-elle dépendre des Marketers ?	8 = 16%	22
	<i>Plusieurs citations possibles dans plusieurs thèmes, pour chaque répondant : donc pas d'addition possible</i>	

3.3. Les Marketers responsables des campagnes RSE

Nous étudions, dans cette partie, les discours des quelques Marketers qui sont responsables des marques engagées dans les opérations RSE du type cause-related Marketing. Rappelons le mécanisme en jeu : pendant une durée de 2 ou 3 mois en moyenne, le consommateur est informé que, s'il achète la marque X, une partie de la somme sera dédiée à telle cause RSE soutenue par Danone. Le Marketer en charge de cette marque X doit prendre en charge la promotion du projet RSE concerné, pendant le temps de la campagne.

Pour mémoire, les deux opérations CSR majeures de type cause-related Marketing, impliquant les équipes Marketing, sont les suivantes :

- dans la CBU Mexique : l'opération promotionnelle sur le projet RSE Cielo, d'une durée d'environ deux mois dans les media et chez les distributeurs. Danone finance ainsi l'ONG Casa de la Amistad, qui prend en charge des enfants pauvres malades du cancer et leurs familles
- dans la CBU Pologne : l'opération promotionnelle sur le projet RSE Share-Your-Meal, de la même manière, en publicité et en promotion sur points de vente. Danone finance ainsi le soutien à des écoles et ONG, pour pouvoir nourrir des élèves de milieux pauvres.

Au moment des entretiens, la CBU France n'a pas de projet de ce type.

3.3.1. La CSR : un outil Marketing, pour ces Marketers ?

Certains extraits de corpus évoquent, de façon assez directe et pragmatique, l'atout que la RSE représente, aux yeux du Marketer concerné, pour la marque qu'il gère. Nous retrouvons là une proximité avec les

« opinions » sur le business case de la RSE, étudiées précédemment : la RSE est un atout pour la performance de l'entreprise, notamment en Marketing.

Deux exemples de verbatim sont cités ci-dessous, affirmant clairement la RSE comme un outil Marketing. Un projet RSE, associé à une marque X, favorise la différenciation et l'image de cette marque.

M	<p><i>(Marketer Cielo)</i></p> <p><i>"Last year, we took the decision that the Social Responsibility program should be fully integrated to Danone brand. So, since the 2010, I've been, like, very very involved [...]. Okay, in terms, first, as a Marketing manager... it helps me build a differentiation for my brand. No? It's the most important thing, it's... It really makes a difference with the consumer to have these programs And to build on the quality, the human, and all the, as we call it, equity of the brand, no? It really helps build on a positive image of your brand and your product. Yes, it's uniqueness and differentiation when the consumer is standing in front of your product and the product of the company, no? That's the first.</i></p> <p><i>Second, it gives me the opportunity to have an additional campaign which I didn't have previously that was made corporately and everything. So it helps me to have something else within my Marketing activities."</i></p>
P	<p><i>(Marketer Share-Your-Meal)</i></p> <p><i>"From business point of view, especially being in the Marketing, CSR is a business tool such as advertising, such as promotion".</i></p>

Nous retrouvons là, cités, les enjeux classiques de la fonction Marketing.

Les quelques autres répondants Marketers membres de ces équipes évoquent aussi l'humanisation possible des marques grâce à la RSE et le resserrement du lien avec les consommateurs, par la création d'une relation plus émotionnelle.

3.3.2. La CSR : une complexité pour ces Marketers ?

Pour ces Marketers, impliqués dans les projets RSE à travers leurs marques, la nature même de ces projets peut rendre leur travail Marketing plus complexe. Même si le quotidien de ces campagnes reste proche de celui des actions promotionnelles habituelles (communication TV, logo, packaging, promotion sur le lieu de vente, etc.), il ne s'agit pas seulement d'une opération Marketing classique. Les quelques répondants Marketers, directement en charge de ce volet Marketing des campagnes Cielo et Share-Your-Meal, évoquent les responsabilités spécifiques qu'ils ressentent.

Tout d'abord, la responsabilité vis-à-vis des autres salariés de l'entreprise est évoquée. Ces Marketers en charge mesurent bien l'engagement fort que les salariés Danone, tous métiers confondus, peuvent investir dans ces projets CSR. Par exemple, dans la CBU Mexique, le projet Cielo semble assez idéalisé par les salariés : il est facteur de fierté d'appartenance, d'implication dans l'entreprise, il est revêtu d'une charge émotionnelle forte en interne. Il est donc important que cette phase promotionnelle du projet RSE Cielo se déroule sans problèmes. Les préoccupations de budgets, de packaging, etc. doivent impérativement être résolues, au vu de l'importance symbolique du projet pour les collaborateurs de la CBU.

Comme le dit un des Marketers concernés, dont les propos sont détaillés en annexe : « *You understand there's some kind of magic in it. We let people get all the magic. And we, we get the magic **and** the dirty work!* »

Ensuite, la responsabilité vis-à-vis des populations concernées par ces « causes » RSE est également signalée, dans les discours de ces quelques Marketers.

La finalité n'est pas neutre, comme l'évoque ci-dessous un Marketer de la CBU Pologne en charge de Share-Your-Meal : il s'agit d'aider des populations démunies, et pas seulement de promouvoir une marque.

P	<p><i>(Marketer Share-Your-Meal)</i></p> <p><i>“I think it just occurred to me that the company is giving back for what it's taking, and I remember that, at the beginning, when I was starting to work at Danone, I even perceived this. It's because I was more personally engaged in Share-Your-Meal program and I was Marketing side, very much engaged in Share-Your-Meal program. And I was even perceiving this more as a social program than as a corporate program. So I was, in our team, I was the one who wanted to spend even more corporate money to allow big advertisement campaign and big visibility of the action, because what cared to me most was the fact that we can help somebody who was disabled in some way [...]. So I was responsible for Share-Your-Meal, Marketing side, so I was working the communication on pack, I was working on the TV communication, and I was more involved”.</i></p>
---	---

3.4. L'intégration de la RSE dans le quotidien des autres Marketers : une différence selon les CBU

Nous venons d'étudier les propos des quelques Marketers directement « acteurs » de la RSE dans leurs métiers. Ce sont essentiellement ceux dont les marques sont directement impliquées dans les campagnes Marketing de deux grands projets RSE : Cielo au Mexique et Share-Your-Meal en Pologne. La CBU France n'ayant pas, au moment des entretiens, de grand projet de « cause-related Marketing », elle n'a donc pas une équipe Marketing spécifiquement en charge.

Nous nous intéressons désormais à l'ensemble des autres Marketers que nous avons interviewés : en quoi sont-ils concrètement « acteurs » de la RSE dans leurs métiers ? Sur ce sujet, la même ligne de fracture entre CBU se révèle dans les discours, mais de façon inversée : la CBU France apparaît la plus impliquée.

3.4.1. Les Marketers de la CBU France : la RSE présente dans leur quotidien

Au moment des entretiens, la CBU France vient de mettre en place une politique volontariste, qui se veut systématique, d'intégration des enjeux RSE pour tous les Marketers. Cette nouvelle stratégie Marketing prévoit que chaque Marketer essaie d'intégrer des dimensions RSE dans le développement de sa marque, qu'elles soient environnementales, sociétales, etc.

La quasi-totalité des répondants Marketers de la CBU France évoquent cette nouvelle orientation stratégique, qui demande une déclinaison opérationnelle concrète de la RSE dans le quotidien des marques. (Bien sûr, les Marketers directement en charge des marques parlent plus particulièrement de ce thème, par rapport à ceux qui ont des missions davantage centrées sur les études ou les media). Les répondants de la CBU France expliquent comment, dans le cadre de cette nouvelle directive stratégique, ils tentent de trouver une cohérence entre les principes de la RSE et l'identité de leur marque.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p><i>« Surtout depuis un an, dans toutes nos actions Marketing, on doit réfléchir à une action RSE. En gros, on a 4 dimensions dans nos actions Marketing : une dimension produit pure, une dimension conso (qu'est-ce que je vais apporter comme expérience à mon consommateur ?), une dimension en magasin (qu'est-ce que, en magasin, il va avoir comme expérience ?) et une dimension dans le volet RSE [...]. Après, à chacun de trouver son angle d'attaque [...]. On s'est pas dit : « Oui, ben, [pour la marque X], on va mettre en avant le fait qu'on n'a pas d'impact écologique puisqu'on n'a pas de pick-up. ». Enfin ça nous paraissait un petit peu loin. On a</i></p>
---	--

<p><i>préférer le volet humain, comment j'inscris une Responsabilité Sociale, plutôt que le volet environnemental. Donc c'est, après, à chaque marque, en fonction de son ADN de marque, si je peux dire, de trouver l'angle d'attaque qui fait qu'on va se dire : « Ah oui, cette marque, c'est plus qu'un produit, elle m'apporte ça, ça, ça, ou elle est impliquée dans l'Environnement, etc. ».</i></p>
--

Les actions concrètes, citées spontanément par les Marketers de la CBU France comme étant des actions « RSE » sur leurs marques, sont les suivantes par exemple : le choix des fournisseurs, la diminution des ingrédients non naturels, le travail sur le packaging pour réduire son empreinte CO2. Quelques-uns évoquent la question de l'accessibilité des produits pour des consommateurs des classes sociales les plus modestes, en constatant que c'est un enjeu difficile. En résumé, les Marketers de la CBU France semblent, dans leurs discours, très conscients de cette nécessaire prise en compte de la RSE dans leur quotidien professionnel de gestionnaires de marques. C'est leur façon d'être « acteurs » de la RSE.

3.4.2. Les Marketers des autres CBU : une vision plus abstraite de la CSR

En revanche, cette intégration opérationnelle de la RSE dans l'activité quotidienne Marketing n'apparaît que peu dans les discours des deux autres CBU. En effet, si l'on s'intéresse aux Marketers des CBU Mexique et Pologne qui sont non concernés par les actions promotionnelles Cielo ou Share-Your-Meal, ceux-ci n'évoquent pas, ou peu, le fait que la RSE ferait partie de leur métier au quotidien.

P	<p><i>(Marketer)</i> <i>“The only thing we [Marketing people] are doing is participating in the Share-Your-Meal, but it's mainly either by putting logo of the Share-Your-Meal on our packs, or creating product offers, promotional offers for this period. So it's not, as you hear, it's not very intellectually involving into the CSR idea, but it's about just Marketing wise putting it on to the product. Not very much. Well I think that departments who aren't directly engaged in the CSR activities, they think about it less and they talk about it less. So, I think departments such as S-S-D, or factories, or Supply chain, they talk about it much more and I really believe that they believe in it, because they have specific objectives of what they have to do. And CSR soft things are put into tough numbers, goals, and objectives. That's why they have a chance of being succeeded. But, in Marketing, if one is not interested, then the only exposure we have is this Share-YourMeal”.</i></p>
---	--

Comme ce témoignage d'un Marketer de la CBU Pologne le souligne, c'est finalement la proximité avec le projet CSR qui favorise l'implication des individus. La seule occasion, pour les Marketers de la CBU, d'être concrètement impliqué dans la RSE, c'est le projet Share-your-Meal. Donc, un Marketer dont la marque n'est pas intégrée dans cette campagne n'a pas réellement d'opportunité d'être « acteur » de la RSE. La situation semble être identique dans la CBU Mexique. En effet, lorsqu'on étudie les discours des Marketers de ces deux CBU, leur approche de la RSE n'est pas ancrée dans leurs activités quotidiennes Marketing. Les discours peuvent être plus théoriques : les Marketers y expriment par exemple leurs opinions, précédemment étudiées, sur la CSR comme un atout Marketing d'image, un avantage concurrentiel. Les discours peuvent être aussi plus affectifs : les Marketers témoignent de leur fierté par rapport aux projets RSE soutenus par les équipes Marketing de leur CBU.

La seule composante RSE concrète qui est évoquée, comme pouvant impacter le quotidien des Marketers, est celle de l'empreinte CO2. Mais son influence sur le quotidien des Marketers reste faiblement ressentie, dans ces deux CBU Mexique et Pologne.

Comme le signale un Marketer de la CBU Pologne : « *But then nobody takes that into consideration because in the end, it's the business that matters. The volume and the value that is created. Which is understandable because of course, **business is the first goal of the company*** ».

3.4.3. Les Marketers des CBU Mexique et Pologne vus par les autres métiers

Les répondants non-Marketers des CBU Mexique et Pologne confirment ces constats, quant à la nature des liens entre les Marketers et la RSE.

Par exemple, un non-Marketer de la CBU Mexique dit observer une vision partielle de la CSR, réduite à Cielo, le seul projet RSE auquel contribuent certains Marketers du fait de l'implication de leurs marques.

M	<p><i>“And I think that Marketing is just... has a very narrow view of, of their campaigns or, and what they want to do, but their vision is not open enough to see all the potential, you know? [...] I think that... because of their function and because they don't have this broad view about the business, they are somehow limited to understanding that Cielo is CSR. Maybe, maybe I'm wrong, maybe they do know all this, but I think they're just not sensibilized enough to, to understand the implications of the business. But I might be wrong.”</i></p>
---	---

Un autre répondant non-Marketer, de la même CBU Mexique, souligne le fait que les Marketers ne sont pas à l'initiative du financement de projets RSE. Il l'explique par la forte pression financière qui pèse sur eux : les Marketers doivent optimiser leur budget. Soutenir un projet RSE par une campagne promotionnelle représente un investissement financier, qui ne sera pas forcément récupéré en chiffre d'affaires. Ce répondant met en évidence le paradoxe qui peut exister avec les motivations que les jeunes candidats, futurs Marketers, affichent en entretien de recrutement. Ceux-ci sont alors motivés par la CSR, ou tout au moins l'expriment ainsi, mais, une fois embauchés, sont confrontés aux arbitrages financiers.

Toujours dans la CBU Mexique, un autre répondant non-Marketer estime que le Marketing devrait être « juste un peu plus proche » de l'ensemble des projets RSE de la CBU.

M	<p><i>“No, as a matter of fact, Marketing needs to be just a little closer to all of these CSR projects. [...] And, to be honest, it's also part of about, this is my own opinion, my perception, how close you have been the necessity of the people. If you have never been in a farm, how you can realize about how big is the necessity of this? If you are not in touch with the fields, with the agriculture, with the food production, etcetera?”</i></p>
---	---

Cet éclairage est intéressant : pour expliquer ce « retrait » des Marketers par rapport à la CSR, ce répondant met en avant le fait que les Marketers ne seraient peut-être pas assez conscients de la réalité sociale.

En ce qui concerne la CBU Pologne, plusieurs non-Marketers affirment que le Marketing ne s'est pas encore réellement emparé de la dimension environnementale de la RSE. D'après ces répondants, les Marketers ne sont pas moteurs sur ce sujet.

P	<p><i>« Marketing and CSR? You would have to ask but... when I'm doing Danone Way, never, I have nothing to do with Marketing people. Maybe we have the Milky-Start product, yeh? But this is again part of External Relations Department, because it's concerned. [...] If you ask anybody in the company where is the CSR post, they would say within the CSR department. Probably nobody would mention Marketing. I would say I have more involvement from factory side than from Marketing side, because of environmental issues.”</i></p>
---	---

3.5. La RSE : une possible contrainte pour la fonction Marketing

Ce sujet est abordé logiquement par les Marketers les plus « exposés » à la RSE :

- d'une part, les quelques Marketers en charge des campagnes Cielo et Share-Your-Meal
- d'autre part, la moitié des Marketers de la CBU France. En effet, ce sont les Marketers de cette CBU qui sont le plus incités à intégrer les exigences RSE dans la gestion quotidienne de leurs marques, il est donc normal qu'ils en perçoivent davantage les contraintes.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Après, au quotidien, dans la gestion concrète opérationnelle des projets, c'est vécu comme une contrainte et c'est logique. C'est-à-dire que ça crée un champ de contraintes énorme dans la conception des nouveaux produits. Ça crée une contrainte supplémentaire pour atteindre leurs objectifs de tonnages, etc., etc. Du coup, puisqu'en général, les solutions qui sont plus vertueuses sur le plan environnemental demeurent (c'est pas vrai pour tout), mais demeurent souvent plus chères, soit sur le plan purement des investissements industriels, même si on fait des savings de matériaux parfois derrière. »</p>
---	---

Certains Marketers de la CBU France évoquent parfois le terme de « schizophrénie », pour illustrer la difficulté de certains arbitrages entre les impératifs business de la marque et les exigences RSE.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Bien sûr. Énormément. Ça amène plein de contraintes. Ça amène des contraintes sur le positionnement prix. Ça amène des contraintes sur des choix d'emballage. Ça amène des contraintes, du coup, de délais. Typiquement, sur un de mes projets, j'avais une solution pour lancer mon mix en octobre avec plus de carton qu'en janvier. En gros, je pouvais lancer en octobre avec beaucoup de carton ou en janvier avec pas beaucoup de carton. Voilà, typiquement, si vous voulez faire du fond, va falloir s'asseoir sur 2 mois de chiffre d'affaires. »</p>
---	---

3.6. La RSE pour améliorer l'image de la fonction Marketing, pour la CBU France ?

Quelques Marketers de la CBU France font le constat de la perte de légitimité de leur métier. Ils soulignent que la fonction Marketing a une mauvaise image, auprès des consommateurs et du grand public. Les mots utilisés sont ceux de « mauvaise réputation » de la fonction Marketing. Selon ces répondants, le Marketing s'est discrédité, voire « est devenu un gros mot ». Dire : « c'est du Marketing » aurait une connotation péjorative, induirait une image de « pipeau », de « tromperie », selon ces Marketers interviewés.

Dans le cadre de cette perte de confiance qui s'est généralisée, ces Marketers pensent que la RSE est aujourd'hui un moyen très important, pour l'ensemble de la fonction Marketing, de retrouver du sens et de la crédibilité.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« ...j'ai la conviction qu'on n'a pas trop le choix de ne pas intégrer cette logique de RSE dans nos modes de fonctionnement et dans nos leviers Marketing. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Et du coup, moi, je pense que le Marketing a vraiment à gagner..., si c'est fait avec sincérité, le Marketing a vraiment à gagner de cette dimension RSE ». »</p>

En modifiant les relations entre les Marketers et les consommateurs, la RSE peut contribuer à restaurer une confiance et une proximité avec les consommateurs.

4. LES AUTRES FONCTIONS « ACTEURS DE LA RSE », DANS LE CADRE DE LEURS METIERS

Les autres métiers représentent, en cumul des 3 CBU, 15 répondants sur 49 : Achats, Ventes, RH, Production, Finance. Si l'on rajoute les 7 répondants qui travaillent sur la RSE, dans les R-P, les Relations Extérieures mais ne sont pas directement en charge de la gestion des marques, nous obtenons un total de 22 répondants non « Marketers gestionnaires de marques », présents majoritairement dans les échantillons des interviewés des CBU Mexique et Pologne.

4.1. Les RH acteurs « naturels » de la RSE, pour les répondants des 3 CBU

La fonction RH est représentée, dans chaque CBU, par un seul répondant. Néanmoins, dans le discours des autres répondants, essentiellement celui des Marketers, la fonction RH est majoritairement associée à la RSE. Elle est considérée comme une fonction naturellement « actrice » de la RSE.

Le tableau ci-dessous décompte les répondants qui ont signalé le rôle des services RH dans les différentes facettes de la RSE : ils sont majoritaires, 32 sur 49, soit 65 % des répondants cumulés des 3 CBU.

Le décompte CBU par CBU met en évidence deux constats : d'une part, la forte proportion des répondants de la CBU France qui s'expriment sur ce thème des RH dans la RSE, d'autre part, un retrait plus relatif de la CBU Mexique.

Ces résultats sont cohérents avec ceux du chapitre précédent, portant sur les salariés « destinataires » de la RSE. On y constatait en effet que les salariés de la CBU France sont naturellement très concernés par cette dimension sociale « interne », donc « RH », alors que les salariés de la CBU Mexique sont davantage tournés vers l'externe et la composante dite « sociétale » de la RSE.

Ces résultats sont également cohérents avec ce que nous avons vu dans la première partie de ce chapitre-ci, sur les modalités d'organisation de la RSE dans les CBU. La CBU Mexique a vu émerger un foisonnement d'initiatives et chacun des 3 grands projets CSR est géré par un service différent. Cela enlève peut-être, dans l'esprit des répondants, un peu d'importance au poids du service RH dans le déploiement de la RSE ?

Tableau 10.7 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Ressources Humaines et la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
<i>Rappel : nombre répondants RH dans l'échantillon</i>	3	1	1	1
Nombre de répondants citant les RH et la RSE	32 = 65%	14 = 88% de la CBU	7 = 44% de la CBU	11 = 65% de la CBU
Nombre de références	98	36	27	35

Les rôles attribués à la RH dans le cadre de la RSE sont variés, dans les propos des répondants.

(Les verbatim ci-dessous sont exclusivement ceux des équipes Marketing et Relations Extérieures. Nous n'avons pas pris en compte la façon dont les 3 répondants RH envisagent leur rôle d'acteur de la RSE).

Pour certains répondants, les services RH sont considérés comme impliqués comme partenaires prioritaires, dans la stratégie RSE et dans son déploiement dans l'entreprise.

P	<u>(Responsible RSE)</u> <i>"Now there is this Sustainability road-map concept being rolled out. And, and the whole concept is that the leadership for a lot of these ideas is driven by HR people. And HR people, and you can talk to our HR director, that this is, you know, the roll-out, that these competencies need to be developed within HR People".</i>
---	--

D'autres répondants rappellent que les services RH assurent la mise en place des actions sociales destinées aux salariés et identifiées, de façon explicite ou implicite, comme relevant de la RSE (ce point a été détaillé dans les résultats sur « les salariés destinataires de la RSE »).

Certains répondants soulignent le rôle des services RH dans le recrutement de candidats dont le profil, les qualités humaines et les valeurs sont en adéquation avec les principes de la RSE Danone. Ceci favorise la création d'un socle commun autour de la RSE.

F	<u>(Marketer)</u> <i>« Quand je vous parlais, en début d'entretien, des valeurs de l'entreprise qui sont portées par l'ensemble des salariés, quand il y a un recrutement d'un salarié, la Direction des Ressources Humaines, comme les opérationnels qui vont valider la personne, sont sensibles à... sont sensibles aux qualités humaines de la personne et veillent à ce que les qualités humaines de la personne s'inscrivent dans les valeurs de l'entreprise, ce qui fait que, sur des projets comme... des projets de RSE, il y a un socle. »</i>
P	<u>(Marketer)</u> <i>"I believe that our HR department also has a big, big thing here [in CSR], because I believe that people that Danone recruits are generally more Society-sensitive and even CSR-sensitive people. Not specifically talking CSR, but thinking in the matter. More honest, more...wanting to do good. And that's just a profile of the recruitment that works for Danone".</i>

Une fois les candidats recrutés, il faut faire vivre cet « esprit Danone » dont la RSE est une des composantes. Aux yeux des équipes Marketing, les services RH participent à la communication interne autour des actions RSE et contribuent à faire rayonner la culture Danone et l'esprit du double-projet économique et social.

F	<u>(Marketer)</u> <i>« Je pense qu'il y a eu beaucoup d'effort qui a été fait en interne pour ...refaire en fait une prise de conscience du fait que [la RSE], c'est bien dans les gènes de Danone et pas une récupération justement. Donc ce point-là était très travaillé par les RH, en tout cas, moi, c'est la manière dont je le vois. Je trouve qu'on a passé beaucoup de temps à se redire en quoi ça a toujours été dans le projet de Danone, dans la vision d'Antoine Riboud, en quoi ça a toujours été...que c'est une réalité ».</i>
---	---

Enfin, le rôle des Services RH dans l'animation de l'engagement bénévole des salariés est également évoqué, qu'il s'agisse des projets RSE Danone ou de projets externes.

P	<u>(Marketer)</u> <i>"[bénévolat Share-Your-Meal] I think HR is the most committed!"</i>
---	--

F	<i>(Marketer)</i> « Ben, il y a quand même les Ressources Humaines qui jouent un rôle de mobilisation . Encore une fois, je prends cet exemple de soutien aux étudiants où il y a appel aux candidatures. Sur Les-Restos-du Cœur , il y a appel aux candidatures ».
---	---

Les 3 répondants Responsables RH, dans chacun des 3 CBU, confirment évidemment, dans leurs propres analyses, cette proximité de leur fonction avec la RSE, tout au moins avec la dimension sociale de la RSE.

4.2. Les Achats, acteurs de la RSE, cités dans les 3 CBU

La fonction Achats est évoquée par un tiers des répondants, à la fois en cumul des CBU et dans chacune des 3 CBU, comme un métier qui est « acteur » de la RSE dans son quotidien professionnel.

Tableau 10. 8 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Achats et la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
<i>Rappel : nombre répondants Achats dans l'échantillon</i>	2	0	2	0
Nombre de répondants citant acheteurs et RSE	16 = 33%	5 = 31%	5 = 31%	6 = 35%
Nombre de références	76	15	35	26

Quelques répondants, dans chaque CBU, rappellent que les services Achat interviennent dans la RSE, dans la mesure où ils sont garants de l'application des règles et principes en matière de sourcing. Est évoqué par exemple le fait que le choix des fournisseurs doit intégrer des critères de type RSE, environnementaux ou sociaux.

F	<i>(Marketer)</i> « Quand on est en Achats , ça va être : comment on va se sourcer de manière responsable. [...] Oui, ben, les ingrédients, on peut travailler avec les Achats sur des sourcings plus responsables , soit plus naturels, soit et/ou avec un impact environnemental le plus faible possible. »
M	<i>(Acheteur)</i> “But it means sourcing, I would say, with sustainable models , no? First, sustainable models. Then taking a lot of care of the food-safety and quality . Also taking good care that whatever I buy is not produced in an illegal way , you know...with children, or...people just being exploited. We do some audit, we have some social...well, fundamental principles, for our suppliers”.

Une autre référence au rôle des directions Achats dans la RSE est faite en citant le poids économique de Danone dans le CA du fournisseur. Quelques répondants Marketers de la CBU France signalent le rôle de « garde-fou », joué par le département Achats.

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Enfin je vois, on a des projets d'optimisation de coûts avec nos différents fournisseurs, qu'on travaille avec les Achats et on peut arriver parfois à se dire : « Bon, ben, celui-ci est plus cher que l'autre, on va arrêter de travailler avec celui-ci. ». Et il y a à chaque fois une alerte des Achats, en disant : « Attention, quel est le pourcentage de chiffre d'affaires qu'on fait avec lui, qui fait qu'on ne peut pas arrêter du jour au lendemain à travailler avec lui ? », enfin, qui est pour moi un vrai...un vrai réflexe, alors qu'il y a un réflexe pour le coup, chez les Achats, mais qui du coup nous influence, sur une vraie prise en compte du côté sociétal ».</p>
---	---

Au-delà de ce rôle des départements Achats, commun à toutes les CBU, il faut rappeler que, dans la CBU Mexique, le service Achats est particulièrement « acteur » de la RSE, avec le projet RSE « Margarita ». Comme cela a été précisé précédemment, ce service a développé un partenariat avec des petits producteurs laitiers, qui entre dans la politique RSE de la CBU.

Pour les acheteurs concernés dans la CBU, la Sustainability est aujourd'hui un des piliers de la fonction Achats (S-S-D). C'est dans cette perspective qu'a été créé le projet Margarita.

- D'une part, cette action permet de sécuriser durablement les approvisionnements en lait pour Danone, en diversifiant les approvisionnements et en améliorant la qualité du lait.
- D'autre part, elle permet aussi à la CBU de contribuer aux objectifs sociétaux de Danone, en aidant des fermiers pauvres à se développer.

4.3. Les Ventes acteurs de la RSE, dans la CBU Mexique

Sur ce sujet de l'implication du métier Commercial comme « acteur » de la RSE, les différences entre CBU sont très nettes. Ce sont clairement les répondants de la CBU Mexique qui intègrent cette dimension dans leurs représentations de la RSE. 10 répondants sur 16, soit 63% des répondants de la CBU Mexique évoquent le rôle important des commerciaux dans le déploiement de la RSE, alors que ce sujet n'est quasiment pas évoqué dans les autres CBU.

Tableau 10. 9 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Ventes et la RSE Évocations en nombre de répondants et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
<i>Rappel : nombre répondants commerciaux dans l'échantillon</i>	4	0	3	1
Nombre de répondants citant Ventes et RSE	13 = 27% des 3 CBU	1	10 = 63% de la CBU	2
Évocations en nombre de références	65	3	47	15

Certes, il y a 3 répondants issus des Ventes dans la CBU Mexique, mais cela ne suffit pas à expliquer cette différence. A priori, deux raisons organisationnelles pourraient être avancées, pour expliquer cette présence des commerciaux dans les discours des répondants de la CBU Mexique sur la RSE.

- D'une part, les commerciaux de la CBU sont très impliqués dans les campagnes de promotion de Cielo, partout dans le pays. Leur implantation nationale leur donne accès à tous les points de vente. Ils agissent tout d'abord en tant que vendeurs, dans le cadre de leur fonction, pour intensifier les ventes pendant cette période de la campagne Cielo. Ils s'impliquent également en tant qu'individus bénévoles, sur leur temps libre, pour augmenter la visibilité de l'opération.
- D'autre part, le service Commercial de la CBU a développé le projet Semilla, destiné à aider des femmes en difficulté en les formant à la vente de yaourts Danone dans les zones défavorisées. En développant ce projet, les commerciaux s'approprient fortement les principes de la RSE, qu'ils voient déclinés dans leur activité professionnelle.

M	« Le commercial , ... À mon avis, ce sont des personnes très impliquées . Par exemple, Cielo, c'est eux [...]. C'est sûr que, si on va faire une meilleure vente, avec ça, on va avoir plus d'argent collecté pour les enfants. À mon avis, ils sont impliqués et, je sais pas... non, ils n'ont pas des bonus, non, mais je vois qu'ils sont impliqués ».
M	"The advantages for Sales is that it gets a lot of commitment . Every time that we launch a program, I mean, they really get into it. They really do. [...]. Personal time. Yes. And they give it. Like that, without complaining."
M	« Et c'est très amusant parce que, surtout les vendeurs , de toute façon, ont ça [la CSR] dans le sang. [...] Au final, ce sont vraiment les vendeurs à travers tout le pays qui récoltent tous ces fonds . Nous, le siège, on n'est que le ..., nous essayons de donner un peu les moyens, mais c'est vraiment eux qui sont les anges de ce projet, au final. Sans eux, on n'arriverait à rien du tout. Et pareil pour Semilla en commercial avec le canal de vente. Ce projet de canal de vente, personne d'autre que le commercial n'aurait pu le développer. »

Une autre explication, plus sociologique, est fournie par un autre répondant de la CBU Mexique. Selon lui, les vendeurs de Danone PLF ne sont pas issus des mêmes milieux sociaux que les Marketers. Les vendeurs sont souvent d'origine plus modeste, et n'ont pas fait d'études dans les mêmes établissements. Ils sont toujours au contact des populations démunies du Mexique, dans les rues, dans les magasins. Ils constatent tous les jours la grande pauvreté, les difficultés sociales d'une partie de la population. Cela peut contribuer à les sensibiliser davantage aux enjeux de la solidarité, à la nécessité d'aider, notamment par le biais de la CSR.

M	"Without sounding unfair, I think Sales has...it's in much better shape in being exposed to the Social Responsibility and being, you know, engaged with it. Because our sellers, our sales-people, are in the streets, so they are already being exposed to this world that we've talked about, you know, that some people don't want to be exposed to. [...] And I'm sustaining this argument because, when we helped in projecto Cielo , from the 1000 people I told you, I would presume that 85 percent were Sales ".
---	---

5. LES SALARIÉS « ACTEURS – BÉNÉVOLES » DE LA RSE : UN THÈME TRÈS FÉDÉRATEUR

Le thème du bénévolat des salariés Danone dans les projets de type RSE est un sujet très fédérateur pour les répondants Danone :

- en cumul sur les 3 CBU, 35 répondants, soit 71% du total des répondants interviewés, évoquent spontanément ce thème du bénévolat, et certains le font très longuement
- dans le détail, dans chacune des 3 CBU, c'est largement plus de la majorité des répondants qui abordent ce sujet : 81% des répondants pour le Mexique, 69% pour la France, 65% pour la Pologne.

Répondants Total 3 CBU	Répondants CBU France	Répondants CBU Mexique	Répondants CBU Pologne
36	10	14	12
73%	63%	88%	71%

Par ailleurs, l'attitude face à ce thème est très majoritairement positive, dans les discours : le bénévolat des salariés y est exprimé comme un facteur très fort d'engagement et de fierté par rapport à Danone.

5.1. CBU Mexique : des répondants très impliqués dans ce principe de bénévolat RSE

14 répondants de la CBU Mexique (sur un total de 16) évoquent spontanément cette notion d'engagement bénévole des salariés dans des projets socialement responsables. Les répondants concernés en parlent comme d'une caractéristique importante de la CBU, quelque chose qui fait sens pour les salariés. Le registre utilisé est le plus souvent d'ordre affectif : les mots font référence aux émotions, au « cœur », à l'ambiance,...

L'essentiel des réponses concernent le bénévolat dans le projet RSE Cielo. Les quelques autres évoquent soit d'autres projets RSE de la CBU, soit le principe d'un engagement personnel à l'extérieur de la CBU.

5.1.1. CBU Mexique : Bénévolat des salariés dans le projet RSE Cielo

10 répondants de la CBU font directement référence à l'implication volontaire des salariés de Danone dans le projet Cielo.

Créé il y a 17 ans autour de l'accompagnement des enfants pauvres atteints du cancer, et géré par le service Marketing-Relations Publiques, Cielo est le projet RSE historique, emblématique, de la CBU Mexique. Son objectif est d'aider financièrement son ONG partenaire, la Casa de la Amistad, en finançant des soins pour les enfants malades soignés à Mexico City, et des maisons d'accueil pour les parents d'origine modeste, venant de tout le pays.

Chaque année, pendant une période de quelques semaines, a lieu la campagne Cielo auprès des consommateurs : l'achat de produits Danone pendant cette période générera des fonds qui seront versés à l'association Casa de la Amistad. Pendant la durée de l'opération promotionnelle, Danone Mexico propose aux salariés de la CBU qui le souhaitent de s'impliquer pour aller dans les magasins, informer les consommateurs, les sensibiliser aux enjeux du projet, distribuer des tracts, etc.

Les répondants concernés en parlent comme d'une opération importante, à laquelle beaucoup de salariés de la CBU veulent contribuer à titre bénévole. Ce bénévolat est présenté comme un engagement partagé par les salariés de l'ensemble de l'entreprise, tous services et toutes régions confondus. Les répondants le voient comme l'occasion d'une émulation collective autour de cette cause humanitaire.

M	« <i>Nous-mêmes, quand c'est la période de CIELO, nous, on a un teeshirt qui dit « Aidez aux enfants [malades] du cancer ». Nous-mêmes, on va au supermarché faire un peu la publicité, dire : « Il faut aider les enfants du cancer », tout ça. Il y a la participation active de tous les employés. Pour dire : « Voilà, il faut acheter Danone parce que, avec ça, vous aidez les enfants du cancer. » Tout le monde sort faire du Marketing sur les supermarchés, les personnes des RH ou du Supply. Tout le monde est au combat, tout le monde y va pour dire : « Allez, madame, achetez ce produit. Avec ça, vous savez, Danone aide les enfants ». Ça, je pense que, partout, on le fait ; tout le monde. On est impliqués dans ça. »</i>
M	“ <i>I think the change is that they see that everyone in the organization gets involved and that we don't get extra money for doing that and we don't push people to do it. It's a willing thing. I mean, if you wanna do it, you go and help, if you don't, no one is gonna say anything about it. So when you feel it, you feel it, you launch the challenge and then you immediately get all the responses across all the country.</i> ”

Comme le témoignage ci-dessus le démontre, certains répondants soulignent le fait que cet engagement est une libre décision des salariés, un engagement personnel, sans contrainte de l'entreprise.

La plupart des répondants concernés parlent de la volonté d'aider, de « participer ».

M	“ <i>But, at least, at the period when we do the CIELO campaign, it's amazing how most of the employees in the company, in all departments, want to help, want to be part of it. Maybe with some simple activities as wearing a shirt and going to a point-of-sale, maybe to a store to say: “hey, people, buy this product”. It's very basic activities but most of the people want to help, want to do something more. I know that some employees also donate money to the institution. Their own money, to the institution, apart from what Danone gives. And the period, when we do the campaign, is very very special. It's... the mood that you can feel and that you can breathe! Yeah. The atmosphere is different. It's different.”</i>
M	« <i>And, for example the project CIELO, it's something that really engage of the company, you can imagine all the people that want to participate on this initiative because, it doesn't matter if you are the Sales-department or the Human-Resources, it doesn't matter which part of the company you are belonging. They go out to the streets and they..., for example they give information to the people which are crossing on the streets, about our programs, no? And this is not something that the company has to..., we don't obey others, this is something from the heart!”</i>

5.1.2. CBU Mexique : une possibilité future d'engagement bénévole pour Margarita

Le projet Margarita, en pleine actualité dans la CBU Mexique au moment des entretiens avec nos répondants, du fait de son lancement concomitant, a suscité quelques propositions de bénévolat de la part de salariés de la CBU. « Comment aider ces fermiers très pauvres ? ». « Comment contribuer à accompagner le développement de leur exploitation et celui de leur famille ? ». « Peut-on se cotiser pour leur acheter une vache ? »...Voici quelques questions exprimées auprès du service Achats et des responsables de Margarita.

5.2. CBU Pologne : l'engagement dans la collecte pour Share-Your-Meal

Le programme « Share-Your-Meal », en Pologne, programme « phare » de l'engagement CSR de la CBU, implique l'engagement de salariés volontaires pour contribuer à la promotion et aux collectes dans les supermarchés.

P	<p>“More about, because there is one more thing that that came to my mind now, talking about what Danone is doing, and the values employees are sharing, and the Social Responsibility stuff among employees, it's there is an action every year and it's, within the Share-your-Meal program, in all the cities around Poland, in all bigger supermarkets, employees are asked once a year to go and collect food for children. And we are just standing, I've never been there, but they are standing with those baskets with all the Share-your-Meal posters and they ask people wearing tee-shirts and giving the leaflets and asking people to buy additional whatever food products, and put into the basket, and then they will share it with local schools. And many, I might be wrong, but top of my number here is, I think, last year, there was 60 or even more percent of employees that took part in this action. I'm not sure if it was 60 but it was much more than I would expect. And there are really employees of every stage, like directors and people from the factory. Everyone that can take part in it, and then be there during weekend, and people actually do it”.</p>
---	--

5.3. CBU France : des actions locales et le soutien à des ONG

Au moment des interviews, la CBU France n'a pas de « grands projets » RSE se prêtant au bénévolat, d'une envergure identique à celle de Cielo ou Share your Meal.

Néanmoins, la CBU France propose des opportunités d'engagement :

- participation des salariés à la collecte alimentaire pour les Restos du Cœur
- participation des salariés à l'animation de cours de soutien pour les élèves en difficulté de la ville de Saint-Ouen.

F	<p>« Voilà, quand on fait une opération avec Les-Restaurants-du-Cœur en France, l'entreprise met à disposition des produits. Elle le fait pas par charité, religion..., enfin elle le fait pas par... Elle le fait parce que ça rentre dans un cadre économique et que ça nourrit une conviction de : « voilà, il faut que je fasse aussi des choses pour... »[...]. Et c'est vrai que, dès qu'on a des projets, quand on fait le projet, par exemple, avec Les-Restaurants-du-Cœur où les salariés sont amenés à participer à des opérations sur 1 ou 2 journées, j'ai la quasi-totalité de ma direction qui est volontaire pour participer à ces opérations. Et là, on va parler des opérations promotionnelles à connotation sociale comme Les-Restaurants-du-Cœur ».</p>
---	---

6. SALARIÉS « ACTEURS DE LA RSE » : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES.

Ce thème des salariés « acteurs » de la RSE est très présent dans les discours des répondants, pour chacune des trois dimensions de ce rôle d'acteur : salariés organisateurs et animateurs de la RSE, salariés engagés dans leurs métiers, salariés bénévoles dans les projets RSE de leur CBU.

Pour chacune de ces trois dimensions, ce sont une grande majorité de répondants qui les évoquent dans la perspective de la RSE, en cumul des 3 CBU.

Cette importance accordée par les répondants, dans leur discours, au rôle d'acteur de la RSE est assez unanime. Elle transcende les pays, car elle représente une tendance nettement majoritaire dans chacune des 3 CBU. Elle dépasse aussi les générations, dans la mesure où les répondants d'âge différents expriment les mêmes convictions. Elle se décline dans tous les métiers, évoquée non seulement par les répondants Marketers, qui sont majoritaires dans notre échantillon, mais également par les non-Marketers.

Il semble que ce sujet puisse être une composante du noyau central des représentations sociales des répondants sur la RSE.

Au-delà du poids global de ce rôle de « salarié acteur de la RSE » dans les contenus des représentations, il faut noter un élément de différence, selon les CBU, dans les discours des répondants sur la RSE.

Les Marketers de la CBU France sont ceux qui évoquent le plus le poids de l'impact opérationnel de la RSE dans leur quotidien professionnel, hors projets RSE. Cela peut être mis en relation avec un processus obligatoire mis en place par la direction Marketing de la CBU, sur la prise en compte de critères RSE environnementaux dans les processus de lancement de nouveaux produits.

Les Marketers des CBU Mexique et Pologne semblent avoir une approche professionnelle moins quotidienne et concrète de la RSE, si leur marque n'est pas directement impliquée dans un projet RSE.

7. SALARIÉS « ACTEURS DE LA RSE » : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ?

Nous venons de mettre en évidence que la très grande majorité des répondants évoquent, dans leur discours sur la RSE, cette dimension des salariés acteurs de la RSE.

Deux thèmes, ou questions, apparaissent assez régulièrement dans les propos des répondants :

- d'une part, le niveau d'intensité de cette action « dans » et « pour » la RSE : certains salariés sont-ils, plus que d'autres, « acteurs » de la RSE ?
- d'autre part, les facteurs susceptibles d'expliquer d'éventuelles différences d'engagement.

Il est à noter que ces questions sont abordées pour chacune des 3 déclinaisons que nous venons d'identifier : acteur-animateur, acteur dans son métier, acteur bénévole.

Le témoignage ci-dessous est intéressant, car le répondant fait tout d'abord la séparation entre le degré de sensibilisation à la CSR et le niveau d'action pour la CSR. Puis il propose d'emblée une pluralité de facteurs, à la fois individuels et collectifs, susceptibles d'influer sur cet engagement.

P	<p><i>"I think there are 2 different subjects. First subject is doing the things and second, being aware of the things. I think awareness has nothing connected with the department. Nothing. And doing the things, of course, some of the departments automatically are much more involved. So, for instance...simple, simple example: my assistant, in Sales, she has, on top of her normal responsibility, she's in charge of the Share-Your-Meal program in Sales, okay? So some of the people are automatically, because of their responsibility, they're in charge of it, like, for instance, all External Relationship [department] are much more involved. But regarding their awareness: no way. Should be equally distributed across the whole. Why some of the people could be much more aware [about CSR]? Again, this is about a mix of the different elements. First of all, it's the mindset of the person, so what they, she or he, is interested or not. Secondly it's a kind of how the department is constructing, how this execution of this idea is moved to this department. Because I might imagine that some of the departments are just simply touched less because execution is not going there. So...when my department is making the Share-Your-Meal, then everyone is involved almost, because anyway we are making this kind of exhibition of things totally So, they might not notice it, but, it's, it's hard not to notice, but...but some of the departments might not have execution of the certain activities in the company. So it's, it's about the person, as such, and mindset of the person. Secondly it's about execution of this And I would say the third one is the communication within the company."</i></p>
---	---

7.1. Salariés acteurs de la RSE : ancrage dans la proximité du métier avec la RSE ?

Cette dimension de la RSE, qui valorise les salariés comme acteurs de la RSE, peut être liée, dans les discours des répondants, avec la proximité concrète entre la RSE et le métier de ces répondants. Deux explications convergent :

- les répondants qui ont des responsabilités opérationnelles officielles dans la RSE, dans le cadre de leur métier, sont souvent également, dans leurs propos, personnellement et favorablement impliqués en faveur de la RSE
- plusieurs des répondants ne travaillant pas sur des projets RSE constatent néanmoins ce lien entre les opportunités d'un individu ou d'un service à « côtoyer » la RSE, et son impression d'être « acteur » de la RSE, comme le montrent les témoignages ci-dessous.

F	<p><u>(Fonction support)</u></p> <p>« Moi, je dirais que c'est plus une question d'opportunité par rapport au projet qu'on va mener. On a des métiers qui sont fortement sensibilisés par cet aspect consommateur ou relations clients que sont le Marketing et le Commercial. Et puis sur des départements comme le mien, qui sont plus en support, ou sur d'autres projets comme celui dont je vous ai parlé, mais qui sont vraiment là spécifiques, il y a peu de monde dans mon département qui vont travailler dessus. Sinon c'est plus... en fonction des projets, ils vont être sollicités et c'est à ce moment-là qu'ils vont se sentir impliqués. »</p>
P	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>"I would say that the most aware department is the department that takes care of that so..."</p>

On peut donc formuler l'hypothèse que le degré d'exposition d'un salarié à la RSE est un facteur d'ancrage sur la place de cette composante « salariés acteurs » dans ses représentations de la RSE.

7.2. Salariés acteurs de la RSE : ancrage dans les modalités de déploiement de la RSE et la communication interne ?

L'exemple retenu est celui de la CBU Mexique.

Comme cela a été déjà vu, Cielo est, par son ancienneté (17 ans d'existence), et par sa dimension fortement affective et émotionnelle, le grand projet emblématique CSR de la CBU. Mais, l'année où nous effectuons ces entretiens, la CBU Mexique a décidé de donner à Cielo une ampleur toute particulière, tournée vers la mobilisation des salariés.

M	<p><u>(RP-Marketer Cielo)</u></p> <p>"This year we made some new things for Cielo. We were talking [usually] to the consumers but not to the employees. And this year, we decided to make one part of Cielo in a very practical way, so we started an inside campaign to change. Yeah, for the first time [...]. It was like a boom, but then started to be part of us. Nice to have, you know? And today and this year was really really high, nice. One thousand employees, I don't know how to say it, decided to participate in an active way. Sending emails, in twitter, in Facebook, going to the stores, and selling our products and like promoters in the stores, giving information papers in the streets and in the houses or in their children's schools. So with less money we made a huge campaign thanks to the participation of the employees. We are three thousand employees in total, so to have one thousand of them working in Cielo, it's really nice."</p>
---	---

M	<p><i>(RP-Marketer Cielo)</i></p> <p>« Donc pourquoi pas essayer de, cette année, faire une campagne où, vraiment, c'est la campagne des employés, de vraiment faire un mouvement national et puis... et puis essayer de bouger un peu les choses, qu'ils se sentent que vraiment, là, ils ressentent la Responsabilité Sociale. Et je me suis dit : « voilà, il faut qu'on fasse un gros mouvement des employés ». Et donc, du coup, les employés se sont pris d'amour pour ce projet. »</p>
M	<p><i>(Marketer Cielo)</i></p> <p>“Another example is on the [CIELO] cancer program. People have always been very engaged, but this year, we try on how to take it one step further in the engagement for the company. So we made a lot of internal advertising, and we made a meeting with the whole company to explain what we would do, and we asked for the help of the employees to help in the program. They could help in very different manners. They could go on the streets, to make just advertising with posters and anything about the program. They could go in the stores, try to sell our products, explaining the product to the consumers that were in front of the shelves, and things like this. And we got, I think it was 1100 people of the company, participating in the program. I think, at the moment, we are 3500. So, to get actively doing something one third of the company, is something we never did in the past, but it's a proof of people is really willing to do this.”</p>

L'impact de cette nouvelle orientation de Cielo peut avoir joué un rôle sur les contenus des représentations de la RSE par les répondants de la CBU Mexique. Nous constatons en effet, dans les résultats, l'importance qu'ils accordent au bénévolat.

7.3. Salariés acteurs de la RSE : ancrage dans la culture Danone de décentralisation ?

Les résultats ont mis en évidence le fait que chaque CBU présentait une forme d'organisation spécifique de la RSE. Il n'y a pas un modèle standard unique, qui serait commun à l'ensemble de filiales Danone. De plus, à l'intérieur même de chaque CBU, des initiatives peuvent apparaître, des services différents peuvent prendre en charge une partie de la RSE. Les salariés de Danone qui sont « animateurs » de la RSE dans leur CBU ont donc une marge de manœuvre importante.

En effet, dans l'analyse des discours, nous avons vu émerger le fort degré d'autonomie que possède chaque CBU par rapport au siège du Groupe Danone : ce point est clairement abordé par un certain nombre de répondants, dans les 3 CBU. Il apparaît que beaucoup de liberté est accordée au niveau local, la priorité n'est pas aux économies d'échelle mais à l'initiative. Selon nos résultats, ce point de la décentralisation de l'organisation est central dans la culture Danone. Il représente l'ossature de cette façon de travailler commune aux salariés Danone.

F	<p>« Et donc il y a une valeur quand même individuelle qui est beaucoup reconnue. Il y a certes le collectif, mais il y a aussi la place pour de la créativité individuelle et de l'apport individuel, parce que, contrairement à certains modèles anglo-saxons où il y a des choses qui sont définies à Atlanta, à un endroit et que, broum, tout est... voilà, tout est déployé partout dans le monde avec la même... une espèce d'uniformité, chez Danone, c'est le contraire de ça. »</p>
M	<p>« So it's very very horizontal and it gives us the freedom to work, because this also comes from the Group. The CBU, which means locally we can decide, there are no, like, global guidelines or boundaries that we need to fulfill, because they know this is key for growth, because if the company's expecting everything to come from the Group, and they know that not all the global model works within other companies, so I feel like, very free working in Danone, especially Marketing”.</p>

Cette politique poussée de décentralisation permet aussi de comprendre partiellement le fort engagement organisationnel des salariés Danone, qui est traité ci-après.

Elle apporte aussi un éclairage sur l'importance de l'engagement et de l'initiative en matière de RSE. Une CBU, un département, voire un individu, peuvent développer un projet RSE spécifique, si les conditions de faisabilité sont présentes, sans que cela soit forcément contrôlé ou validé en amont par le Groupe.

7.4. Salariés acteurs de la RSE : ancrage dans la culture Danone de l'engagement ?

Les résultats démontrent combien cette dimension des « salariés acteurs de la RSE » est importante dans les représentations des répondants sur la RSE, cela de façon unanime sur les 3 CBU, bien davantage que ne l'était la dimension « salariés destinataires de la RSE ».

Nous pouvons mettre ce résultat en lien avec la culture de l'engagement qui prévaut chez Danone. En effet, dans le cadre de notre analyse des discours, nous nous sommes intéressée à la façon dont les salariés interviewés ressentaient la culture Danone. Il apparaît que l'engagement est un élément fédérateur. Les répondants des 3 CBU se définissent tous, dans leurs discours, comme impliqués, enthousiastes, voire passionnés. Ils ont l'impression de partager une même énergie positive qu'ils traduisent dans leur métier par une adhésion forte à la mission de l'entreprise.

F	« Moi, j'ai Danone qui me coule dans les veines et je vois mal comment je vais débrancher la perfusion, en fait... Je pense que c'est un trait de caractère qu'on a beaucoup... On est beaucoup drivés par l'affect étonnamment, donc avec tout ce que ça a de très positif, un niveau d'engagement des gens qui est, je pense, assez hors-normes ».
M	“You know, it's like, it's the perfect company to generate and give your best part of yourself or the best part of you, because it's complementary. And, at the end, the business needs you, and you need the business, so it's a very good relationship where you think, you give the best for the business and you really believe that the business gives you the best of the company.”
P	“So we are the same passionate , we want, we want to make the things happen, we have this curiosity to do... And the second thing, we, there is a much more emotion in it. For instance, when we are doing something we are, we are putting a full-heart and full-brain in it [...]. So, which means it's a colorful culture.”

Cette culture de l'engagement va de pair avec une forte autonomie et une grande responsabilisation des individus, deux caractéristiques majeures de la façon de travailler chez Danone. Le concept « d'entrepreneuriat » revient d'ailleurs fréquemment dans les discours et représente, semble-t-il, un moteur très puissant d'implication pour les répondants.

F	« Oui, je me sens vraiment... c'est comme si c'était ma boîte, quoi ! »
M	« A lot more freedom to create, to be true “ entrepreneur ”, I think it is the word.”
P	“Danone is about freedom as well. Danone is about autonomy (...). This is the company for somebody who wants to build a lot for his own”.

Ces attitudes et comportements caractéristiques des salariés Danone peuvent se retrouver également dans leur vision de la RSE. L'importance de la composante « acteur » de la RSE, exprimée par les répondants, s'ancre sans doute dans ces visions partagées de l'engagement et de la responsabilisation. Nous retrouvons

là la signification de termes utilisés par certains répondants : les « *missionnaires* » de la RSE, ou encore les « *change-maker* » de la RSE.

8. SALARIÉS « ACTEURS DE LA RSE » : ANCRAGE POSSIBLE DE CES REPRÉSENTATIONS DANS LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE

Deux autres types de référentiels sont évoqués par certains répondants pour expliquer leur vision de la RSE, un référentiel collectif et partagé comme celui des valeurs culturelles du pays ou des référentiels personnels, liés à l'individu lui-même

8.1. Un ancrage possible dans la culture du pays, sur le registre des discours ?

Les répondants des 3 CBU intègrent fortement, dans leurs discours sur la RSE, cette dimension d'engagement, ce principe d'être un acteur de la RSE. Donc, le pays d'appartenance ne semble pas être vraiment une variable discriminante sur cette composante des représentations de la RSE.

Néanmoins, il peut y avoir des différences subtiles entre les pays, pas forcément tant sur les contenus des représentations sur cette composante « salarié acteur de la RSE », qui semble assez partagée, mais peut-être davantage sur les registres de son expression dans les discours.

En étudiant plus particulièrement les discours des répondants de la CBU Mexique, nous pouvons observer que les notions de solidarité et d'aide apparaissent clairement affirmées comme des valeurs fortes du Mexique, faisant partie de l'identité culturelle du pays, selon les répondants Mexicains. Ces valeurs nationales seraient susceptibles d'expliquer l'importance de l'engagement et du bénévolat des salariés de la CBU Mexique dans les actions de RSE.

Le registre utilisé, pour évoquer ce souci d'aider les autres, est celui de l'affectif, de l'émotionnel, de la morale, parfois annoncé comme lié à l'éducation catholique reçue et aux valeurs familiales.

M	<i>"I think solidarity is a big value, and I think that people can be easily drawn into these things, you know, we are devoted to the Virgin-of-Guadalupe, why can't we be devoted to helping people? I mean, we are very intense in those things!"</i>
M	<i>"Mexico is a country with people who really want to help, it's part of our nature. I don't know why, but it's part of us. That's Mexican people."</i>
M	<i>"I think that Mexican people have a very great heart"</i>

Cette composante de l'identité culturelle mexicaine est également soulignée par les quelques interviewés non mexicains de la CBU.

M	<i>« On voit qu'il y a une envie de participer. Voilà, on demande quelque chose : ils sont les premiers à lever la main. Mais alors tous ! C'est incroyable. Il y a eu vraiment l'altruisme qui a vraiment été... partagé. Et je me suis dit : alors est-ce que c'est possible seulement au Mexique ? Est-ce que c'est parce que je suis ici et dans un pays qui offre tant ? Et est-ce que, si jamais j'avais une autre expérience dans un autre pays avec Danone, est-ce que ce serait différent ? Je ne sais pas si c'est aussi le fait que le Mexique aide beaucoup, de par la culture et les gens ? [...] Il y a cette expression qui dit : « mi casa es tu casa », « ma maison est ta maison ». [...] Par rapport à l'Europe, où c'est beaucoup « chacun pour soi », ici, c'est beaucoup, voilà, « je t'ouvre chez moi et puis on verra ce qui se passe. Après, je te promets rien », mais, voilà, c'est déjà le premier pas. »</i>
---	---

M	<p>“Solidarity is one of the key drivers in Mexico. You can see people, it's something that strikes me in this country, you can see people that really have barely anything to eat on the day. And still, if they see somebody and they can give something, they will give it, and they have no food for the day. So we, as Europeans, we wouldn't do that. [...] You see, the poorer they are, the more solidarity they have. Because then, you have the rich Mexicans, and they're closer to the Europeans. I can't imagine them to engage to this type of things. But, you see, the people that live basically in the street, they help each other. It's really amazing!”</p>
---	--

Il ne s'agit pas ici d'affirmer que les salariés mexicains auraient un engagement bénévole supérieur à celui des autres CBU. Nous n'avons pas d'éléments de comparaison validés de façon objective. En revanche, nous souhaitons souligner l'intensité qui est mise sur ces sujets, dans les discours des répondants de la CBU Mexique. Ils font souvent référence à ces valeurs de solidarité de leur pays pour expliquer leur implication, et celle de leurs collègues, dans la RSE. Les répondants des deux autres CBU semblent exprimer leur engagement sur un registre différent.

8.2. Un ancrage possible dans le mode d'éducation, les valeurs personnelles ou une expérience personnelle

Plusieurs facteurs individuels sont évoqués dans les discours, comme susceptibles d'influer sur la façon dont les répondants se représentent le fait d'être acteur de la RSE, en tant que salarié. Soit des facteurs plus structurels comme la personnalité, l'implication personnelle, le système de valeurs. Soit des facteurs plus circonstanciels, liés à une « exposition » ou non à certaines situations sociales, sociétales ou environnementales favorisant la prise de conscience.

Il est à noter, pour mémoire, le poids important des valeurs citées par les répondants de la CBU Mexique, qui sont en lien avec l'aide et la solidarité. Elles peuvent influencer sur la vision de l'engagement personnel du salarié, qui devient « acteur » de la RSE.

F	<p>« Donc oui, en effet, c'est vrai que la RSE fait écho pour moi par rapport à... oui, à mon éducation et à mes valeurs. C'est exact. [...] Et c'est vrai que ça fait écho, oui, à l'éducation que mes parents m'ont donnée. Je viens d'une famille nombreuse. Le mot de partage est un mot extrêmement important chez nous. J'ai 4 frères, j'ai 3 fils. Oui, pour moi, la notion de groupe et de partage, c'est une notion importante ».</p>
---	---

D'autres répondants expliquent leur sensibilité personnelle par rapport aux populations en difficulté par le fait qu'ils ont été exposés eux-mêmes à ces difficultés sociales. Soit de par leur origine sociale, soit parce qu'ils ont été amenés à côtoyer des personnes en difficulté.

F	<p>« Je suis née en Afrique, au Sénégal et j'y ai vécu 15 ans. Donc je pense, en fait, que c'est quelque chose qui me... bon, là-dessus, c'est personnel, mais qui, du coup, m'a toujours posé des questions, même si j'ai toujours été du côté des privilégiés, mais j'ai toujours vu des gens plus pauvres que moi et, du coup, c'est quelque chose auquel je paye attention ».</p>
F	<p>« Et même dans un milieu modeste, donc du coup, c'est vrai qu'au fur et à mesure, je pense que j'ai développé une sensibilité forte pour les enjeux humains, sociaux, intégration, entraide, etc., etc. »</p>
M	<p>“I understand, I think, that this kind of people tell me for example: “I don't have money to have the lunch today”, because I have already lived something similar when I was a student, and in my house and in my home also. And I believe that this is something that it's making me very close to the [Semilla] project because the</p>

	<i>problems of the sellers is something that I have already lived. I understand how difficult it could be when I say it was very difficult for me because I am part of a family of 8 people. I never miss something very important, I mean something like food, but there was there was never enough money to spend.”</i>
--	--

Un des répondants évoque une expérience qu’il a eue, un jour, dans le cadre de son activité professionnelle de l’époque, où il devait visiter un bidonville de Mexico City. Venant d’un milieu privilégié, c’était la première fois qu’il rencontrait des personnes dans une telle situation sociale et, pour lui, ce fut un choc, une prise de conscience, qui a déclenché ensuite sa motivation pour la Responsabilité Sociale.

M	<i>“But again, it’s a matter of assessment, it’s a matter of experiences you’ve had in your life. I think the one that happened to me touched me, you know, because I said, woah, I mean, I lived in some sort of like a glass ball, you know, protected from the world, you know, you see too many movies. These are the faces of a society that no-one wants to show. Or I would say, very ironically, many people try to hide. Because they’re not pretty, they’re ugly and when you’ve seen them, I think this is something that challenges yourself. I’m convinced many people don’t reach, they don’t go for social projects because they have to face first their social personal challenge. [...] If you come from a very rich segment, again, you live in this world that, you know this is the typical thing, protected world, your parents, they will protect you as much as possible. You close those doors, because that’s not pretty, that’s like, the ugly side of the world, sort of saying. But there’s others that come very strong on Social Responsibility. The new generation’s demanding it. So I would say it all depends how much you’ve been exposed, you know, by your parents, by your friends or by a personal experience to a social, you know, social experience, in order to see if you can, you know, come with that desire to be passionate about it. So if someone hasn’t been exposed, you know, someone who is in the top of the pyramid, I don’t know...”</i>
---	--

D’autres répondants parlent de l’engagement familial au service de causes sociales, qui les a sensibilisés depuis leur enfance.

M	<i>“My father is a doctor, so he works in a very poor community. In a very poor, poor community, in a poor place in Mexico, so all the time, when we visit the hospital or the clinic where he works, and I can see the work... my father, he is very humanist, so all the time he is helping poor people, and he give medicines and so, I have this kind of social philosophy since I was a child”.</i>
M	<i>“For example, I been working in, always, as a little kid, my family “forced” me to visit sick people. My mother is really active on the social part, to help. I went a lot to visit the old people, in the hospitals where they live. So I was a lot exposed in that, this is the sort of thing, I think, it’s a thing that every single person has it but should be a moment or two where it wakes up. You need to be exposed to, and it’s about more emotions, you see all, all the things that I tell, it’s beliefs because at the end it’s more about the emotions, this internal motor, engine that generates you this passion of, of pushing the things and really generate this. And I think it’s part of your DNA. You have it, or you don’t really have it”.</i>

Un autre type d’expérience personnelle qui engage les répondants dans le bénévolat est la maladie de leurs proches. Plusieurs répondants de la CBU Mexique évoquent un parent atteint du cancer, et le rôle que cela joue dans leur implication personnelle dans Cielo.

M	<i>“I participate in everything, in everything [in Cielo], and it makes me feel very very proud, in a personal way and in a professional way. ... Yeah, it moves me a lot. In a personal way, because my mum has cancer, I think it’s... this is a... most of us know somebody that has cancer. Somebody in family and maybe a friend. It’s very close to everybody, I think. In my case, it’s my mum”.</i>
---	--

Nous observons que les répondants des CBU France et Mexique évoquent plus spontanément, dans leurs discours, ce type de motivations plus personnelles, par rapport aux répondants de la CBU Pologne.

Conclusion du Chapitre 10

Ce chapitre a présenté les résultats sur la façon dont les répondants envisagent le rôle des salariés comme « acteurs » de la RSE. Il apparaît que ce thème, sous toutes ses déclinaisons, est particulièrement présent dans les discours des répondants, à la fois en cumul des 3 CBU et pour chacune des CBU. L’analyse laisse penser qu’il peut faire partie du noyau central des représentations des salariés interviewés sur la RSE.

L’analyse des responsabilités RSE des individus et des équipes a mis en évidence les différences d’organisation dans chacune des 3 CBU. Chaque filiale a développé une structure RSE spécifique.

Les discours des salariés officiellement en charge des projets RSE ont témoigné de leur engagement personnel fort pour la cause de la RSE.

L’intégration opérationnelle de la RSE dans les métiers des salariés a été étudiée, pour les Marketers bien évidemment, mais également les RH, les Achats, les Ventes. Les discours des répondants ont montré en quoi le fait que le salarié soit confronté professionnellement à un projet RSE contribue à son implication.

Plusieurs hypothèses ont été formulées sur les facteurs d’ancrage possible de cette composante des représentations. La culture Danone de responsabilisation et d’engagement semble représenter un référentiel commun très puissant, qui encourage les salariés de Danone à voir leur contribution à la RSE de façon active et impliquée.

Un autre facteur possible peut être une sensibilité personnelle à des causes sociales, qui peut donner envie de s’engager davantage.

CHAPÎTRE 11

LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE LA RSE

Dans les définitions introductrices de la RSE et du Développement Durable, l'Environnement fait partie des 3 piliers officiels de des deux concepts. C'est une des responsabilités majeures des entreprises vis-à-vis de la Société, un des 3 volets d'un développement de l'humanité qui puisse être durable.

Ce chapitre 11 a pour objectif l'analyse des discours des répondants sur cette dimension environnementale. Quelle place accordent-ils à l'Environnement dans leurs représentations de la RSE ?

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux propos tenus sur la thématique générale de l'Environnement, dans le cadre de la RSE. Seront donc présentés les résultats sur la responsabilité de principe des entreprises par rapport à l'Environnement, qu'il s'agisse de la RSE dans l'absolu, ou de la RSE Danone en particulier. Une analyse globale sera menée en cumul sur les 3 CBU, puis les résultats seront détaillés, CBU par CBU.

Dans un deuxième temps, nous étudierons les propos des répondants sur les composantes précises, concrètes, d'une politique environnementale. Quels chantiers opérationnels une entreprise peut-elle mettre en œuvre envers l'Environnement et la Nature ? Le travail de condensation des données permet de faire émerger 6 grands domaines de responsabilité environnementale, que les répondants associent explicitement à Danone. Les deux projets Danone de l'empreinte carbone et des packagings, particulièrement évoqués par les répondants, feront, chacun, l'objet d'une partie spécifique. Les autres chantiers environnementaux de Danone seront regroupés dans une même partie.

Enfin, pour mettre en perspective ces résultats et tenter une première interprétation, nous chercherons quels peuvent être les facteurs d'influence favorisant l'ancrage des représentations sur l'Environnement et la RSE. Cette étude du contexte sera segmentée en deux parties : les facteurs d'ancrage dépendant directement du Groupe Danone et les autres facteurs d'ancrage.

1. LE THÈME GÉNÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT : LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE DES ENTREPRISES ET DE DANONE ENVERS L'ENVIRONNEMENT

Dans cette première partie sont présentés les résultats concernant, de façon globale, l'Environnement comme composante de la RSE et du Développement Durable en entreprise. Quelle importance les répondants accordent-ils à cette dimension environnementale dans leurs représentations de la RSE ? Qu'est-ce qu'ils en disent ? Quelle place l'Environnement occupe-t-il, parmi les autres responsabilités des entreprises, selon les répondants ?

Nous présentons les résultats concernant la thématique globale de l'Environnement, vue à la fois sous l'angle théorique du concept de RSE, comme à travers l'aspect pratique de la RSE Danone.

1.1. Le thème général de l'Environnement dans la RSE en cumul des 3 CBU : une forte majorité des répondants

De façon globale, ce thème général de l'Environnement est très majoritairement présent dans les discours des répondants sur la RSE : 36 répondants l'abordent au total, soit 73% en cumul des 3 CBU.

Cette nette majorité de répondants semble logique, au regard de la prégnance du thème de l'Environnement dans les discours académiques, managériaux et médiatiques sur la RSE et le Développement Durable en entreprise.

Tableau 11.1 Le thème général de l'Environnement, en cumul des 3 CBU		
	Répondants Total des 3 CBU	% des répondants concernés
Thème général de l'Environnement cumul RSE Concept et RSE Danone	36	73%
1. Thème général de l'Environnement, dans la RSE concept	30	61 %
2. Thème général de l'Environnement, dans la RSE Danone	16	33%

1.1.1. L'Environnement dans le concept de RSE : cité par la majorité des répondants

La thématique générale de l'Environnement comme dimension globale du concept de RSE est évoqué par 30 répondants, soit 61% de l'ensemble des 3 CBU.

Les répondants des 3 CBU, qui évoquent cette dimension, valorisent clairement l'importance de ce thème. Ils affirment que les entreprises sont responsables de leur impact environnemental et que l'Environnement est une dimension majeure de la RSE et de la Sustainability.

F	« C'est sûr, mais donc les entreprises sont les premières concernées dans tout ce qui est préservation de l' Environnement [...]. C'est l'entreprise qui peut y contribuer le plus, puisqu'étant responsable d'une des plus grandes parties de cet impact environnemental . [...] L'économie a pris une part très importante...enfin, il est dominant. Donc il y a cette responsabilité aussi humaine et environnementale. [...] Il y a à lui faire comprendre, au consommateur, exactement ce que c'est qu'un produit responsable et qu'une entreprise responsable, notamment en prenant en compte le process environnemental global, donc de l'ensemble de la chaîne ».
M	"I think that we have to take care of the Environment , because it's our responsibility . So I think it's very interesting to focus in this subject. Not only like a person..., but also like a company."
P	"... Of course the environmental stuff is very important; how we... how do we impact our surroundings. [...] Because everything has impact on Environment . [...], it's as well CSR ".

1.1.2. L'Environnement : une dimension « explicite » du concept de RSE

Sur ces 30 répondants évoquant cette dimension générale de l'Environnement, 24 d'entre eux la rattachent de façon « explicite » à la RSE.

Cela se traduit par le fait que les répondants concernés utilisent, dans une même phrase, des termes de la RSE (ou CSR) et les termes liés à cette thématique générale de l'Environnement.

Ils citent nommément le terme de « *Responsabilité environnementale* ». Ils parlent de l'impact de l'activité des entreprises sur l'Environnement et de leur nécessaire « *responsabilité* » à cet égard.

F	« Alors, pour moi, c'est vraiment... Moi, dans la RSE , les premiers mots... enfin je vous dis en tant que personne, la dimension première que j'y vois, c'est la dimension impact environnemental du point de vue de l'entreprise. C'est une grosse partie. »
M	"I think that the communication on CSR is more right now on the environmental aspects."
P	"Well, of course, I think a company should be responsible at least for anything negative that comes from the company being a company. [...] Because it's also about the Environment, which is also another stakeholder . Maybe even the most important one, because it's the one that stays. A consumer lasts for 80 years or 100 years, but the Environment stays forever. But it should, so it's, in that matter, it's probably the most important one. So, CSR-related activities..., activities related with Environment for me also are CSR. "

Ce lien explicite entre la thématique générale de l'Environnement et la RSE est également établi entre l'Environnement et le Développement Durable, par quelques répondants de la CBU Pologne.

P	"[In CSR], you've got social and Environment, yes? And Environment in a big part [...]. What am I doing to the Environment, yeah? [...] I am polluting and I don't care about it? [...] Sustainability..., when we are talking about Sustainability, people only think about Environment. [...] Yeah, but this is kind of something closer, closer relation: when you hear "Sustainability", the closest relation is about Environment. "
P	"I think, Environment is coming fast, right. The real Sustainability , in terms of Environment , and so on."

Comme nous l'avons déjà étudié dans la partie présentant les définitions de la RSE et les termes utilisés, le mot de « Sustainability » est régulièrement cité par les répondants des CBU Pologne et Mexique, en substitution au terme de « CSR ».

1.1.3. L'Environnement dans la RSE Danone : une minorité de répondants

L'étude des discours portant sur la place de l'Environnement dans la RSE Danone montre que 16 répondants sur le total des 3 CBU, soit 33 % d'entre eux; évoquent cette thématique générale de l'Environnement comme partie intégrante de la RSE Danone.

Ce résultat peut sembler assez faible, eu égard à la place de l'Environnement dans les propos sur la RSE en général.

Il est néanmoins à nuancer : nous allons voir en effet, plus loin dans ce chapitre, que les répondants sont nombreux à citer les chantiers environnementaux opérationnels menés chez Danone, comme l’empreinte carbone par exemple, ou la gestion des packagings.

Le sujet de l’Environnement est donc bien présent dans les représentations des répondants sur la RSE de Danone. Mais ce thème s’exprime davantage à travers des exemples pratiques, issus du contexte direct que vivent les répondants, plutôt que sous une approche globale et conceptuelle de ce que serait la RSE de leur employeur.

Les 16 répondants évoquant la dimension générale de l’Environnement dans la RSE Danone, sont tous fortement sensibilisés à l’importance de ce thème pour leur entreprise et témoignent d’une attitude positive sur ce sujet.

Ils présentent ce thème comme un des 2 ou 3 axes majeurs de la politique RSE de Danone, en parallèle avec les actions « sociales » ou « sociétales ».

F	« ... et la partie environnementale qui est aussi un des axes de différenciation. Mais aussi parce qu’il y a une vraie conviction aussi sur ce thème-là, que l’économique ne peut être sans le social et l’environnemental [...]. Et en fait, on a mis au même niveau, avec le même niveau d’importance, les parties Environnement et sociétale. »
M	« I think, right now, the Danone topic is ecology , no? Being green, not polluting and everything”.

Une évocation est faite à l’axe « Nature » de Danone, un des 4 axes stratégiques du Groupe Danone, en déclinaison de la mission du Groupe.

F	« Et après, sur la dimension plus « Nature », si je prends un autre des volets de la RSE , là, on va retrouver la même dimension d’engagement et d’affect. »
P	“And because Sustainability is in the strategy, Danone strategy for 2009,-2013, and one part of the Sustainability is “ Nature .” [...] And in Danone, at this moment, you have situation that Sustainability is in the company strategy, and, in the Sustainability, we have “Nature” and we have the social part ...”

1.2. Le thème général de l’Environnement dans la RSE : une disparité entre les 3 CBU

Nous observons des différences sensibles dans les résultats :

- la CBU France (100% des répondants) et la CBU Pologne (88% des répondants) sont très fortement sensibilisées par ce sujet
- la CBU Mexique voit ce sujet traité par moins d’un tiers de ses répondants.

Tableau 11.2 Le thème général de l'Environnement : répartition par CBU			
	Répondants CBU France	Répondants CBU Mexique	Répondants CBU Pologne
Thème général de l'Environnement cumulé RSE Concept et RSE Danone *	16	5	15
% des répondants concernés de la CBU	100 %	31 %	88 %
1. Thème général de l'Environnement Sous-total RSE concept	15	3	12
% des répondants concernés de la CBU	94 %	19 %	70 %
2. Thème général de l'Environnement Sous-total RSE Danone	8	2	6
% des répondants concernés de la CBU	50 %	12 %	35 %

(Rq : la somme des sous-catégories 1 et 2 ne correspond pas au total cumulé, car les répondants peuvent traiter l'un et l'autre des thèmes)

1.2.1. CBU France : l'unanimité pour le thème de l'Environnement comme composante de la RSE

C'est dans la CBU France que la sensibilisation des répondants est déterminante sur la place de l'Environnement dans la RSE (RSE concept et RSE Danone) :

- à la fois dans l'absolu : 100% répondants de la CBU France traitent de ce sujet
- et de façon relative, par rapport aux deux autres CBU : les répondants de la CBU France sont les plus concernés par cette thématique, dans leurs discours, même si ils sont suivis de très près par leurs collègues de la CBU Pologne.

F	« Si, ça rentre aussi en compte parce qu'on ne peut pas dégrader, que ce soit son environnement économique ou son véritable Environnement, au sens environnemental du terme, pour produire et pour vendre. Donc on a aussi une responsabilité vis-à-vis de l'Environnement. [...] On sait très bien qu'on a un impact sur l'Environnement. [...] C'est évident qu'une entreprise a un impact, que ce soit au niveau humain ou Environnement. »
---	---

Ce thème de l'Environnement **est** donc, pour la CBU France, un thème fondateur dans les représentations RSE des répondants.

Ce résultat provient prioritairement des discours sur le concept de RSE, plutôt que sur la RSE Danone :

- 15 répondants sur 16, soit 94% des répondants de la CBU France, citent naturellement la place du thème général de l'Environnement dans la RSE
- 8 répondants, soit 50%, évoquent nommément le thème général de l'Environnement dans la politique RSE de Danone.

Les répondants semblent donc privilégier une lecture plus abstraite, plus théorique, de cette dimension de la RSE « en général ».

F	« C'est marrant parce qu'au départ, je croyais que RSE, ça voulait dire : « Responsabilité Sociale et Environnementale. »
---	--

Ceux des répondants de la CBU France, qui parlent de l'Environnement dans la RSE Danone, soulignent la volonté stratégique du Groupe dans ce domaine.

F	« Je me demande dans quelle mesure c'est pas une entreprise qui a été une des premières à agir en tout cas beaucoup sur son aspect Environnement. [...] Je vends des yaourts pour une entreprise qui est... ben, qui essaie à la fois d'améliorer la qualité de ses produits et qui essaie de respecter son Environnement. »
---	---

Notamment, cette stratégie environnementale globale de Danone est présentée par quelques répondants comme étant déclinée dans la stratégie Marketing de la CBU France.

F	« Et après, ici, le RSE donc... La direction Marketing s'est complètement... Enfin je pense qu'on était en processus de transformation et la volonté, c'était que la transformation vienne des équipes, pas en top-down, pas que notre directeur Marketing nous dise : « maintenant vous allez travailler sur le RSE et vous allez travailler sur ça. ». Je vous assure que, quand on a fait ces learning-expedition, et quand on a fait des plans Marketing 4 mois plus tard : pas une marque qui n'avait pas intégré un levier environnemental dans sa stratégie de marque ! Pas une ! »
---	---

Ce résultat sera particulièrement déployé et confirmé par les répondants dans l'étude ci-après des projets RSE environnementaux concrets, comme l'empreinte carbone et les packagings.

1.2.2. CBU Pologne : une très forte majorité des répondants concernés par ce thème de l'Environnement comme composante de la RSE

Cette importance générale de la dimension environnementale dans la RSE est évoquée par 15 répondants de la CBU Pologne sur 17, soit 88% d'entre eux.

C'est donc, pour la CBU Pologne, un thème central dans les représentations RSE des répondants.

P	“So the way I perceive CSR is simply being transparent, not damaging the society and the ecology . [...] It's actually like this coming to a room and leaving a little better than you have entered it, yeh? It depends, when you produce a lot of trash, then probably the Environment , and taking care of it, should be the most important thing.”
---	--

Lorsqu'on s'intéresse plus précisément à la RSE Danone, c'est toujours une majorité des répondants de la CBU Pologne, 12 sur 17 soit 70%, qui traitent également de ce thème de l'Environnement.

P	“And from Danone perspective, with the scale that we have; I think that Environment is the most important thing we can contribute [...] ... to do things that are good for Environment and Society, they are in line with the goals of the brand that it should deliver to be like responsible ”.
---	---

En termes d'attitudes, nous souhaitons signaler que quelques témoignages de répondants de la CBU Pologne expriment assez librement une certaine « distance », voire un esprit critique, sur ce thème de l'Environnement.

Un premier exemple externe consiste en une critique d'entreprises, par ailleurs « polluantes », qui affichent une image CSR.

P	<i>"Can a petrol company be CSR? Well, yes it can. But again, let's not forget the fact that its core business kills the Environment!"</i>
---	---

Un deuxième exemple « interne » concerne certains discours sur la composante environnementale de la RSE Danone, qui expriment une vision très pragmatique des avantages ou inconvénients de ce sujet de l'Environnement pour l'image et/ou les ventes Danone.

P	<i>"The company responsibility for the Environment. [...]. This is a broad and more like an image story. Image-driven also actions, yes? Yes, we want to, we want to be better for the Environment. We want to be ecological."</i>
P	<i>"It's not helping the Environment that is driving the sales. We could obviously start creating the need of taking care of the Environment, but right now we don't see good perspective for that."</i>

Nous souhaitons en effet mettre en avant ce type de discours dans la CBU Pologne sur ce sujet particulier de l'Environnement, même si ils sont minoritaires. C'est un résultat intéressant, qui mérite d'être approfondi.

En effet, quand nous ferons une synthèse globale des résultats, nous constaterons que cet état d'esprit lucide, et potentiellement critique, se retrouve de façon régulière dans l'attitude des répondants de la CBU Pologne, tous sujets confondus.

1.2.3. CBU Mexique : une implication plus faible pour ce thème de l'Environnement comme composante de la RSE

À l'opposé de l'implication unanime ou quasi unanime des répondants de la CBU France et Pologne, nous pouvons observer une implication plus modérée de la CBU Mexique. Seulement 5 répondants, d'entre eux soit 31 % de la CBU, abordent, dans leurs propos, le sujet des enjeux environnementaux globaux de la RSE.

M	<i>"... and CSR for other causes which are not people. Be it the planet, or the water or, I don't know what, but normally it will be the Environment, I think."</i>
---	--

3 répondants évoquent l'Environnement en lien avec la RSE Danone, et 2 seulement en parlent comme d'une composante de la RSE « en général ».

2. L'EMPREINTE CARBONE : LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE LA PLUS PRÉSENTE DANS LES DISCOURS

C'est le projet environnemental majeur de Danone, affirmé par l'essentiel des répondants dans les 3 CBU comme une forte composante de la RSE Danone.

Le projet environnemental de l'empreinte carbone se traduit par une démarche très intégrée dans toutes les CBU, grâce à l'organisation systématique mise en œuvre, ainsi qu'au processus de bonus dans Danone Way. Le calcul de l'empreinte carbone des nouveaux produits est décliné dans les directions Marketing et intégré dans les critères d'innovation produit, notamment dans la CBU France.

Il ressort des discours que ce projet RSE semble être perçu comme un processus technique, plutôt que comme un engagement éthique.

3 sujets sont évoqués par les répondants, en lien avec l’empreinte carbone :

- les actions Danone en termes d’empreinte carbone
- les implications du calcul carbone dans le lancement de produit pour les Marketers
- le bonus annuel « empreinte carbone », en fonction des résultats.

2.1. Empreinte carbone : un sujet qui fait l’unanimité dans toutes les CBU

Ce sujet est dominant dans les discours, à la fois en cumul des 3 CBU, mais également majoritairement dans chacune des CBU. On peut donc considérer à que ce thème de l’empreinte carbone fait partie du noyau central des représentations que les répondants PLF du Groupe Danone portent sur la RSE.

2.1.1. Une nette majorité des répondants cumulés des 3 CBU évoquent l’empreinte carbone

Ce sujet de l’empreinte carbone est évoqué spontanément par 34 répondants, soit 69% du cumul des 3 CBU, cela quelles que soient les formulations utilisées (CO2, footprint, empreinte, etc.). Ce résultat fait de l’empreinte carbone le premier chantier environnemental évoqué par les répondants, clairement associé à la RSE dans les discours.

F	« Enfin, au-delà du Développement Durable qui est déjà dans une dimension plus RSE , l’ Environnement en lui-même, et toutes les problématiques d’écologie, de biodiversité, d’empreinte carbone , etc., ça, c’était déjà des choses dont on parlait déjà. »
---	--

2.1.2. Un sujet qui rassemble au moins 50% de répondants dans chacune des 3 CBU

Dans chacune des 3 CBU, ce sont au moins la moitié des répondants de la CBU qui citent l’empreinte carbone :

- la CBU Pologne (82% des répondants) et la CBU France (75% des répondants) sont très sensibilisées par ce sujet
- même dans la CBU Mexique, où les répondants abordent très peu la thématique générale de l’Environnement, ce sujet de l’empreinte carbone réunit la moitié des répondants.

	Cumul des 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
L’empreinte carbone chez Danone, en général	22	6	7	9
L’empreinte, critère Marketing Danone	11	7	0	4
Le bonus empreinte carbone	10	0	2	8
Cumul répondants ayant évoqué l’EC	34	12	8	14
Cumul en %	69 %	75 %	50 %	82 %

(Rq : la somme des sous-catégories ne correspond pas au total cumulé, car les répondants peuvent traiter l’un et l’autre des thèmes)

2.2. Empreinte carbone : une thématique exclusivement liée à la RSE Danone

Ce thème de l’empreinte carbone est exclusivement cité en lien avec la RSE Danone, aucune évocation n’est faite indépendamment de Danone. Ce n’est donc pas une thématique associée à la RSE « en général », mais seulement au contexte de l’employeur.

Ce chantier de l’empreinte carbone est valorisé, par les répondants, comme étant très important dans la stratégie du Groupe et dans le discours officiel de l’entreprise.

F	« Et donc là aussi, il y a des engagements qui ont été pris par l’entreprise qui sont extrêmement concrets. Et on réduit ... enfin voilà, on a des programmes de réduction de notre empreinte carbone et avec des réalisations concrètes ».
M	“I know that Danone, as a company, has other objectives: this carbon-footprint thing.”
P	“Now, the whole point is, for instance, you know, when we [Danone] say: ecological-footprint and carbon-footprint , of course, we do carbon-footprint . And we do it more than anybody else!”

2.3. Empreinte carbone : un critère Marketing de Danone ? Des différences selon les CBU

Nous nous concentrons là sur une déclinaison plus concrète de l’empreinte carbone dans les pratiques de Danone. Certains répondants évoquent en effet la nouvelle place que revêt désormais l’étude du bilan-carbone dans le processus de lancement Marketing des nouveaux produits.

Tableau 11.4 L’empreinte carbone dans le Marketing Danone : répartition en nombre de répondants			
Cumul des 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
11	7	0	4

Pour la CBU France, ce sont 7 répondants sur 16 qui expliquent en quoi le chiffrage du bilan-carbone des nouveaux projets est devenu obligatoire dans le processus de lancement Marketing des nouveaux produits. C’est un phénomène encore assez récent, à la période où se réalisent les interviews dans la CBU France.

Une personne au sein de l’équipe Marketing a une mission dédiée d’aide des Marketers à ce calcul de l’empreinte.

F	« Sur l’Environnement, on calcule aussi à chaque fois nos empreintes-carbone de tous les produits qu’on veut lancer ou rénover . Il y a une continuité en fait dans tout ça. Et, après, à chaque lancement, on est obligé de démontrer que notre empreinte carbone n’est pas supérieure à la moyenne. Un projet qui est trop extrême en empreinte carbone ne pourra pas sortir. [...] En tout cas, ça va avoir un impact parce qu’on doit réfléchir sur notre empreinte carbone ».
---	---

Même si ce critère n’est pas toujours facile à intégrer, il est vu par les répondants concernés de la CBU France, comme faisant partie d’une première étape nécessaire de sensibilisation.

F	« Je dis pas qu’on arrive toujours à les appliquer, mais au moins on est conscient . Il y a déjà une prise de conscience. Je pense que la prochaine étape sera d’en tenir de plus en plus compte. Mais, pour le moment, on fait surtout prendre conscience aux équipes de l’impact de leurs produits et de leurs innovations. C’est une recommandation. Pour le moment, c’est pas une instance de décision. C’est à titre indicatif pour sensibiliser tout le
---	--

	<i>monde. Je pense que, plus tard, ça deviendra beaucoup plus partie prenante à la décision, mais... [...] Sinon, il faut trouver des moyens de compenser en carbone. »</i>
--	---

Dans la CBU Pologne, 4 Marketers polonais seulement font référence à cette nouvelle pratique de l'intégration de l'empreinte carbone dans les démarches d'innovation de la CBU.

P	<i>« We have a kind of document for new products, which also is filled in by the R&D and the Development Units about the CO2. So that we know if the CO2 impact is higher or lower than the average for the new products in Danone ».</i>
---	--

Ces 4 répondants polonais tiennent des propos plus distanciés que les répondants français, quant à la prise en compte réelle de ce critère dans les arbitrages Marketing. Selon eux, ce sont, au final, les critères économiques qui prédominent dans les arbitrages. Nous retrouvons-là cette attitude plus "critique" des répondants de la CBU Pologne, avec un discours très direct.

P	<i>"But when we launch a product we don't take into consideration the CO2 emission of it. For sure. Nobody takes that into consideration because in the end, it's the business that matters".</i>
---	---

Dans la CBU Mexique : aucun répondant de la CBU n'évoque cette question de l'intégration des préoccupations empreinte carbone dans le quotidien des Marketers.

En revanche, si aucun répondant de la CBU Mexique n'évoque l'empreinte carbone comme un critère Marketing d'innovation produit, quelques-uns le citent comme un outil possible de promotion auprès des consommateurs, un bénéfice potentiel d'image. Ces quelques répondants expriment le souhait que la CBU Mexique communique davantage sur ses actions et résultats en matière d'empreinte carbone.

M	<i>"To be honest, I do not understand why, because, for example, about Environment responsibility, we have been working to decrease our carbon-footprint. This year, the objective is 8 percent reduction on the carbon-footprint. And we have never gone out to the consumer, you know, "we're looking for the Environment, we're doing this, these are the actions, look at this, we're not doing that". And some other companies, like [...], they are communicating on that [...]. And I also think that these kinds of thing don't interest Marketing people at all. [...]. I don't think they are interested in communicating on carbon-footprint."</i>
---	--

C'est un résultat qui se retrouvera sur d'autres thématiques, auprès de certains répondants de la CBU Mexique : l'impression que leur CBU pourrait gagner à mieux communiquer sur ses réalisations RSE auprès du consommateur final.

3. LA RÉDUCTION DU PACKAGING : UNE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE TRÈS VALORISÉE CHEZ DANONE

La réduction des packagings et la gestion des déchets représentent un volet important de l'empreinte carbone, qui sensibilise plus naturellement les équipes Marketing : en effet, le packaging fait partie des missions traditionnelles d'un Marketer.

3.1. Réduction des packagings, en cumul des 3 CBU: une thématique bien présente dans les discours

Les questions de packaging et de gestion des déchets sont abordées par 32 répondants sur le total des 3 CBU, soit 65%, ce qui en fait le 2^{ème} chantier environnemental RSE.

3.1.1. Un sujet exclusivement lié à la RSE Danone

En effet, comme nous l'avons vu, l'objectif prioritaire de la stratégie RSE environnementale de Danone est la réduction des émissions carbone.

Or, le packaging d'un produit est une des composantes de son impact carbone. La réduction de l'empreinte carbone passe donc concrètement par une réduction du packaging, ce qui explique le poids de ce thème dans les propos des répondants, pour l'essentiel des Marketers.

F	« Mais quand on réduit les packagings sur nos marques, c'est aussi une action envers l' Environnement et ça, moi, aussi je mets ça là-dedans. Donc c'est : comment est-ce que on donne du sens aussi à nos actions ? »
P	“We're looking for more environmental-friendly packaging and... so when we talk about CSR , it's very difficult to say, you know, what other actions, because it's so wide [...]. Depends also on this, whether we manage to lower the CO2 emission or not. [...] so whether Marketing decides to cut the packaging off, this is the main source of CO2 ”.

Ce chantier environnemental de la réduction des packagings pourrait être un sous-thème du chantier de l'empreinte carbone.

Bien évidemment, si nous cumulons les résultats de ces deux catégories, nous pouvons mesurer la très forte importance globale, dans les représentations RSE des répondants, du sujet de l'empreinte carbone. Nous préférons néanmoins traiter ce sujet du packaging de façon spécifique, pour mieux le valoriser.

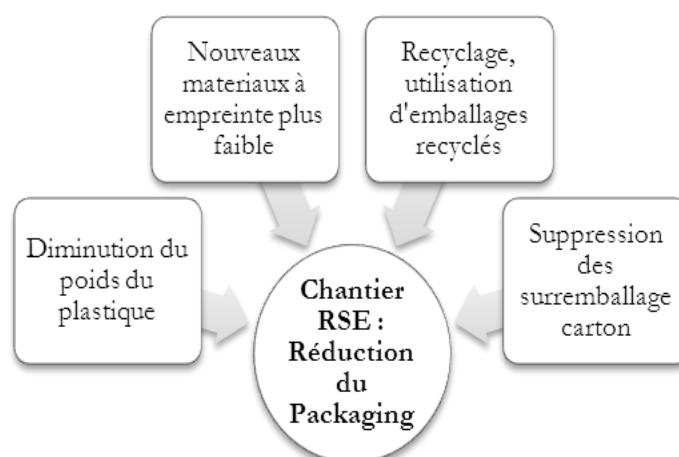
Les répondants n'évoquent pas ce thème de la réduction du packaging « dans l'absolu », dans le cadre d'une politique RSE générale, mais ils en parlent toujours en lien avec la politique RSE de Danone. Nous retrouvons-là la même logique que pour le chantier RSE de l'empreinte carbone. Les répondants n'envisagent pas ces sujets de façon théorique, comme une composante du concept de RSE. Mais ils les associent de façon très concrète aux actions opérationnelles menées par leur employeur.

F	« Donc pour moi, ... c'est pas une question de « concerné » ou de « pas concerné », c'est plus une question de niveau d'impact selon les différents aspects du RSE . Typiquement, une entreprise comme Danone va avoir une petite part de responsabilité environnementale , je pense. Elle le fait en enlevant ses pick-up , en travaillant sur la réduction des emballages , etc. Mais pour moi, ça reste quand même à la marge. C'est important de le faire et elle doit participer à cet effort-là dans la mesure où elle le peut ».
---	---

3.1.2. Quatre solutions présentées par les répondants pour réduire le packaging

Les 32 répondants concernés citent 4 différentes possibilités de réduire le packaging, 4 modalités d'actions différentes au service de cet objectif RSE environnemental.

Figure 11.1
Le chantier RSE de réduction du packaging : 4 déclinaisons possibles



La première action citée par les répondants concerne la diminution du poids du plastique des pots et bouteilles. C'est un chantier qui est pratiqué dans les 3 CBU et donc évoqué par les répondants des 3 pays.

F	« Dans les pots, en fait, pour qu'il y ait moins de plastique, parce que l'objectif, c'est qu'il faut qu'ils soient quand même suffisamment rigides pour pas que ça tombe, parce que, voilà, dès que vous l'ouvrez, si votre yaourt tombe, ben, c'est pas terrible. Donc il faut que ce soit suffisamment dense, en quelque sorte, pour que ça tienne droit, mais en diminuant la quantité de plastique. »
M	“And we say: hey, why not take the opportunity and say: “now Danone uses less plastic in our bottles and everything ” ”.
P	“Because, you know when it's thinner, when it's thinner, there's less plastic , and there's less garbage in the end . So make it as thin as possible , or maybe use some other plastic which is not harming also the Environment , would be better.”

La deuxième action implique la recherche de matériaux différents, à impact écologique moins négatif voire biodégradables.

La troisième action traite du recyclage des déchets et de l'utilisation de matériaux recyclés pour les emballages. Ces deux solutions sont assez liées dans les propos des répondants.

Il semble que, au moment des entretiens, la branche Produits laitiers soit moins avancée sur ces questions que ne l'est la branche Eaux du groupe. Les exemples donnés viennent plutôt d'expériences menées chez Évian, Bonafont, ou Żywiec, les CBU Eaux des 3 pays concernés.

M	“I know Water [CBU Danone, Bonafont] is having some also projects like Pepenadores, I think that they are recycling PET . I think they have a project on CSR that is recycling PET . [...]. They change, for example, their packaging for it to be biodegradable , or Bonafont even did the first bottle made out of 100 percent recycled.”
P	“Maybe, but I know that they have this 100 percent recyclable bottle . So I think, for producers such as Danone who is producing tons of plastic , I think it's something every company should do.”

La quatrième et dernière action permettant de réduire le packaging est la suppression des cartonnettes de suremballages, encore appelées « cardboard pick-up ».

Au moment des entretiens, cette opération vient d'être menée dans la CBU France, mais pas au Mexique, ni en Pologne. Nous développons plus longuement ci-après ce chantier RSE, appelé chantier « Nude » dans la CBU France.

F	« <i>C'est pas le cœur du message qu'on passe, c'est plutôt la cerise sur le gâteau. c'est-à-dire que vous consommez vos Danone tous les jours et en plus, sachez qu'on enlève les emballages. Ça ne va pas être le cœur de message, mais c'est un petit bonus qui fait que on va générer, à un moment, que nous, on va montrer qu'on est responsables par rapport à l'Environnement et qu'on va générer aussi du goodwill et peut-être qu'on va générer de l'effet d'entraînement par rapport à d'autres industriels ? »</i>
---	---

3.2. Réduction des packagings : des variations selon les CBU

Comme pour les autres sujets liés à l'Environnement, nous retrouvons les répondants des CBU France et Pologne plus concernés que ceux de la CBU Mexique. De façon plus précise, ce thème de la réduction des packagings est évoqué par :

- 94% des répondants de la CBU France
- 65% des répondants de la CBU Pologne
- 38% des répondants de la CBU Mexique.

Tableau 11.5 Chantier environnemental des packagings : répartition par CBU				
	Cumul des 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Packaging-déchets (cités en lien avec l'Environnement)	32 répondants	15 répondants	6 répondants	11 répondants
	65 % des 3 CBU	94 % de la CBU	38 % de la CBU	65 % de la CBU
Pour mémoire : Résultats sur l'empreinte carbone	34 69 %	12 75 %	8 50 %	14 82 %

3.2.1. CBU France : un très fort investissement collectif dans « l'épopée » du projet Nude

La présence unanime de ce chantier environnemental des packagings, dans les propos des répondants de la CBU France, s'explique par la concomitance d'un projet majeur de réduction des packagings, réalisé quelques mois à peine avant les interviews : le projet « Nude » de retrait des suremballages. Il s'agit d'une vaste opération de retrait des suremballages carton sur deux marques leaders de la CBU, menée au premier semestre 2010. Ce projet est appelé « Nude ».

F	« « Nude » , Oui, « nu », enfin c'était le nom de code du projet et on a tous continué à l'appeler comme ça parce qu'on a dit : ben, on met nos packs tout nus . Enfin voilà, c'était juste ça. »
---	---

Nous allons détailler plus précisément les résultats sur ce projet environnemental Nude, en nous intéressant particulièrement à la forme et au registre du discours des répondants de la CBU France. Il est intéressant en effet de noter qu'ils évoquent tous cette opération Nude de retrait des suremballages, comme s'il s'agissait d'une opération RSE emblématique. La forme est narrative et le registre est celui de l'épopée.

Nous nous intéressons tout particulièrement à cette dimension des discours, car nous avons le sentiment d'être là au cœur de notre démarche interprétative à propos de la RSE. Pour laisser toute sa place au récit interprétatif, nous donnons, dans cette partie sur « l'épopée du projet Nude », une plus large place au verbatim.

3.2.1.1. Nude, une « épopée » packaging, le storytelling de la RSE Danone France

Qu'est-ce qu'une épopée ? C'est le récit d'une grande action, mettant en jeu ou symbolisant les grands intérêts d'un peuple. On y raconte des aventures inattendues. On fait intervenir le courage du ou des héros, qui tentent de surmonter des situations difficiles. L'épopée exalte un idéal collectif, un grand sentiment collectif d'adhésion. Elle représente l'occasion de créer une histoire commune.

Nous retrouvons partiellement ces caractéristiques de l'épopée dans la forme des discours des répondants français sur ce projet Nude. Ils ne se contentent pas de décrire de façon formelle ce qui pourrait sembler être un simple projet Marketing technique. Au contraire, ils racontent une histoire, ils mettent en scène des événements, ils théâtralissent le récit, d'une certaine façon.

F	« Enfin nous, on se la raconte beaucoup, cette histoire , parce que c'est un exemple ! »
---	---

Sur l'exemple de ce chantier d'entreprise apparemment simplement opérationnel, les acteurs concernés vont finalement aller bien au-delà. Ils y mettent du sens, qu'ils sonnent à voir à l'interviewer à travers leurs propos.

F	« Et après, au-delà de ça : c'est l'apport de sens , oui. Sur les aspects environnementaux, le projet [Nude] dont on a parlé tout à l'heure, c'est un bon exemple de ça. »
---	---

3.2.1.2. Comme dans l'épopée, une situation difficile à surmonter

Une épopée n'est pas le récit d'une situation banale. Pour qu'il y ait exploit, il faut qu'il y ait péril initial... « À vaincre sans périls, on triomphe sans gloire » dit déjà le Comte, dans le Cid (Corneille, 1637, Acte 2, scène 2).

Le projet Nude n'est pas, à ses débuts, un chantier facile, si l'on en croit les répondants de la CBU France. Beaucoup d'entre eux rappellent la forte prise de risque initiale. Les études Marketing préalables ne sont en effet pas favorables quant aux réactions des consommateurs par rapport à un éventuel retrait des suremballages. La perspective est celle d'un danger commercial, une perte de « business ». Comment valoriser la marque par rapport aux concurrents, si on ne dispose plus de la surface du pick-up en carton ? Ce risque commercial est mis en avant par l'essentiel des répondants.

F	« Typiquement quand on enlève les suremballages, c'est plutôt un risque identifié qu'une opportunité business. » « À un moment, les premiers tests faisaient : « vous perdez moins x % de volumes ». Donc voilà, c'est plutôt des gros risques . »
---	---

Pourtant, ce risque une fois mesuré, arrive la volonté de l'affronter, de le dépasser. La décision d'assumer ses responsabilités, le courage de se lancer dans l'inconnu. Les répondants racontent ce moment du saut dans le vide.

On pense à la célèbre citation, souvent attribuée à Mark Twain (1835-1910) : « Ils en savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait ».

F	« Quand on a pris le risque , l'année dernière, de retirer nos emballages carton sur toute une partie du business, c'était un risque très important. C'était un risque... c'est-à-dire que le gain était très très incertain. Par contre, on s'est dit : si, à un moment donné, on ne se lance pas, on ne brûle pas les bateaux, comme a fait Cortez , on est foutus, on n'y arrivera pas, c'est-à-dire qu'il faut que, nous, on le fasse donc. »
---	---

Il peut exister, dans une grande aventure épique, un événement déclencheur, qui va permettre de se lancer face au risque.

Un des éléments possibles, dans ce cas du chantier Nude, peut éventuellement être la visite d'une partie des Marketers Danone dans la grande déchetterie d'Issy-les-Moulineaux.

En effet, peu de temps avant les interviews et parallèlement à la mise en place du projet Nude, la direction Marketing a organisé cette visite, afin que les Marketers puissent visualiser, concrètement, la gestion des déchets générés par les packagings de leurs produits. Le but de cette visite, organisée par la personne en charge de la RSE dans la direction Marketing, était de leur faire prendre conscience des enjeux environnementaux des packagings en fin de vie. Une opération de sensibilisation.

Quelques répondants racontent cette expérience et le choc visuel qu'ils ont eu.

F	« Et ensuite un vrai choc d'aller dans une usine de recyclage [...]. Je crois qu'il y a eu un vrai électrochoc [...], mais c'était une vraie prise de conscience [...]. Il y a des fosses qui font 70 mètres de profondeur sur 50 mètres de largeur, remplies de débris. [...] On se rend compte du dimensionnement des déchets et quand on se dit que, à notre échelle, on a la possibilité de réduire ces déchets-là, on gagne en responsabilité chacun, tous . Et je pense qu'on l'a tous fait. On se retrouvait devant des énormes tas d'emballages, on se dit : « Ah tiens, ça, c'est mon pack de X. Ah tiens, ça, c'est ma bouteille d'Y. Ah tiens, ça, c'est ça. » »
---	---

Néanmoins, en complément de cette visite à la déchetterie, le rôle majeur d'entraînement semble avoir été joué par le manager et son implication personnelle dans le projet.

3.2.1.3. Comme dans l'épopée, le rôle d'entraînement d'un leader « visionnaire »

Dans une épopée, il y a un héros qui est capable d'entraîner les autres derrière lui, comme Ulysse et ses compagnons ou Roland de Roncevaux et l'armée de Charlemagne.

Dans le projet Nude, il y a le DG de l'époque (DG de la CBU France fin 2010), dont plusieurs répondants saluent le rôle moteur dans la prise de risque du retrait des suremballages.

F	« Et ça, c'est une démarche managériale avec un leadership fort et une vision forte , totalement portée par la personne de [Mr X]. Je crois que c'est lui qui a eu ce courage de poser la question autrement et de dire : « Attendez, vous m'avez bien tous expliqué les risques, mais moi, je vais vous direz : faites-le et expliquez-moi ce qu'il vous faut pour le faire bien. » »
---	--

Dans les récits des répondants, c'est le leader qui donne l'impulsion. Il rend possible ce projet, pourtant identifié a priori comme trop risqué. Il libère les énergies des équipes et les catalyse autour de ce projet, qu'il incarne finalement.

F	« Ce que je veux dire par là, c'est que, si on reste sur cet exemple des suremballages, c'est, à un moment, [Mr X], notre DG, qui a dit : « d'une façon ou d'une autre on va le faire. » Et qu'à un moment, ça nous a mis dans un état d'esprit différent . Et si je regarde à mon niveau, c'est-à-dire qu'on ne faisait plus des études pour mesurer le risque, mais on faisait des études pour voir comment y arriver ! [...] Enfin il y avait eu avant
---	---

	<i>d'autres tests qui disaient : « Non, non, ça marche pas. ». Jusqu'au jour où le DG a dit : « Maintenant, on va le faire ». Et, du coup, ça a été jusqu'à un succès derrière. »</i>
--	--

Cette influence du leader, dans les représentations des répondants sur la RSE, est un élément très intéressant à étudier. Nous y reviendrons à d'autres moments de notre analyse, par rapport à d'autres chantiers RSE Danone.

Il semble en effet que l'implication personnelle des leaders dans la RSE soit un facteur important d'ancrage des représentations RSE de leurs salariés. Le niveau d'adhésion personnelle des dirigeants envers la RSE, tel qu'il est perçu par leurs salariés, influence en profondeur les représentations de ces mêmes salariés sur la RSE.

3.2.1.4. Comme dans l'épopée, la mobilisation d'un groupe au service d'une cause

De nombreux répondants de la CBU France disent que, au-delà de la seule implication des équipes du Marketing, c'est l'ensemble des salariés qui se mobilisent pour cette suppression des pick-up. Ce projet rencontre « un écho extrêmement favorable auprès des salariés », il concerne chacun, à son poste.

F	<i>« On a fait toute une campagne publicitaire [...], où on a donné la parole aux salariés de l'entreprise qui étaient directement impliqués dans le projet. Par exemple, la [personne] qui était en bout de ligne qui, du coup, mettait les emballages avant, et qui s'exprimait en disant : « Ben, c'est génial parce que, du coup, via cette action, j'ai vraiment l'impression de faire... voilà de faire un bon geste, et ça m'a sensibilisée ».</i>
---	--

Cette opération est perçue comme étant au service d'une cause qui dépasse les intérêts de l'entreprise, une mission plus vaste et noble, celle de la défense de l'Environnement. Un des répondants explique qu'ils ont, à ce moment-là, l'impression d'aller « **dans le sens de l'Histoire** ». On est bien là dans le registre de l'épique, de l'héroïque, où le quotidien est transcendé au service d'un idéal collectif.

F	<i>« Tout le monde est content parce que les résultats sont là. Et puis surtout ça sert un petit peu de modèle... [...]. Et voilà, on a un peu ouvert la voie [...]. C'est aussi par des choses comme ça, un peu significatives, qu'on fait progresser la conscience générale. Parce que maintenant, pour le coup, même pour les salariés en interne, c'est un élément de fierté énorme de pouvoir dire ça. Nous, dans les dîners en ville, entre guillemets, entre un plan social qu'on peut nous reprocher, d'un côté, et ça, on a envie d'en parler aussi autour de nous. Il y a une certaine fierté par rapport à ça.»</i>
---	--

3.2.1.5. Une victoire collective, une logique de « gagnant-gagnant »

Dans les récits des répondants, cette histoire « Nude » se termine bien, pour l'entreprise et ses différentes Parties Prenantes.

F	<i>« Sur la dimension environnementale, il y a des moments où on va avoir des intérêts communs qui ne poseront aucune question. Quand demain... Quand on enlève un emballage sur un paquet de yaourts, ben, on paye plus le carton et on a une empreinte qui est moindre donc, là, il y a du gagnant-gagnant. »</i>
---	---

En satisfaisant aux exigences environnementales de la RSE, l'entreprise peut également, selon les répondants, répondre aux attentes de ses consommateurs et remplir des objectifs économiques.

F	« Mais, moi, je suis plutôt très positive. En plus, ce que je trouve très positif, c'est que c'est très... c'est souvent très gagnant-gagnant . Enfin je prends l'exemple des emballages qu'on a enlevés, c'est quand même gagnant économiquement pour l'entreprise . Donc c'est gagnant, c'est gagnant pour le consommateur qui est en attente extrêmement forte de cette justement Responsabilité d'Entreprise , donc je ne vois pas... En tout cas, il y a des choses qui me semblent évidentes. »
---	---

Ce terme de « gagnant-gagnant » ou « win-win » est utilisé à plusieurs reprises dans l'évocation de ce chantier Nude de retrait des suremballages. C'est un triptyque vertueux, mis en avant par plusieurs répondants :

- Danone « *rend service au consommateur* » en lui permettant d'éviter de jeter ces cartonnets inutiles dès qu'il rentre chez lui, donc « le consommateur est gagnant »
- Danone diminue le volume des déchets, donc « l'Environnement est gagnant »
- enfin, Danone économise du carton et ne perd pas de business, dont « *l'entreprise est gagnante* ».

Plus globalement, ce concept du win-win imprègne en filigrane beaucoup des discours des répondants, sur l'ensemble des thématiques de la RSE. Nous l'avons déjà vu précédemment dans les résultats sur le thème des salariés, Parties Prenantes de premier plan. Nous le retrouvons dans les prochains chapitres, dans l'analyse des autres dimensions de la RSE.

Ceci peut s'expliquer par le fait que cette notion de « gagnant-gagnant » est une des composantes majeures de la culture Danone, qui s'incarne dans le double-projet économique et social fondé par Antoine Riboud et renouvelé par Franck Riboud. Ce point sera approfondi ultérieurement.

3.2.2. Mexique et Pologne : un discours plus distancié sur les packagings

Au moment des interviews, ni la CBU Mexique ni la CBU Pologne n'ont prévu d'opérations de retrait des suremballages. Les chantiers environnementaux RSE de réduction des packagings sont, pour ces deux CBU, essentiellement liés à la réduction du poids des emballages, la diminution du plastique des bouteilles et des pots.

3.2.2.1. Packagings : une approche plus mesurée des CBU Pologne et Mexique

Dans la CBU Pologne, c'est une forte majorité des répondants qui évoquent ce chantier environnemental RSE de la réduction du packaging : 11 répondants sur 17, soit 65 % d'entre eux.

Néanmoins, quand nous évoquons en titre « *une approche plus mesurée* », c'est que l'on peut noter une nette différence de forme et de registre par rapport à la CBU France :

- les répondants de la CBU France font la narration d'une grande aventure RSE collective emblématique, à caractère épique
- les répondants de la CBU Pologne développent une forme de discours descriptive et explicative, et un registre technique.

Nous retrouvons là le côté très direct des propos des répondants de la CBU Pologne, déjà observé précédemment. Ils expriment majoritairement une approche assez distanciée par rapport aux discours formels de leur entreprise, voire n'hésitent pas à revendiquer une posture critique.

P	“Yes, we want to be better for the Environment. We want to be ecological. But we are really weak [...]. Because knowing that how many plastic we are producing, I'm really like shocked that we are talking about the ecology.”
---	---

Dans la CBU Mexique, les répondants ne sont pas majoritaires à évoquer ce thème du packaging : seulement 6 répondants, soit 38 % des répondants de la CBU. De plus, les extraits de corpus codifiés sont très restreints en volume de texte, donc peu de références NVivo. Les répondants concernés seront cités, bien évidemment, dans les verbatim de cette partie, mais ce sujet n'est pas dominant dans leurs propos.

3.2.2.2. Réduire les packagings : la priorité reste la rentabilité ?

Quelques répondants des CBU Mexique et Pologne s'expriment sur les conséquences financières de la réduction des packagings. Ils rappellent que la première priorité des Marketers est le business. Dans cette logique business, selon eux, le premier critère déterminant pour tout arbitrage Marketing sur le packaging est le « P&L », Profit and Loss, donc l'impact sur la marge.

Les répondants concernés reconnaissent qu'une réduction du packaging peut être l'opportunité d'une réduction des coûts, donc d'une amélioration de la profitabilité.

Si l'Environnement en est bénéficiaire, tant mieux, mais cela n'est pas forcément la première finalité poursuivie, selon eux.

M	<i>“And we've tried for example, we reduce the weight of our bottle so it uses less plastic. It was done mainly as a cost-reduction-program”.</i>
---	---

Ces projets RSE sur la dimension environnementale des packagings (réduction du poids des packagings, suppression des suremballages, gestion des déchets,...) permettent une conciliation rassurante entre réduction des coûts et impératif environnemental.

P	<i>“I think surely because, you know at one hand this is, for me, like the first priority is to make the product profitable. And also cheaper packaging means it has less plastic, so it's less environmentally unfriendly. So we have a kind of limitation that we can use this and this and this type of packaging. And within these types of packaging, I always want to use the cheapest but the cheapest turns out also usually to be the most environmentally friendly.”</i>
---	--

Un des répondants polonais ironise sur le côté « sauver la planète », qui est rattaché officiellement aux discours de l'entreprise sur la réduction du packaging.

P	<i>“We do. I think in France, they got rid of it, as an eco-message. And also cost-saving... that's what I said, you know, about “saving the world”... It's all about saving money in the end!”</i>
---	---

3.2.2.3. Réduire les packagings : une valeur-ajoutée ou un risque pour le consommateur ?

Selon les répondants de la CBU Pologne, le deuxième critère business d'un Marketer est la capacité de son packaging à être « vendeur » auprès du consommateur. Quelle est la perception du consommateur sur le packaging ? Voit-il une valeur ajoutée dans cette évolution ? Est-il prêt ou non à payer pour cela ?

Ce sont justement ces questions sur lesquelles les répondants polonais émettent des réserves, les projets de réduction du packaging leur semblant parfois « *contradictoire avec leurs objectifs Marketing* ».

Par exemple, le retrait des pick-up en carton ne semble pas pouvoir être compatibles avec les goûts des consommateurs : ceux-ci sont sensibles à des emballages colorés, visuellement attractifs, ce que ne permettrait plus la suppression des cartonnets, d'après les Marketers polonais.

L'éventualité du retrait des suremballages carton pourrait donc poser un problème Marketing. Cela imposerait une limite à la créativité des Marketers et ne permettrait pas de se différencier par rapport aux concurrents.

P	<i>“We're not thinking about it yet. And I think it might be because the polish consumer is not really ready for black and white packaging. You know, we've been a communist country for a long time... We have, what, since the nineties, we're really, you know, bringing up the economy and I think that the polish consumer is still looking for things that are colorful and look nice and are appealing. They're not ready for the brown and black. [...] So we might think about getting rid of the packaging, but probably the Marketing team wouldn't be very happy about it? [...] Because it's less visible when you take off the cardboard packaging”.</i>
---	---

Les quelques répondants mexicains, qui abordent la réduction du packaging, ont une perception différente de celle de leurs homologues polonais. Pour eux, ce chantier pourrait être un argument potentiel de communication vis-à-vis des consommateurs.

En revanche, ils sont plusieurs à regretter que leur CBU n'exploite pas davantage ce message environnemental.

M	<i>“And I think that we're missing that. For example, we also had a very big reduction on the weight of our bottle and, which is environmental impact, and we did not communicate, so I think, from Marketing and Sales perspective, we're missing this, this proximity to the product and how we can communicate it to the customer and how we can get advantage on them”.</i>
---	--

Nous avons déjà observé ce point dans notre analyse des résultats sur l'empreinte carbone. Quelques répondants mexicains qui s'exprimaient sur ce sujet évoquaient, à cette occasion, la nécessité de communiquer plus largement sur ces thématiques environnementales en lien avec la RSE.

4. LES AUTRES CHANTIERS RSE ENVIRONNEMENTAUX : UN FAIBLE INTERET DES RÉPONDANTS

En complément des chantiers RSE de l'empreinte carbone de la réduction des packagings, l'étude du corpus a permis d'identifier d'autres chantiers opérationnels cités par les répondants. Néanmoins, les résultats en cumul restent très faibles, pour la plupart, et donc non pertinents dans nos résultats.

Deux de ces chantiers sont un peu plus significatifs en nombre de répondants :

- la question des procédés de fabrication et des économies d'énergie
- les actions externes, menées par l'entreprise, pour l'Environnement.

Ces chantiers sont toujours cités en lien avec des actions concrètes conduites par Danone, jamais comme des thématiques générales possibles de la RSE.

4.1. Procédés de fabrication et économies d'énergie

Ces chantiers environnementaux menés par Danone sont évoqués au total par 19 personnes en cumul sur les 3 CBU, soit 39% des répondants. Ils font l'objet de 73 citations (références uniques NVivo).

Les répondants déclinent des actions différentes, comme :

- les économies d'énergie en usine
- des procédés de fabrication en usine qui soient respectueux de l'Environnement

- le principe de l'usine propre, de « l'Eco-plant »
- les économies en eau en usine, par le principe du recyclage de l'eau
- les économies d'énergie dans les bureaux
- les économies d'énergie dans la gestion des transports et des flux logistiques.

Les répondants qui abordent ces actions sont presque tous issus de la CBU France et de la CBU Pologne. Cela confirme ainsi une plus faible sensibilisation de la CBU Mexique au volet environnemental de la RSE.

Parmi ces répondants, quelques-uns sont plus directement concernés par ces enjeux, dans le cadre même de leur métier. Ils évoquent donc spontanément les actions menées dans les usines.

F	« Il y a eu beaucoup de projets, dans les usines, sur des réductions d'énergie [...]. Il y a des usines qui sont passées au gaz . Enfin on a fait plein d'opérations dans les 3, 4, 5, même 10 dernières années, mais là, de façon beaucoup plus organisée, avec un vrai sens de vouloir le faire. »
P	“But, of course, if I'm doing something in the environmental area, it's obvious that the factory has to take care about the waste: about the waste of water, about the energy , etc. Like, for example, we reduce watt, energy-consumption, we reduce losses [...]. And the same with transport, so we calculate fuel consumption, we work with our suppliers to minimize this fuel consumption as well. ”

La question du traitement de l'eau est abordée par quelques Marketers de la CBU France. Dans le cadre de la « learning expédition » de la direction Marketing, opération de sensibilisation aux enjeux de la RSE et du Développement Durable, les Marketers ont eu l'occasion de visiter une usine Danone.

F	« L'usine Danone Pays-de-Bray, c'est une usine extrêmement moderne où ils ont un process de recyclage de l'eau qui est très important, avec un objectif de zéro perte d'eau à terme. [...]. Voilà, donc ça a été un énorme projet et pour une ambition noble, finalement, de faire une usine propre qui... qui, voilà, sur le plan environnemental, est assez exemplaire. »
---	--

Pour les autres répondants, ces sujets semblent rester néanmoins plus théoriques. Quelques rares références sont faites aux économies d'énergie réalisées dans les bureaux, à Saint-Ouen et à Varsovie.

Quelques répondants de la CBU Pologne questionnent l'efficacité de ces mesures

P	“I think we do other things. We started doing other things last year. For instance, I don't know, actions for using less energy , etc. But it's something small , it's something that isn't very visible and sexy, I would say. So, it's nothing that we pick up very strongly.”
P	“And then people all of a sudden learn that the eco-paper is even more expensive than the snow-white paper. So, while the company's making so many cuts, why does it still pursue on having the grey paper even though it's more expensive? So I think that we might save and even, you know, talking about environmental issues, we might look for opportunities elsewhere. [...] Instead of, you know, putting signs everywhere: “Watch out”, “turn off the light”, and so on. Maybe it would be better to install a light which shuts off automatically after one minute? Things like that. You know, simple things. No just putting up a sign, which would not work. Again polish people were asking: why? ” “

4.2. Les actions externes menées par Danone pour l'Environnement

Ce sujet est abordé par le même nombre de répondants que celui des économies de ressources : 19 personnes en cumul sur les 3 CBU, soit 39 % des répondants. Il représente 82 citations (références uniques NVivo).

En revanche, ce thème recouvre des projets RSE Danone très différents, souvent liés au Marketing et destinés à être communiqués auprès des consommateurs. L'achat de tel ou tel produit va contribuer à une action environnementale, dans un esprit davantage « cause-related Marketing ».

Est évoqué par exemple comme action RSE, essentiellement par des répondants de la CBU Mexique, le programme « les petites graines à planter » de Danonino à l'attention des enfants consommateurs du produit.

M	<p>“So today we are working in a [CSR] project for Danonino. It's a very small one. Because they really wanted to do something [...]. We are making reforestation in a very poor country. They have these beautiful woods park, and they lost it, and they have a lot of water problems because they lost it. So, today, we are selling Danonino with small seeds and the children put their seeds in the pots and they put the number on the internet and every time that they put the number, we plant a tree in this other place. So it's really small but it helps. And the most important thing that is Danonino asked for it. It's a good idea and it's ecological and social.”</p>
---	---

D'autres actions, citées par les répondants de la branche Produits Laitiers dans le cadre de leurs propos sur la RSE, concernent la branche Eaux du Groupe Danone.

Est évoqué par exemple, par les répondants de la CBU Pologne, le programme de reforestation mené par Żywiec, la filiale Eaux en Pologne.

P	<p>“But, for instance, our sister company Żywiec Zdroj, which is Waters, Danone Waters, they're doing this program of planting trees.”</p>
P	<p>“Si, après, on va parler de CSR parce que, tu vois, sur cette bouteille, ce qu'il y a, c'est le programme le plus connu maintenant : comment on peut protéger les arbres. Parce que cet emballage est justement pour recycling, ok ?, et que quand tu achètes de l'eau Żywiec, après, annuellement, ils plantent 1 million d'arbres dans les montagnes. »</p>

5. ENVIRONNEMENT ET RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES.

Comme pour la composante « salariés » de la RSE, nous avons présenté les résultats sur deux dimensions différentes du volet environnemental de la RSE, tel qu'il est exprimé par les répondants. Tout d'abord, le principe même d'une responsabilité générale des entreprises envers l'Environnement. Puis les responsabilités opérationnelles, déclinées en 6 chantiers environnementaux concrets.

La responsabilité de principe envers l'Environnement est un thème, certes exprimé par la majorité des répondants en cumul des 3 CBU, mais cela de façon non homogène selon les pays.

Les répondants des CBU France et Pologne sont très majoritairement concernés par ce sujet, 100 % pour la CBU France et 88% pour la CBU Pologne, sujet qu'ils intègrent spontanément dans leur discours sur la RSE et dont ils valorisent l'importance.

En revanche, seulement un tiers des répondants de la CBU Mexique évoquent cette question.

Cette responsabilité de principe des entreprises envers l'Environnement ne fait donc pas partie des contenus partagés par les salariés Danone interviewés, et ne constitue pas un élément du « noyau central » de leurs représentations sociales sur la RSE.

En ce qui concerne les responsabilités opérationnelles envers l'Environnement, ce constat de la diversité selon les CBU est le même pour la réduction des packagings chez Danone. Ce chantier environnemental est

plébiscité par les répondants de la CBU France. Il est cité majoritairement, quoique moins fortement, par ceux de la CBU Pologne. Mais il est évoqué par seulement 38% des répondants de la CBU Mexique.

En revanche, le chantier environnemental Danone de l’empreinte carbone pourrait, à première vue, sembler faire partie des contenus partagés par les salariés des 3 CBU. Il est en effet évoqué par 69 % des répondants en cumul des 3 CBU, et par au moins la moitié des répondants dans chacun des 3 pays.

Néanmoins, au Mexique, ce sont seulement 50 % exactement des répondants qui ont parlé de l’empreinte carbone. Ce pourcentage nous apparaît comme étant un peu insuffisant, pour pouvoir parler réellement de « contenus partagés ».

Par ailleurs, au-delà du nombre de répondants et de citations, la nature même des discours de certains répondants des CBU Mexique et Pologne sur l’empreinte carbone traduit une certaine distance sur ce sujet. Pour quelques-uns, l’empreinte carbone est évoquée d’une façon qui nous semble assez théorique, un peu « récitée ». D’autres en parlent de façon un peu critique, en rappelant que, au final, c’est le critère économique qui prime.

Ce « petit 50 % » de la CBU Mexique, d’une part, et l’attitude de ces quelques répondants qui en parlent mais avec beaucoup de recul, d’autre part, nous conduisent à penser que l’empreinte carbone ne fait peut-être pas réellement partie du noyau central des représentations de la RSE, au niveau cumulé de l’ensemble des salariés interviewés. Ce point nécessiterait une étude complémentaire.

Si l’on quitte l’analyse cumulée sur les 3 pays, pour s’intéresser aux sous-groupes sociaux représentés par chaque CBU, les résultats sur le noyau central diffèrent.

Dans la CBU France, les préoccupations environnementales sont très dominantes dans les discours des répondants sur la RSE, quel que soit l’angle d’approche et le thème traité. Certaines thématiques environnementales font même l’unanimité. Les discours sur la composante environnementale de la RSE sont nombreux et récurrents, les attitudes exprimées sont très positives et concernées, et semblent traduire une certaine pérennité du thème dans l’esprit des répondants. Il nous semble que l’Environnement, sous toutes ses facettes, fait très nettement partie du noyau central des représentations de la RSE portées par les répondants de la CBU France.

Dans la CBU Pologne, les préoccupations environnementales sont également très présentes dans les propos de la majorité des répondants sur la RSE, même si c’est dans une moindre mesure que pour la France. Néanmoins, les attitudes des répondants sont moins impliquées, les propos apparaissent un peu plus contrastés, parfois critiques. Pour pouvoir dire si ce sujet appartient, ou non noyau central des représentations de la CBU Pologne sur la RSE, une analyse ultérieure serait sans doute pertinente.

Dans la CBU Mexique, les préoccupations environnementales ne font clairement pas partie du noyau central des représentations sociales des répondants sur la RSE.

Tableau 11.6 Conclusion et synthèse des résultats sur la dimension environnementale de la RSE					
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne	Constat Sur 3 CBU
Thème général Environnement dans la RSE totale (RSE Concept + RSE Danone)	73 % des 3 CBU	100 % de la CBU	31 % de la CBU	88 % de la CBU	Majoritaire en cumul, Mais résultats du Mexique < à 50 %

Tableau 11.6 Conclusion et synthèse des résultats sur la dimension environnementale de la RSE					
Dont thème Environnement dans RSE « concept »	61 %	94 %	19 %	70 %	Majoritaire en cumul, Mais résultats du Mexique < à 50 %
Dont thème Environnement dans RSE Danone	33 %	50 %	12 %	35 %	Sujet non majoritaire en cumul
Chantier opérationnel empreinte carbone, dans la RSE Danone	69 %	75 %	50 %	82 %	Majoritaire en cumul, résultats du Mexique juste à 50 %
Chantier opérationnel réduction du packaging, dans la RSE Danone	65 %	94 %	38 %	65 %	Majoritaire en cumul, Mais résultats du Mexique < à 50 %
Constat par CBU		France : tous les thèmes > à 50 %.	Mexique tous les thèmes < à 50 %	Pologne tous les thèmes > 50 % (sauf un)	

6. ENVIRONNEMENT ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LE CONTEXTE SOCIAL DANONE

Dans cette partie, nous cherchons quels peuvent être les facteurs spécifiques à Danone, qui vont influencer sur ces représentations de la composante environnementale de la RSE. Les contenus de ces représentations sur l'Environnement vont en effet s'ancrer dans des référentiels Danone préexistants, dont notamment celui du processus Danone Way.

6.1. Influence possible au niveau du Groupe Danone : le processus RSE Danone Way

Danone Way, déjà étudié dans le chapitre 8 présentant l'entreprise « terrain », est le processus RSE du Groupe Danone. Il est présenté par l'entreprise comme son outil de pilotage du Développement Durable, permettant d'évaluer les responsabilités de chaque filiale en matière de DD et de RSE.

Sur les 16 critères de progrès de Danone Way, appelés des « principes fondamentaux », qui recouvrent les différents volets de la stratégie RSE-DD du Groupe, 4 d'entre eux concernent l'Environnement :

- la gestion de l'empreinte environnementale (consommation d'eau et d'énergie, demande chimique en oxygène et empreinte carbone)
- la réduction du packaging
- le contrôle des risques environnementaux
- le management de l'impact environnemental des matières premières.

(Source : rapport Développement Durable Danone 2009, p.53 / Danone Sustainability Report 2009, p.53)

Tout d'abord, nous constatons que les deux chantiers majoritairement évoqués par les répondants, l'empreinte carbone et les packagings, font bien partie des 4 critères environnementaux de Danone Way, présentés dans ces rapports Développement Durable.

Le processus Danone Way est donc susceptible d'influer sur la place que les répondants accordent aux différents chantiers environnementaux, dans leurs représentations de la RSE.

6.1.1. Influence de Danone Way et empreinte carbone

Par ailleurs, nous souhaitons étudier de façon plus approfondie ce qui peut contribuer au fait que la réduction de l'empreinte carbone est le chantier environnemental le plus cité par les 3 CBU, celui qui rassemble tous les répondants.

Tout d'abord, la communication interne et externe de l'entreprise semble jouer un rôle : la réduction de l'empreinte Carbone est présentée, dans la communication officielle du Groupe, comme le chantier environnemental n°1, au moment des interviews.

Ce sujet fait l'objet de longs développements, dans les rapports DD Danone 2009 et 2010 : « *Le CO2 étant un indicateur synthétique «qui entraîne» une grande partie des autres indicateurs environnementaux, le groupe choisit en 2010 le CO2 comme un premier axe de focalisation pour engager la transformation rapide de l'entreprise* ». Le Groupe rappelle qu'il s'est fixé, en 2008, l'objectif de contribuer à la lutte contre le changement climatique, en réduisant son empreinte carbone de 30 % par kg, entre 2008 et 2012, « *sur l'ensemble de la chaîne où la responsabilité directe de Danone est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage). L'enjeu de cette ambition a priori inaccessible est d'obliger la société à re-questionner ses pratiques et à se réinventer.* » (Source : Rapport Développement Durable Danone 2009, pp. 96-97).

Ensuite, un facteur explicatif important est le rôle du processus Danone Way dans l'animation de la réduction de l'empreinte carbone, dans son calcul et son contrôle. Certes, Danone Way ne comporte que 4 critères environnementaux sur un total de 16 critères RSE, et l'empreinte carbone ne représente qu'un de ces 4 éléments. Néanmoins, le point commun des critères de Danone Way est une recherche de mesure, une démarche de calcul précis. C'est le grand atout de l'empreinte carbone : être mesurable.

M	<i>"The focus is that we have been measuring. And then CO2 is a very good thing, from the CSR perspective; because, at least, you can measure! And the problem of the business is how to measure from the CSR perspective, how to measure the impact. And what is the impact?"</i>
---	--

De ce fait, il pourrait être possible d'identifier une corrélation entre, d'une part, le poids de l'empreinte carbone dans les discours des répondants d'une CBU et, d'autre part, l'engagement de cette même CBU dans le processus Danone Way.

Par exemple, les répondants de la CBU Pologne sont ceux qui citent le plus souvent ce thème de l'empreinte carbone (82% des répondants de la CBU Pologne). Or, au moment des entretiens, la CBU Pologne est alors la plus performante selon les critères Danone Way : elle notée 5 étoiles.

P	<i>"[We] also assess things connected with Corporate Social Responsibility, because of the Danone-Way program we have in Danone [...] which is basically CSR within the company. [We have to give] very simple yes-no answers: where we are, where we want to be and how do we comply with what the requirements, Danone's Group requirements are. [...] Sixteen areas to assess and so on [...]. We, in Poland, we are best in class in Danone group. We have the maximum score. Because it's like stars. [...] And last year, we managed to get five stars. The highest score. Because we achieved about nine hundred points of assessment."</i>
---	--

La place dominante de ce thème dans les discours des salariés interviewés dans les 3 CBU, ainsi que le fait qu'il soit systématiquement associé à la RSE Danone, peut donc s'expliquer par le contexte Danone Way.

Nous constatons là une illustration supplémentaire du poids que peut avoir le contexte social dans les représentations de la RSE.

En effet, dans la plupart des citations, il ne s'agit pas d'une conscience personnelle que pourraient avoir les répondants, quant à l'importance, dans l'absolu, de la lutte contre les émissions carbone dans les politiques RSE des entreprises. Nous observons plutôt, sur ce sujet, une forte perméabilité des répondants aux discours de leur employeur, une adhésion à ses pratiques.

6.1.2. Influence de Danone Way et packaging

En étudiant à nouveau le rapport Développement Durable 2009, on y trouve l'affirmation que : « *le groupe a depuis toujours le souci constant de réduire l'impact environnemental de ses emballages* » (Source : Rapport Développement Durable Danone 2009, p. 99).

Cet objectif a sans doute été renforcé pendant la période correspondant à nos entretiens terrain, comme en témoignent les Rapports de 2010 et 2011, où de nouvelles réalisations sont présentées, par exemple sur le taux de recyclage ou les bouteilles d'origine végétale.

Cette affirmation officielle du Groupe Danone a sans doute favorisé l'appropriation, par les répondants, de la communication formelle de l'entreprise sur ce sujet. Ce contexte d'une forte orientation de l'entreprise sur la rédaction de ses packagings influence les salariés interviewés.

Par exemple, dans les discours des répondants sur le packaging, nous avons constaté qu'ils citent spontanément 4 possibilités de réduire les packagings.

Il est intéressant de noter que ces 4 modalités, présentées par les répondants, sont également celles listées principalement par le Groupe Danone, dans son Rapport Développement Durable 2009. Le Groupe y détaille les axes sélectionnés pour parvenir à diminuer l'impact CO2 des emballages :

1. alléger les emballages
 - a. la diminution du poids des bouteilles est évoquée dans ce paragraphe
 - b. ainsi que la suppression des suremballages de carton dans les produits laitiers (Canaries, États-Unis), et la volonté de le déployer dans d'autres pays en 2010
2. développer le recyclage
3. favoriser l'utilisation de matériaux renouvelables

(Source : Rapport Développement Durable Danone 2009, p. 53).

6.1.3. L'influence possible d'un élément incitatif financier : les bonus CO2 Danone Way ?

Danone a mis en place une politique d'intéressement des dirigeants des filiales, en fonction des résultats de Danone Way. « *L'intégration des résultats Danone Way dans les bonus des Directeurs Généraux et des membres de leur comité de direction témoigne du sérieux de la démarche et du fort engagement pris par Danone* » (Rapport Développement Durable Danone 2009, p. 54).

10 répondants au total, sur les 3 CBU, évoquent ce bonus en lien avec le thème de l'empreinte-carbone. Ils sont essentiellement issus de la CBU Pologne. On constate en effet que la moitié des répondants de la CBU Pologne parlent de cet intéressement annuel, ce qui en fait la CBU la plus concernée par ce sujet.

Tableau 11.7 Évocation du bonus empreinte carbone : répartition par CBU, en nombre de répondants			
Cumul des 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
10	0	2	8

On peut sans doute attribuer ce résultat à la politique originale d'intéressement mis en place par la direction de la CBU Pologne : le bonus n'est pas circonscrit à la direction, mais tous les salariés de la CBU Pologne perçoivent un intéressement sur les résultats CO2 de leur CBU.

P	<i>“So, for instance, just to give you an example, we have put into everybody’s annual objectives the level of reduction of CO2 emission. Each employee in Poland, 5 percent of each employee’s annual bonus, is dependent on realizing the target of limiting CO2 emissions. No other company in Poland has done this. And I believe no other company in Group Danone has done this. Because this is not only for the directors. No, but this is for everybody. We have done this for every, you know, for 1400 people. So this is when we take this really seriously.”</i>
---	---

En complément de cette explication, nous pouvons peut-être relier cette sensibilisation au bonus des répondants polonais à leurs propos sur le volet « salariés » de la RSE, dans le chapitre 11. Ils y sont en effet plus nombreux à évoquer la catégorie RH « avantages et rémunération », dans leurs discours sur la RSE.

Certains répondants de la CBU s'interrogent néanmoins sur la pertinence d'un bonus qui dépend de facteurs sur lesquels ils n'ont, personnellement, aucune influence possible.

P	<i>“For instance, we are expected to lower our CO2 emission. So we've got that in our personal goals, annually. Each of the employees, it's in their benefits, and the end of the year, in... how do you say it? The gratification. The bonus [...]. So it's difficult, for an average employee, to think about it as something that happens. Because here, one doesn't have a direct influence on that. I wouldn't say it's something we think about often. So, it's something probably what you think about at the end of the year, when you expect your bonus to come to your bank account? Yes, but we have those quarterly meetings with top management and they inform us on how we're doing on completing those goals also on the Environment factor. So the company tries to make people aware. But I wouldn't say it's... I would say people are aware but probably not very interested or not very devoted to the topic because nothing's going to, you know, ... and you think about your own job responsibilities rather than what the company is doing for Society”.</i>
---	---

Dans les deux autres CBU, au moment des interviews, le bonus CO2 est réservé aux comités de direction. Cela explique le faible nombre de répondants qui en parlent : 0 en France et 2 au Mexique, qui sont justement membres du comité de direction de leur CBU.

6.2. Un ancrage possible dans les projets RSE en cours dans chaque CBU

Au moment des entretiens, la seule CBU ayant mené un projet environnemental d'envergure qui lui soit spécifique, au-delà des engagements globaux du Groupe Danone, est la CBU France, avec le retrait des suremballages carton.

Les résultats sur l'importance de la thématique « packagings », dans les discours des répondants français sur la RSE, sont à mettre en perspective avec ce que nous avons appelé « l'épopée du projet Nude ».

Il semble donc qu'il puisse y avoir un lien direct entre, d'une part, la valorisation d'un projet RSE dans une CBU et, d'autre part, l'influence que ce projet va avoir sur l'interprétation de la RSE par les répondants.

7. ENVIRONNEMENT ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE

Dans cette dernière partie, nous recherchons à identifier quels peuvent être les autres facteurs présents dans le contexte des répondants (hors référentiels Danone), pouvant influencer sur les représentations portées par les répondants sur la dimension environnementale de la RSE.

Quatre facteurs émergent de l'analyse :

- le niveau de sensibilité, dans le pays concerné, par rapport aux thématiques environnementales
- le secteur d'activité de l'entreprise : en l'occurrence, le secteur des produits laitiers prédispose à une représentation particulière de l'importance de l'Environnement
- le métier exercé par le répondant : une fonction de Marketer sensibilise davantage, par exemple, aux acceptions « packagings » d'une RSE environnementale
- le mode d'éducation du répondant et son système de valeurs personnelles, par rapport à la protection de la nature et à l'Environnement.

7.1. Un ancrage possible dans la sensibilité nationale par rapport au thème de l'Environnement ?

Les répondants de chacune des 3 CBU baignent dans un contexte national, où les représentations collectives de l'Environnement sont très variables, pour des raisons politiques, institutionnelles, économiques, culturelles....

7.1.1. France : une forte sensibilité nationale, le poids du Grenelle

La totalité des répondants de la CBU affirment l'impératif écologique et la part de l'Environnement dans les enjeux de RSE. Ce résultat peut être partiellement expliqué par le poids du thème de l'Environnement en France.

En effet, en France, les questions environnementales sont très présentes dans les esprits et dans les réglementations, notamment depuis le premier Grenelle de l'Environnement. Les responsabilités environnementales des entreprises ont été affirmées et le principe « pollueur-payeur » adopté à l'Assemblée Nationale, en 2008.

C'est donc une tendance forte sur le plan national, susceptible bien évidemment d'imprégner les représentations des salariés en général, dont celles des salariés Danone. Certains répondants évoquent l'aspect incitatif du Grenelle.

F	<i>« Enfin, la logique du Grenelle-de l'Environnement nous a beaucoup quand même poussés aussi à notre réflexion. C'est-à-dire qu'on avait déjà cette réflexion-là, mais ça a été un effet accélérateur. Et voilà, ce qui nous a permis... Enfin ce qui nous a vraisemblablement mis un peu la pression quand même, par rapport à notre projet de packaging qui était dans les tiroirs depuis un moment mais qu'on n'avait pas décidé d'actionner. Il se trouve qu'on a décidé d'actionner et que ça a marché. Donc je ne vous referai pas l'histoire. »</i>
---	--

7.1.2. Mexique : l'Environnement n'est pas une priorité nationale

Seulement 3 répondants de la CBU Mexique citent la dimension environnementale globale comme une composante du concept de RSE. Ce chiffre témoigne donc d'une très faible sensibilité des répondants à ce thème pris dans son acception théorique.

Certains répondants élargissent au-delà de la CBU et donnent une explication nationale à ce désintérêt : pour eux, l'Environnement n'est tout simplement pas une priorité au Mexique, par opposition à l'importance qu'il revêt dans les pays européens. Les enjeux du Mexique sont, du fait de la pauvreté, des enjeux sociétaux et non environnementaux.

M	<i>"Maybe in Germany, CSR now is all about naturality, naturality and being friendly to the nature. While here, with all the business, which is not very strong. Because here, it is much more about helping other people, not so much helping the planet. Because here, they really have problems to survive every day. It's a fight. While in Germany..."</i>
---	---

7.1.3. Pologne : les polonais ne sont pas concernés, selon, les répondants

La responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'Environnement, de façon générale, est citée par la grande majorité des répondants de la CBU Pologne, qui identifient cette dimension comme un des volets de la RSE.

Néanmoins, un certain nombre d'entre eux émettent des réserves sur le niveau de prise de conscience, par le peuple polonais, des enjeux environnementaux.

P	<i>"But all the other stuff, like Environment or anything connected with earth health or something that is far, people in Poland don't care. [...] You know, about the global warming, you know, about the ozone hole and all the other stuff, that the air gets polluted, water gets polluted and water gets contaminated and air gets polluted and all the other stuff: but they just, they just simply don't care! [...] They don't care as long as you tell them we made that thinner, it's good for Environment and we save some money on it, so now you have it cheaper. [...] Because it's good for the Environment: it's not what they care of. They care if the taste is good [...]. It's not helping the Environment that is driving the sales. We could obviously start creating the need of taking care of the Environment, but right now we don't see good perspective for that".</i>
---	---

Selon les répondants concernés, les polonais ne sont donc pas intéressés par ces questions environnementales et ne les intègrent pas dans leur processus de choix en tant que consommateurs, contrairement aux critères du prix des produits et de leur naturalité, par exemple.

7.2. Un ancrage possible dans le secteur d'activité : produits laitiers, Environnement et empreinte carbone

Quelques répondants de la CBU France font le lien entre le volet environnemental de la RSE et le secteur des produits laitiers.

La question de l'Environnement est vue comme d'autant plus importante que la matière première est issue de l'agriculture.

F	« Je pense aussi, comme ça fait quand même longtemps que je suis dans le yaourt , [...] j'ai de manière ancrée l'empreinte environnementale , du coup, du lait et des vaches , de manière assez forte, mais parce que j'ai cette culture de secteur . Mais c'est quand même pour moi la plus dominante. [...] Mais la dominance du secteur, je trouve, remet plus de...enfin met de l'emphase à cette partie environnementale ».
---	--

Nous retrouvons ce poids du secteur d'activité particulièrement affirmé dans les résultats sur les questions d'empreinte carbone, les vaches étant une source très importante d'émissions carbone.

F	« Enfin je pense que le côté « il faut laisser la planète à nos enfants soit pas dans un état pire, soit plutôt dans un état meilleur que celle qu'on a trouvée », on en a tous très envie. Que Danone a... , enfin en tant que leader sur l'agroalimentaire, en tant que émetteur de gaz à effet de serre , parce que juste quand on s'appelle fabricant de yaourts et que 60 % de notre empreinte-carbone, elle est liée aux vaches et ça, pour le coup, on peut essayer de les nourrir mieux, mais il y a un moment où on va pas pouvoir tout faire, je pense qu'on a une vraie responsabilité là-dessus. »
---	--

7.3. Un ancrage possible dans le métier : importance du packaging pour des Marketers ?

La forte présence de ce thème des packagings dans les discours sur la RSE peut également s'ancrer dans les spécificités des métiers des répondants.

La majorité d'entre eux sont des Marketers, une fonction qui, dans les entreprises, est en charge des questions de packaging. La fonction Marketing a pour rôle, entre autres, de tester les réactions des consommateurs sur le packaging de leur marque, puis d'initier ensuite les évolutions nécessaires.

Donc l'intégration de préoccupations environnementales dans cette responsabilité quotidienne de la fonction Marketing peut permettre au salarié de s'approprier plus concrètement les enjeux RSE.

F	« Ben, concrètement, en Marketing, on va se poser des questions de matériaux , on va se poser des questions d'un point de vue environnemental. Donc ça veut dire que notre emballage est concerné, qu'on va essayer de trouver la meilleure solution sur l'emballage ».
---	--

C'est un élément qui personnalise la relation du salarié à la RSE, qui rend plus tangible la notion de responsabilité environnementale de l'entreprise, en l'incarnant dans les responsabilités opérationnelles du Marketer.

F	« Mais ce qui est à la fois hyper excitant, c'est qu'il y a cette capacité à pouvoir changer les choses, dans la conception du produit, dans la conception de son emballage , dans la conception de la manière dont on va le communiquer. Et du coup, moi, je pense que le Marketing a vraiment à gagner... si c'est fait avec sincérité, le Marketing a vraiment à gagner de cette dimension RSE . »
---	---

Néanmoins, cette intégration possible des chantiers environnementaux dans le cœur de métier quotidien des salariés n'est pas l'apanage des Marketers. Lorsque les questions de packaging sont évoquées, les quelques répondants des fonctions Achats ou Production évoquent leurs responsabilités dans le choix des matériaux et des procédés.

M	“In 1993, we used to blow this bottle at 16 grams of high-density polyurethane. Today, we are almost to get 10. [...] And if you check, this bottle looks very very similar, but they are completely different bottles. Can you feel it? We change the bottle, the body of the bottle; we distribute the material much much better. [...] So now, we are
---	--

	<i>almost to get 100 percent of our bottles at a rate of 10 grams per bottle instead of 16 grams. This means a lot in terms of cost... a lot of money. So in terms of carbon-footprint also!"</i>
--	--

7.4. Un ancrage possible dans les valeurs personnelles du répondant ?

Nous cherchons, dans le corpus, des éléments qui indiqueraient un lien entre cette thématique environnementale et les sensibilités personnelles des répondants.

Seulement 6 répondants (dont 5 sont issus de la CBU France) évoquent spontanément leur implication personnelle par rapport à ces enjeux de protection de l'Environnement, avec des nuances quant à l'intensité de leurs convictions.

F	« [L'Environnement], c'est aussi une conviction personnelle forte ».
F	« Si je commence par le négatif, c'est toujours plus simple d'éliminer ; moi, la dimension environnementale me parle moyennement. »

Ceux qui témoignent d'une attitude personnelle très favorable sur ce sujet font référence, pour l'expliquer, à l'éducation reçue, au mode de vie.

F	« La première, c'est les valeurs éducatives. C'est que ... j'ai pas grandi en ville, j'ai grandi à la campagne. Et du coup, la nature a toujours été partie intégrante de ma vie, en tout cas dans mon enfance . Et quand on apprend à la connaître parce qu'on y vit, on vit avec, on a cette sensibilité-là de pouvoir s'émerveiller dans une forêt. [...] Sur la dimension environnementale , quand on a grandi au contact de la nature , de la biodiversité, etc., on a une première sensibilité à ça. Donc je pense que, sur mon engagement environnemental , je pense vraiment que ça vient de mon enfance et, du coup, alors, des valeurs qui m'ont été transmises par mes parents, etc., mais en tout cas, ça vient de cette période-là. »
---	---

Néanmoins, quand la question explicite leur est posée de décrire leur système de valeurs personnelles, la plupart des répondants ne citent pas spontanément l'Environnement comme en faisant partie.

Conclusion du Chapitre 11

Le poids de la composante environnementale de la RSE, dans les discours des répondants est clairement apparu, dans ces résultats, comme une thématique de différenciation entre les 3 CBU.

Les répondants de la CBU France se sont montrés extrêmement concernés par cette dimension. Les préoccupations environnementales ont été présentées comme étant déclinées, de façon très concrète, dans le quotidien professionnel des Marketers de la CBU France, avec la prise en compte de l'empreinte carbone dans le lancement des nouveaux produits. En racontant l'opération « Nude » de retrait des suremballages, assimilée à une forme d'épopée, les répondants ont exprimé le besoin de sens auquel répond cette place de l'Environnement dans la RSE de leur CBU.

Les répondants de la CBU Pologne ont témoigné de l'importance qu'ils accordent également à la dimension environnementale, dans leurs discours sur la RSE. Cette dimension est apparue néanmoins comme vécue de façon assez abstraite, non incarnée dans des projets précis ou dans l'activité professionnelle des Marketers polonais. Beaucoup d'entre eux ont souligné le fait que les consommateurs polonais ne sont pas concernés, pour l'instant, par l'Environnement.

Quant aux répondants de la CBU Mexique, ils ont témoigné d'un intérêt moyen, voire parfois très faible, pour les différentes facettes de ce volet environnemental de la RSE.

Différents facteurs d'influence ont été mis en évidence, pour éclairer les représentations des répondants sur ce volet environnemental.

Parmi eux, on peut relever, notamment le poids très présent du processus Danone Way du Groupe Danone, notamment pour expliquer le poids du sujet de l'empreinte carbone dans les discours sur la RSE, cela sur l'ensemble des 3 CBU.

Enfin, il est intéressant de relever comment, dans ce chapitre sur la dimension environnementale de la RSE, les répondants ont utilisé de façon assez interchangeable les terminologies de la RSE et de la CSR, d'une part, et celles du Développement Durable et de la Sustainability, d'autre part.

Les définitions fondatrices de ces deux concepts témoignent bien de leur grande proximité, dès lors que l'on parle des entreprises. Le constat est particulièrement vérifié ici : le vocabulaire de la « Sustainability » a été nettement plus utilisé pour évoquer cette composante environnementale de la RSE, que pour parler de la composante « salariés » de la RSE.

CHAPITRE 12

L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE ET LA RSE : FOURNISSEURS, CLIENTS, COMMUNAUTÉS

L'objectif de ce chapitre est d'étudier la place que les répondants attribuent, dans leurs discours, aux différentes Parties Prenantes externes, destinataires des responsabilités RSE des entreprises.

D'une part, les Parties Prenantes externes sont aujourd'hui très présentes sur le terrain de la RSE et dans les travaux académiques, parfois même au détriment des salariés. D'autre part, la notion « d'écosystème » constitue un des fils conducteurs de la politique RSE du Groupe Danone, notamment depuis l'arrivée de Franck Riboud. Pour ces deux raisons, il nous semble particulièrement intéressant d'analyser ce qu'en disent les salariés répondants.

Pour sérier l'analyse, nous nous intéressons à trois catégories majeures de Parties Prenantes externes : les fournisseurs, puis les clients, et enfin les communautés et populations en difficulté. Chaque catégorie est traitée dans une partie spécifique de ce chapitre.

Dans la première partie, nous étudierons les discours portant sur les fournisseurs, en notant l'importance particulière accordée par les répondants aux producteurs laitiers, par rapport aux autres fournisseurs de Danone. Au moment de nos entretiens, un projet RSE est spécifiquement destiné à cette population de producteurs laitiers dans chacune des filiales. Ces 3 projets sont à des stades d'avancement différents selon les CBU, lorsque nous rencontrons nos répondants : un projet déjà lancé dans l'année au Mexique, en plein lancement en France, encore en réflexion en Pologne.

Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons à la façon dont les répondants envisagent les consommateurs comme des Parties Prenantes de l'entreprise, dans le cadre de la RSE. Plusieurs thématiques sont évoquées par les répondants : la santé des consommateurs par l'alimentation, les exigences de qualité des produits, la tendance croissante de la « naturalité », l'impératif de transparence de l'information sur les produits, la place de la RSE dans les critères d'achat des consommateurs, le rôle de la RSE pour réhabiliter la fonction Marketing aux yeux des consommateurs, etc.

Dans la troisième partie, nous présenterons les visions des répondants sur les responsabilités des entreprises vis-à-vis des « communautés », selon la terminologie en cours en matière de RSE et Développement Durable. Ce terme peut tout d'abord désigner les communautés de proximité : les villes ou villages, dans lesquels est implantée l'entreprise et envers lesquels elle a des responsabilités en termes de non-pollution, de préservation du bassin d'emploi, de contribution à la solidarité locale, de développement économique, etc. Ce terme peut également avoir une acception plus vaste, notamment dans les pays émergents économiquement, et désigner plus globalement les populations défavorisées, qui nécessitent l'aide et le soutien des firmes.

Enfin, l'application du cadre conceptuel des représentations sociales aux discours des répondants sur la RSE et l'écosystème de l'entreprise nous amènera, comme pour les autres résultats, à développer les deux questions spécifiques du noyau central et de l'ancrage.

Nous effectuerons tout d'abord une synthèse des contenus étudiés, pour tenter de mettre en évidence les éléments partagés et pérennes et ceux plus contextuels et périphériques.

Nous chercherons ensuite, dans les discours des répondants sur la RSE, les facteurs de leur contexte susceptibles d'expliquer l'importance des différentes Parties Prenantes externes.

1. LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ENVERS LES FOURNISSEURS

Dans les différentes approches de la RSE, académiques et managériales, les fournisseurs représentent des Parties Prenantes privilégiées. Dans les entreprises, leur importance devient déterminante, dans le cadre du développement de politiques d'achats « durables », intégrées aux stratégies RSE.

Avant de présenter les résultats de nos répondants Danone sur cette thématique, il semble intéressant de rappeler rapidement les questionnements des grandes entreprises sur ce sujet, pour intégrer les discours des salariés Danone dans une perspective plus globale.

L'ORSE, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, est une Association qui poursuit un objectif d'information et de formation sur la RSE auprès des différents acteurs sociaux, surtout des entreprises. Le Groupe Danone est un des adhérents de l'ORSE. L'ORSE a publié, en 2010, un guide pratique « Engagement des entreprises avec leurs Parties Prenantes », qui traite notamment de cette question des fournisseurs et des achats durables. Ce guide peut constituer une grille de lecture des discours des répondants sur ce sujet.

« Qu'entend-on par achat durable ou responsable ?

• **En théorie :** *l'achat durable (dérivé du concept de Développement Durable) ou responsable (dérivé de celui de Responsabilité Sociale de l'Entreprise - RSE) désigne tout achat de bien ou de service qui intègre tout au long du processus d'approvisionnement, les différentes dimensions économique, sociale et environnementale, notamment par l'intermédiaire de caractéristiques nouvelles ou de clauses spécifiques dans la contractualisation.*

• **En pratique :** *l'intégration du Développement Durable ou de la RSE dans la fonction achats s'effectue selon deux approches complémentaires :*

- *Une approche produit qui vise à vérifier l'utilité de l'achat puis à sélectionner des produits plus respectueux de l'Environnement et des lois sociales.*

- *Une approche fournisseur/sous-traitant qui vise à sélectionner et évaluer les fournisseurs et sous-traitants non plus sous le seul angle de la performance économique mais également au regard de leurs performances sociale et environnementale. L'entreprise les incite à adopter une communauté de valeurs et leur demande de s'engager dans un processus d'amélioration continue. Elle procède soit dans le cadre d'une démarche exhaustive, soit par analyse de risques sur les axes produits/marchés/pays. »*

(Source : Guide pratique « Engagement des entreprises avec leurs Parties Prenantes », ORSE, 2010).

Ces lignes de conduite se retrouvent dans les principes du Groupe Danone envers ses fournisseurs, présentés ci-après, et dans les propos d'un certain nombre de répondants.

1.1. Les fournisseurs : un enjeu RSE pour la majorité des répondants, des variations selon les CBU

Pour avoir une vision globale de l'importance que revêtent les fournisseurs, dans les représentations de la RSE par nos répondants, ont été fusionné l'ensemble des nœuds NVivo suivants :

- le code « Fournisseurs Parties Prenantes RSE de l'entreprise », où les fournisseurs sont présentés explicitement comme des partenaires RSE des entreprises en général et de Danone en particulier
- les codes : « Projets RSE Danone avec ses fournisseurs », type Lait Durable, Margarita
- le code « Thème fournisseurs », où les répondants font des évocations spontanées de thématiques liées aux fournisseurs, plus implicitement liées à la RSE
- les requêtes sur les mots de « fournisseurs », « producteurs laitiers », « exploitants agricoles ».

Les résultats montrent que 38 répondants sur 49, soit 78 % des répondants en cumul des 3 CBU, intègrent les fournisseurs dans leurs discours.

Tableau 12.1 Les fournisseurs et la RSE : total citations Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre répondants	38 = 78 %	16 = 100 % de la CBU	12 = 75 % de la CBU	10 = 59 % de la CBU
Nombre références	354	129	136	89

À l'intérieur de ce résultat global, il est néanmoins possible d'observer une variation assez sensible entre les CBU, avec une implication décroissante des répondants sur le tableau ci-dessus. La CBU France est concernée de façon unanime par cette thématique des fournisseurs dans la perspective de la RSE, avec 100% de ses répondants qui l'évoquent. Puis la CBU Mexique, avec 75% de ses répondants. Enfin, la CBU Pologne avec 59% de ses répondants.

Une autre différence à noter, pour préciser ces résultats, concerne la nature des fournisseurs cités. Les répondants parlent beaucoup plus spontanément des fournisseurs producteurs laitiers, en association avec la RSE, plutôt que des autres fournisseurs.

1.2. Le Groupe Danone et ses fournisseurs, hors producteurs laitiers

Ce ne sont que 18 répondants en cumul des 3 CBU, soit 37% du total, qui parlent des fournisseurs « en général », hors producteurs laitiers. Ces répondants sont essentiellement issus des CBU France et Pologne.

1.2.1. Des règles globales, dans le cadre de la RSE

Ces répondants présentent les grands principes de la politique Achat du Groupe Danone, les règles générales mises en œuvre dans le cadre de ce qui est considéré, par le Groupe, comme l'exercice de sa responsabilité envers ses fournisseurs. Ces règles s'appliquent à l'ensemble des CBU.

Nous citons, ci-dessous, deux verbatim significatifs des autres propos sur le sujet, qui rappellent que ces principes de « RSE Achats » se déclinent en deux dimensions principales :

- le fait d'éviter de peser trop dans le CA d'un fournisseur pour ne pas le fragiliser et, dans le cas d'une volonté de retrait, le faire progressivement pour ne pas mettre ce fournisseur brutalement en danger
- la recherche de fournisseurs qui respectent des exigences, non seulement en matière de qualité des produits, mais aussi en matière sociale, environnementale,...

F	« Je sais juste que, par exemple, pour nos fournisseurs, on s'interdit d'être monoclient par exemple, parce que si, un jour, on les lâche, on peut pas faire fermer une société. Donc on a ce respect-là et on essaie de travailler en équipe aussi pour les développer et que nous, on se développe avec eux. On n'a pas une politique d'achats à tuer une personne avec laquelle on traite, parce qu'on n'a aucun intérêt à le faire. »
P30	« For example, with our suppliers, we do audits to verify , especially, the ones which come from what we call risky countries. Such as China, for example, we have to do all the social audit not just quality. Social audit before we can start cooperation with them. »

Nous retrouvons là l'esprit d'une politique d'achats durables et responsables, telle que l'ORSE la propose dans ses contributions.

1.2.2. Danone et ses fournisseurs, hors producteurs laitiers : une relation Win-Win ?

Le tiers des répondants, qui traitent des fournisseurs « en général », parlent d'un partenariat équilibré de Danone avec ses fournisseurs, une volonté de relations durables, où chacun y trouve son compte : du win-win. La notion de « respect » est également évoquée, pour traduire les comportements de Danone.

F	« Et les fournisseurs, c'est marrant, nous le disent. Moi, j'ai eu l'occasion plusieurs fois sur des négos avec des fournisseurs. Ils disent : « Ce qui est bien, c'est que vous cherchez pas la négo pour la négo, c'est vraiment un win-win et c'est dans la durée, c'est dans l'accompagnement. » ».
M	“Some [of our suppliers] are important partners to Danone. We want to develop them in terms of quality and have a very fair and win-to-win relationship. [...] With suppliers, I mean, I think we... we manage to treat people as people, and try to be very respectful , so that is good.”
P	« And I would believe that the program Danone has towards suppliers is also very good. I don't know much of the details. I read a few...a few times, CSR brochures, but what from what I know it is also treating, sometimes we laugh at Danone: “it's more saint than the pope!” The treating of our suppliers is extremely with respect, as fair partners”.

Après ces verbatim très positifs, où les répondants évaluent favorablement la politique de leur employeur envers ses fournisseurs, nous trouvons en revanche deux discours un peu dissonants et critiques.

Ils émanent de répondants de la CBU Pologne, qui expriment les paradoxes possibles entre, d'une part, les discours officiels de CSR et, d'autre part, les pratiques concrètes envers les fournisseurs. Ce sont des « signaux faibles », mais qui nous ont semblé intéressants, car en marge des discours dominants.

Le premier répondant raconte une situation récente de retards dans le paiement des fournisseurs, et en souligne la contradiction avec les principes de la CSR.

P	<i>"We talk so much about Social Responsibility but, before you start talking about hungry kids out there, you need to make sure that people you do the business every day is fair. For instance, this month, because of the crisis, to improve our cash-flow, we stopped paying our suppliers. So for several weeks we simply don't pay them for what they deliver to us. Milk, products and so on. I don't think that's very social responsible, right [...]. It's not only about being ethical and being good organization. It's all business-risk. It can create a lot of short-term damage. If all of our suppliers goes to press and tells them that Danone Poland don't pay them".</i>
---	---

Le 2^{ème} répondant rappelle l'importance du respect à porter aux fournisseurs, affiché par Danone. Il donne comme exemple l'attention portée, lors de la rédaction des contrats, aux conditions de travail des salariés des sous-traitants. Mais il évoque le fait que, dans le même temps, en raison de la crise, de la pression, de la nécessité d'aller vite, il arrive à des salariés Danone de demander aux fournisseurs de travailler sur leur temps libre, leurs vacances, leurs week-ends, pour livrer plus rapidement ce qui est demandé.

Il est à noter que ces deux discours très directs, qui n'hésitent pas à pointer les contradictions de la RSE Danone sur ce thème des fournisseurs, sont émis par des répondants de la CBU Pologne. Nous avons déjà observé, sur d'autres thèmes déjà traités dans les résultats, la même franchise critique de la part de répondants de cette CBU.

1.3. CBU France et producteurs laitiers : un statut intermédiaire entre « fournisseurs » et « salariés » ?

Ce sujet fait l'unanimité dans la CBU France : ce sont en effet 100% des répondants de Danone PLF France qui parlent spontanément des producteurs laitiers, sous des angles divers, à un moment ou à un autre de leurs propos sur la RSE.

Les discours sur les éleveurs laitiers sont extrêmement positifs et valorisent fortement l'importance de ces fournisseurs « pas comme les autres » : les éleveurs ont une place à part, un statut particulier, aux yeux des répondants :

- ils fournissent la matière première principale
- ils sont en général fournisseurs Danone depuis longtemps
- ils sont fournisseurs exclusifs pour Danone.

Cela se traduit par l'affirmation d'une responsabilité toute particulière de Danone envers ces éleveurs.

F	<i>« On a 3500 éleveurs qui sont pas salariés mais qui sont quasiment salariés. Les mecs, ça fait 15-20 ans que, tous les matins et tous les soirs, ils traient leurs vaches et que, tous les 2 jours, on passe récupérer la totalité de leur lait. Et donc on a décidé de...d'investir dans cette filière-là, sur nos éleveurs. [...] Moi, j'ai envie que le consommateur sache que, derrière un yaourt Danone, il y a 3500 éleveurs qui, tous les jours, traient leurs vaches et vont fournir ce lait qui va servir à faire des yaourts [...]. On est bien en train de dire : oui, ma responsabilité, elle est certes de mes salariés, mais mes 3500 éleveurs sont dedans aussi ».</i>
---	--

F	<p>« Après, un point que j'ai pas noté, mais qui pour moi est presque à la limite entre les salariés et les fournisseurs, ... c'est tout ce qui concerne les agriculteurs, là, qui est pour le coup très spécifique à Danone, mais parce que, dans nos fournisseurs, il y en qui sont un petit peu particuliers, qui sont les agriculteurs éleveurs quoi, les éleveurs, parce qu'en fait, ils fournissent vraiment notre matière première principale. Ils sont... ils sont, oui, un peu limite entre fournisseurs et salariés, puisqu'ils ne sont pas salariés, mais ils sont fournisseurs hyper privilégiés. Exclusifs. Ils sont fournisseurs exclusifs. [...] Voilà. On est beaucoup plus fidèles avec nos fournisseurs... enfin nos éleveurs, que avec nos fournisseurs d'étiquettes ou de carton, quoi. Donc ça passe un peu par une... oui, par un partenariat un peu moyen terme, par une relation de proximité ».</p>
---	--

Par ailleurs, les répondants de la CBU France semblent sensibilisés aux difficultés économiques de cette population. Sont évoqués les termes de « *catégorie menacée* », qui a des « *enjeux de survie* », d'un « *contexte dramatique pour les producteurs laitiers* »,... Les risques financiers liés à l'abandon des quotas laitiers sont rappelés.

L'accompagnement de cette catégorie en difficulté relève clairement des responsabilités de Danone, dans les propos des répondants. Mais sur l'intensité de cette responsabilité, et ses modalités, le curseur va être placé légèrement différemment, selon les interviewés.

Pour certains, il faut rester lucide : Danone ne représente que 4 % de la collecte de lait partout en France, disent-ils. Ce chiffre de « 4% » est repris par 6 répondants, soit 38 % sur la CBU France. Il vise à montrer que Danone n'est pas un gros acteur de la collecte, contrairement à d'autres, et qu'il ne peut pas résoudre seul tous les problèmes de la filière. Danone essaie de faire des choses, mais ne peut pas « *sauver le monde* », comme le dit un répondant. Les contraintes économiques sont rappelées : « *On pourrait donner plus cher le truc, sauf que si on paye plus cher le lait avec les éleveurs, nous, derrière, on est moins compétitifs et du coup, on vend moins, etc., etc.* ».

Pour d'autres, cette situation est réellement dramatique et représente un enjeu majeur de la RSE, comme le confirme le témoignage ci-dessous.

F	<p>« On nous dit aujourd'hui, je sais pas si c'est vrai, que un producteur de lait sur 4 va déposer son bilan dans les années qui viennent. C'est effrayant. Donc voilà... Je me dis : il y a... Si on ne crée pas ce modèle-là, si on n'y réfléchit pas dès aujourd'hui, qu'est-ce qui va se passer dans 10 ans, dans 15 ans ? Il va y avoir une explosion. Vous vous rendez compte ? Un producteur sur 4. Ça fait peur. Donc ça veut dire, c'est un monde paysan qui va probablement vivre des... des explosions. Donc faut l'accompagner. Il y a des souffrances terribles déjà aujourd'hui. Voilà. Est-ce que Danone doit tout porter ? Non, je dis pas ça, mais... mais pour moi, la RSE, c'est cette question-là quand même qui est derrière. »</p>
---	---

Dans l'année où nous avons réalisé nos entretiens, les responsables de marques de la CBU France ont rencontré un des producteurs laitiers de Danone, dans son exploitation. Cette visite se faisait dans le cadre de la « *learning expedition* » : une opération de sensibilisation des Marketers aux dimensions sociales, sociétales et environnementales de la RSE, initiée par la direction Marketing.

Cette rencontre a suscité des prises de conscience et a sensibilisé les Marketers présents, selon leurs propos, aux contraintes financières fortes de leurs producteurs laitiers, et donc aux limites d'une négociation sur les prix qui serait trop poussée.

F	« Parler avec un producteur de lait qui travaille 7 jours par semaine, qui ne prend jamais de vacances et qui a péniblement... gagne le smic, ça repose... ça nous repose la question de nous dire : « Est-ce que c'est lui que j'ai envie d'aller challenger pour améliorer ma profitabilité produits ? Ou est-ce qu'en allant trop le challenger, à un moment donné, il va pas dire qu'il va arrêter de travailler 80 heures par semaine pour gagner le Smic ? »
---	---

Enfin, le partenariat de Danone PLF France avec les producteurs laitiers, matérialisé par le programme « Acteurs pour un Lait Durable », est évoqué par la grande majorité des répondants de la CBU France : 14 sur 16, soit 88% des répondants, avec 75 citations. Les répondants expriment, dans leurs discours, des attitudes très positives vis-à-vis de ce programme, qui est très fortement associé à la RSE.

F	« Et ensuite, sur tout ce qui est « Lait Durable », pour moi, ça va être la même chose. [...]. C'est important déjà de se concentrer sur son écosystème , là où on est légitime. »
---	--

Ce projet est lancé médiatiquement au moment des entretiens, fin 2010 : la conférence de presse s'est déroulée pendant un de nos séjours au siège social de la CBU France. Ce projet, mené par la personne en charge de la RSE au sein de la Direction Marketing, comporte plusieurs volets : conseil technique aux éleveurs pour améliorer la qualité du lait, accompagnement dans la gestion de l'exploitation, un prix garanti sur l'année 2011. Il est prévu aussi une présence visuelle des éleveurs sur les packagings et supports de communication, pour personnaliser la relation avec le consommateur.

Ce programme « Lait Durable » confirme, officiellement et médiatiquement, le statut de l'éleveur comme celui d'un partenaire personnalisé et durable de Danone. Une des conséquences positives possibles, signalées par les répondants Marketers, est l'opportunité de garantir ainsi au consommateur l'origine du lait utilisé dans les produits frais Danone.

F	« Et même, c'est tout bête, quand on valorise à un moment d'où vient le lait, quand on dit... Le projet qu'on va lancer, c'est on va dire aux consommateurs que nos produits sont faits à base de lait frais qui vient de nos éleveurs , qui sont des hommes et des femmes qui travaillent avec nous depuis 3 générations et qui sont en moyenne à 40 kilomètres de nos usines. Ou quand on va parler... de dire : « voilà, ça, c'est fait à base du lait de nos éleveurs qui sont en Normandie, etc. » et que le conso va aller voir que, ben, la traite, c'est à 5 heures du mat et, après, à 17 heures, et machin, etc., etc. Donc ça va lui apporter un nouvel éclairage ».
---	---

Il est intéressant de constater comment ce nouveau projet Lait Durable, associé spontanément à la RSE dans les propos des répondants, est également vu par certains comme un atout Marketing. Cette référence à la traçabilité du produit, à l'attention des consommateurs, relève en effet des préoccupations professionnelles d'un Marketer. Cette approche s'intègre dans la logique du business case de la RSE.

F	« Je crois que c'est elle, la dernière fois qui disait que 90 % des éleveurs qu'elle a interrogés sont prêts à avoir leur visage sur nos packagings, ce qui est quand même... pour dire que le lait Danone , il est pas fait dans n'importe quelle condition et c'est du vrai lait, c'est pas du lait en poudre qui vient de Chine et je sais pas quoi, comme le croit une grosse partie des consommateurs aujourd'hui, enfin en tout cas, de ceux qui ont des doutes sur ces sujets-là. »
---	---

Au-delà des bénéfices Marketing de ce projet, son rôle d'apport de sens est souligné par certains répondants. Ils voient ce partenariat avec les producteurs laitiers comme dépassant les rapports économiques traditionnels et permettant de donner du sens au travail quotidien.

F	« Voilà, donc on va raconter une histoire simple autour du produit . Et ça, c'est un projet d'entreprise quand même, parce que ça mobilise la Production, ça mobilise notre Direction Lait qui gère toutes les relations avec les éleveurs, ça mobilise évidemment la R&D, ça mobilise le Marketing, ça mobilise les Ventes. Donc ça mobilise quand même la plupart des salariés de l'entreprise et je pense que c'est un... c'est ce genre de projet qui fédère quand même les gens autour de la... enfin voilà qui... qui rend des salariés fiers de travailler pour une entreprise comme ça. Et je pense que ça fédère les gens. »
---	---

Nous retrouvons là une conséquence très importante, pour les salariés, de la politique RSE de leur entreprise, ou, tout au moins, ce qui est identifié par eux comme relevant de la RSE.

F	Je trouve qu'on a fait des projets qui ont réellement du sens par rapport à qui nous sommes. Je pense au projet du Lait Durable . [...] C'est un projet qui est plus engageant, qui a beaucoup plus de... je dirais, de pérennité en soi, parce que c'est un projet vraiment... mais qui nous engage dans une vraie démarche, mais qui encore une fois est au cœur de notre activité. Se dire qu'on veut nouer avec les agriculteurs... , enfin avec les producteurs de lait Danone, une relation qui ne repose pas que sur un contrat d'achat et de vente de lait , mais qui va au-delà de ça, qui les accompagne dans leurs attentes pour, à l'arrivée, participer à cet écosystème que représentent nos producteurs de lait, à notre mesure, pour fournir à nos consommateurs un lait d'excellente qualité produit par des gens qui ont à cœur de le faire bien, je trouve que, là encore, ça a du sens et c'est tout à fait nous . Et je trouve que c'est une façon de juste très bien faire ce qu'on doit faire. »
---	--

Le contenu de ce verbatim est approfondi quelques instants plus tard, dans l'entretien. Le même répondant rappelle la double face du programme Lait Durable : à la fois porteur de sens et, en même temps, au service de la performance économique. Il émet le souhait que ce projet aille plus loin et devienne fondateur pour les salariés de la CBU France, un grand projet collectif RSE susceptible de rassembler tout le monde.

F	« Et on se le dit souvent chez Danone-France, qu'il nous manque ça, qu' il nous manque un projet ... un projet dans lequel on croit tous et qui soit fondateur ici aussi pour nous tous. Et « Lait Durable » sera peut-être l'ouverture de ça, d'ailleurs ? J'en sais rien. Pour l'instant, c'est plus un projet, je trouve, qui est ... qui est au service quand même de la performance économique, qui a du sens. Mais je dirais qu'il mériterait à être poussé si on voulait en faire le projet fondateur , mais ça pourrait le devenir... enfin ça pourrait avoir du sens . »
---	---

1.4. CBU Mexique et producteurs laitiers : un double enjeu d'approvisionnement et sociétal

Lorsque les répondants de la CBU Mexique évoquent les producteurs laitiers, c'est à propos du projet Margarita. Il est cité par 10 répondants sur 16, soit 63 % des répondants de la CBU, avec 123 citations. Rappelons également que ce projet est lancé par la direction des Achats (S-S-D) et qu'il y a deux acheteurs présents parmi nos répondants, ce qui contribue partiellement à la présence du projet dans les discours. C'est un projet nouveau pour la CBU, lancé officiellement dans l'année des entretiens (2011).

Le mécanisme et les objectifs en ont déjà été présentés dans le chapitre 7, au moment de la présentation générale des politiques et projets RSE Danone. Le projet Margarita est à l'origine destiné à sécuriser les approvisionnements en lait, dans un contexte national difficile, en diversifiant les fournisseurs. Pour cela, il faut aider des petits éleveurs à se développer : conseil, prix garanti, accompagnements, aide à l'obtention de prêts, ... L'impact sociétal du projet est très important car il concerne des familles très pauvres. Le projet

suscite beaucoup d'adhésion de la part des répondants de la CBU qui l'évoquent : ils y voient une réelle contribution de Danone à la lutte contre la pauvreté.

M	<i>"Big pressure but also big satisfaction, no? Because, you know, for example, my boss who has leded this Margarita project, he's been a lot, in a lot of pressure, but the day of the inauguration he cried, you know, he cried of happiness!"</i>
---	--

1.5. CBU Pologne et producteurs laitiers : une préoccupation d'origine renouvelée récemment

Certains répondants de la CBU Pologne rappellent comment, dès sa création, Danone Pologne s'est préoccupé de développer un partenariat avec ses producteurs laitiers, pour les aider à se développer et à améliorer la qualité du lait. La question n'est donc pas nouvelle pour la CBU. Mais ce qui change, c'est que cette thématique se trouve aujourd'hui intégrée dans une perspective plus vaste, celle de la CSR, à destination des consommateurs, avec plusieurs facettes :

- une facette liée à la naturalité, sujet auxquels les consommateurs polonais sont très sensibles : leur montrer que le lait utilisé pour les yaourts est vraiment « naturel », bon pour la santé
- une facette environnementale, pour travailler sur la réduction de l'impact environnemental de la production de lait.

Donc une réflexion est en cours au moment des entretiens, pour renforcer le partenariat avec les producteurs et valoriser ce partenariat comme source de valeur ajoutée pour les consommateurs.

P	<i>"That's more than this, you know, the way that it was in their childhood [the consumers] and how they link it to the originality, to the origin where it came from, as well as to health. So, so our concept is we're working on the notion that the milk produced in our farms... is meeting... various criteria and it has got low impact on Environment, therefore it is better, not only for them, but also for for the Environment. So it's better for the Earth."</i>
P	<i>"And as well that it's, it's something which is, which they build the value of our products. Something which gives the added value for...for the consumers. [...] And this is something which, I would say, would be a great story if we would say, you know, something like: 17 years ago, when we were starting here and what did we do for improving the quality of farming in Poland. But it was not a value. I mean, it was hidden. It was even, you know, not talking about it because somebody will learn how we developed our farmers. You know, so this is really a step change."</i>

2. LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ENVERS LES CONSOMMATEURS

Avant de présenter les discours des répondants sur la composante « consommateurs » de la RSE, nous souhaitons rappeler rapidement les principales évolutions dans ce domaine. Depuis l'origine de la RSE, les consommateurs représentent des Parties Prenantes très importantes, vis-à-vis desquels les entreprises doivent exercer leur responsabilité. Aujourd'hui, cette affirmation a pris une acuité particulière dans les pays occidentaux, depuis une dizaine d'années, notamment pour les industries de grande consommation. Qualité des produits, traçabilité, matériaux utilisés, transparence sur les conditions de fabrication (techniques et humaines), impact environnemental, ... voilà de nouveaux champs sur lesquels les entreprises sont sommées désormais de répondre aux exigences de leurs consommateurs.

Tout d'abord, les entreprises y sont contraintes par l'aiguillon des contre-pouvoirs, qui ont développé leurs actions en utilisant les principes de la RSE. Associations de consommateurs et ONG n'hésitent pas à lancer des class-actions, des campagnes d'information, voire des boycotts. Par ailleurs, les entreprises doivent également rendre des comptes aux consommateurs eux-mêmes, présents sur les réseaux sociaux, qui commentent, évaluent, zapent et font le buzz, positif ou négatif, autour des produits et des pratiques de telle ou telle firme. Les schémas traditionnels du Marketing sont bousculés.

Il est intéressant, dans ce contexte, d'étudier les représentations de nos répondants, majoritairement Marketers, et de vérifier, puisque nous travaillons sur 3 pays différents, si ces évolutions restent circonscrites aux pays dits « matures », ou si elles s'expriment plus globalement.

2.1. RSE et consommateurs : une forte présence globale du thème, mais des nuances selon les CBU

Dans l'écosystème de l'entreprise, les consommateurs représentent naturellement une population très importante pour les Marketers, que sont majoritairement nos interviewés. Pour affiner les résultats sur la place de ces consommateurs dans les discours sur la RSE, différentes études sont menées, à la fois en cumul des 3 CBU et dans le détail de chaque filiale. L'objectif de croiser ces approches est de pouvoir affiner les résultats, au fur et à mesure :

- tout d'abord une analyse très large sur le comptage des occurrences des mots « consommateurs » et « consumers »
- puis les extraits de corpus associant les consommateurs et la RSE, quel que soit l'angle choisi
- enfin les extraits de corpus où les répondants sont plus formellement identifiés comme des Parties Prenantes destinataires de la RSE.

2.1.1. Premier niveau très large : les occurrences du mot « consommateurs »

Un premier comptage est fait pour chiffrer les occurrences de ces mots « consommateurs » et « consumers » dans les discours des répondants.

Tableau 12.2 Les consommateurs : nombre d'occurrences Requêtes textuelles sur les mots « consumer » et « consommateur »				
Requêtes mots	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Consumer(s) Nbre répondants	30	2	12	16
Consumer(s) Nbre occurrences		3	76	237
Consommateur(s) Nbre répondants	19	15 (dont les 2 consumers)	3	1
Consommateur(s) Nbre occurrences		232 + 20 mots « client »	14	5
Total répondants	47 = 96 %	15 = 94 %	15 = 94 %	17 = 100 %
Total occurrences	587	255	90	242

Deux principaux enseignements peuvent être mis en évidence.

- Tout d'abord, en nombre de répondants, la quasi-totalité des répondants utilisent les mots « consommateur » et « consumer » : 100% en Pologne, 94% en France et 94% au Mexique. Cela pourrait sembler un truisme dans le cas d'une population exclusive de Marketers ou de Commerciaux. Il y a néanmoins, parmi nos répondants, des personnes exerçant d'autres fonctions (RH, Finance, Contrôle interne, Production, RSE, etc.), qui pourtant utilisent spontanément ces termes. C'est peut-être un signal que la culture Marketing-commerciale de Danone est très diffusée ?
- Ensuite, en nombre d'occurrences, il est intéressant de noter le fort décalage entre, d'une part, les CBU France et Pologne et d'autre part, la CBU Mexique. En France et en Pologne, le nombre moyen d'utilisation de ces termes par répondant varie entre 14 et 17 citations, alors qu'au Mexique, il tombe à 6. Quasiment tout le monde utilise ces mots, dans la CBU Mexique, mais avec une moindre fréquence que dans les deux autres CBU.

Néanmoins, les contextes d'utilisation de ces termes « consommateurs-consumers », dans les discours des répondants, ne sont pas forcément liés à la RSE.

D'où l'intérêt d'étudier désormais les extraits de corpus codifiés spécifiquement comme associant les deux notions.

2.1.2. Deuxième niveau plus précis : le corpus global sur les consommateurs et la RSE

Dans ce deuxième temps de l'étude, nous nous intéressons exclusivement aux extraits de corpus associant les consommateurs et la RSE, cela quel que soit l'angle sous lequel les répondants abordent ce thème. Les résultats confirment qu'une très grande majorité de répondants, en cumul des 3 CBU, établissent spontanément un lien entre le sujet des consommateurs et le sujet de la RSE. Le tableau ci-dessous présente le nombre de répondants ayant évoqué, dans un même extrait de discours, le thème des consommateurs en lien avec le thème de la RSE, ainsi que le nombre de citations afférentes.

Tableau 12.3				
Les consommateurs et la RSE, tous thèmes confondus				
Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	42 = 86 % en cumul	15 = 94 % de la CBU	11 = 69 % de la CBU	16 = 94 % de la CBU
Nombre de références	357	140	48	169

Il apparaît qu'une très nette majorité de répondants, en cumul et par pays, associent spontanément les consommateurs et la RSE, dans leurs propos : 86 % en cumul des 3 CBU, 94 % pour les CBU France et Pologne, 69 % pour la CBU Mexique.

Le nombre de citations, en revanche, est moins homogène selon les 3 pays. Nous retrouvons la même tendance que pour le nombre d'occurrences, légèrement accentuée : les répondants Mexicains sont majoritaires à traiter de ce thème, mais en parlent moins que les répondants des deux autres CBU, lorsqu'on compare le nombre de citations. C'est un sujet qui est moins présent dans leurs discours sur la RSE.

Dans ces extraits de corpus, les thèmes abordés par les répondants sont de plusieurs natures.

Deux catégories de thèmes font référence aux consommateurs comme des Parties Prenantes des entreprises, dans le cadre de la RSE :

- l'affirmation de la responsabilité des entreprises en général, et de Danone en particulier, envers les consommateurs, ainsi les différentes formes d'expression de cette responsabilité envers ces Parties Prenantes
- le poids des consommateurs comme Parties Prenantes des entreprises dans le cadre de la RSE, ceci comparativement aux autres Parties Prenantes et aux autres dimensions de la RSE.

Deux autres catégories de thèmes traitent du lien consommateurs-RSE dans une approche Marketing :

- la question de la prise de conscience, ou non, des consommateurs quant aux enjeux RSE, ainsi que de leur intégration possible de ces préoccupations RSE dans leurs critères d'achat
- la façon dont les entreprises, et les Marketers en particulier, doivent prendre en compte cette attitude des consommateurs envers la RSE.

Pour affiner encore les résultats sur la composante « consommateurs » dans les représentations des répondants sur la RSE, nous nous intéressons ci-dessous aux deux premières catégories, celles où les consommateurs sont décrits comme des Parties Prenantes de la RSE.

2.1.3. Troisième niveau, détaillé : le corpus sur les consommateurs Parties Prenantes destinataires de la RSE

À ce niveau plus détaillé des résultats, les pourcentages de répondants concernés par ce sujet des « consommateurs Parties Prenantes de la RSE » diminuent, ainsi que le nombre des citations, ce qui est logique puisque nous précisons davantage le sujet.

En revanche, cette diminution ne se répartit pas de façon homogène selon les CBU : on assiste à un décrochage de la CBU Mexique, qui apparaît nettement moins concernée par ce thème que ne le sont les deux autres CBU. Les CBU France et Pologne maintiennent des résultats élevés sur ce sujet, entre 76 % et 81 % des répondants, mais, pour la CBU Mexique, seulement 31 % des répondants, soit 5 interviewés, évoquent spontanément ce thème.

Tableau 12.4 Les consommateurs : Parties Prenantes de la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	31 = 63 %	13 = 81 %	5 = 31 %	13 = 76 %
Nombre de références	203	110	12	81

Ces résultats sont intéressants car ils confirment ce qui était pressenti précédemment, à savoir que la CBU Mexique est en retrait par rapport aux deux autres CBU, quant au poids des consommateurs comme Parties Prenantes dans les représentations sur la RSE.

En effet, les répondants de la CBU Mexique ne sont pas nombreux à considérer les consommateurs comme des cibles prioritaires de la politique RSE d'une entreprise. Ils s'intéressent prioritairement aux retombées

Marketing et Communication des actions CSR de Danone, et à leur impact sur les consommateurs mexicains. L'approche est celle d'une vision Marketing traditionnelle.

M	<i>"I think that there's a common... belief [in Danone Mexico] that all these things don't matter to the consumer. And it would be interesting to know if it really does matter, and if it makes a difference, then why not go out and say something about it? And then communicate to the consumer if we think that it's relevant. The problem is I don't think we even do an analysis on the fact if it's relevant or not. They just assume that it's not relevant and they do not communicate."</i>
M	<i>"And also what's very interesting is that, if we, as a company, try to make things easier for consumers, it's like: "you don't have to do anything different from what you're doing right now, because you are already buying yoghurt, you only have to choose ours, during this period to help some children with cancer"."</i>

Les répondants des CBU France et Pologne, en revanche, intègrent spontanément les consommateurs, comme une composante de la RSE. Ils affirment plus facilement que l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de ses consommateurs, que les consommateurs peuvent être légitimement « destinataires » des actions RSE des entreprises.

F	<i>« Bien, dans le volet RSE, comme il y a quand même pas mal de l'humain, etc., nous, on veut inclure de plus en plus le consommateur au cœur de nos réflexions. Enfin ça fait partie aussi, je pense, de la responsabilité de l'entreprise de... d'être plus proche, de plus en plus proche de ses consommateurs et de leurs réalités. »</i>
P	<i>"And the most basic [CSR] stakeholder is the consumer. The consumers are number one stakeholder, right. Especially in f-m-c-g business. And as such responsibility concerns them in the first place. We lack..., we lack sometimes this consideration of the Social Responsibility in many decisions even towards consumers. [...] As I told you in the beginning, the basic level of Social Responsibility is towards your consumers".</i>
P	<i>[The main CSR stakeholder?] "I think it's the consumer. I think it's the consumer, because for me it's, what I like in Danone that there's such an attitude that we want to offer the consumers the best product of the best quality".</i>

Plusieurs répondants de la CBU Pologne disent très clairement que les consommateurs sont les « *key stakeholders* » d'une entreprise, dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociale. Cette priorité donnée aux consommateurs, par rapport aux autres Parties Prenantes de la RSE, se retrouve particulièrement présente dans la filiale polonaise.

Les répondants de la filiale française semblent moins affirmatifs sur ce sujet, dans leurs propos.

2.2. RSE et consommateurs : les thématiques qui émergent

Différentes thématiques émergent de l'analyse des propos de ces répondants, lorsqu'ils parlent des consommateurs dans la perspective de la RSE

Nous choisissons d'en développer deux de façon plus approfondie, car elles semblent prioritaires dans les discours des répondants :

- RSE et consommateurs : santé et naturalité
- RSE et consommateurs : des citoyens avertis.

2.2.1. RSE et consommateurs : santé et naturalité, pour les CBU France et Pologne

Sur les 31 répondants qui associent les consommateurs à la RSE, toutes CBU confondues, ce sont 25 d'entre eux qui abordent les questions de santé et naturalité des produits, soit 51 % du total des répondants. Pour ces interviewés, la santé et la naturalité des produits constituent des responsabilités importantes pour une entreprise agro-alimentaire en général, et pour Danone en particulier, dans le cadre des enjeux RSE.

F	« En fait, on est tellement déjà sur un terrain qui est celui de la santé qu'aujourd'hui, la santé, le RSE, c'est très lié... enfin tout ça est une notion qui reste très liée, extrêmement liée ».
---	--

Les répondants polonais sont proportionnellement les plus nombreux à évoquer ces thématiques : 70 % de la CBU Pologne, contre 50 % de la CBU France et seulement 31 % de la CBU Mexique.

Le premier axe est donc celui de la santé. Pour ces répondants, une entreprise comme Danone est en effet responsable d'améliorer la santé de ses consommateurs en leur proposant des produits sains. Sont évoqués, par exemple, les thèmes des probiotiques, de la diminution du cholestérol, de la lutte contre la malnutrition, de la prévention de l'obésité, de la suppression des additifs et colorants artificiels. La nécessité d'éduquer les consommateurs à la nutrition revient également à plusieurs reprises, dans les propos.

F	« Autant sur la partie des consommateurs, le rôle est plus en évolution et doit trouver sa cohérence avec notre modèle économique, puisqu'on vend nos produits pour faire du résultat, mais on vend aussi nos produits pour aider à ce que l'alimentation soit un atout fort de santé. Donc essayer de toucher le maximum de personnes, quel que soit leur pouvoir d'achat. »
P	"You know, when I look back now it's also a little bit of Social Responsibility , right. So, as a corporation, we really are aware of our responsibility to educate consumers, to take care of their health. "

Cette contribution à la santé des consommateurs semble être un facteur de motivation pour certains des salariés interviewés. Ils disent avoir l'impression de participer à des enjeux de Société, par cette responsabilité sur des enjeux de santé publique, comme par exemple la lutte contre la malnutrition.

Quelques rares répondants soulignent néanmoins que ce n'est pas très facile, car le taux de sucre dans certains produits Danone est encore élevé, notamment au Mexique : cela répond aux goûts des consommateurs mexicains, mais pas aux exigences nutritionnelles de la lutte contre l'obésité. C'est un paradoxe difficile à surmonter, quand il faut s'adapter aux attentes des consommateurs.

M	"No, it's funny because now that I am in this project, I get involved with a lot of forums speaking about Social Responsibility, impact, nutrition and external forums and then with different ONG's so, for example they always were heeding about the sugar levels in our products or, because Mexico is one of, I think it is the first country with obese problems and mainly on children. So, they always like, for example: "Marketing is ok, you are pushing your products and say there is very nutrition but you see that the sugar inside of the product is very high!" "
---	---

Le deuxième axe est celui de la naturalité des produits. Ce thème est proche de celui de la santé, car la naturalité des produits est vue, par les répondants, comme une condition de la contribution à la santé.

P	"... using more natural ingredients than artificial ingredients, which is healthier for consumers. »
---	--

Mais ce thème de la naturalité n'est pas seulement abordé comme étant une condition de la santé des consommateurs, dans le cadre des exigences RSE. Il semble également vécu, par un certain nombre de répondants, comme une réponse Marketing aux attentes « gustatives » des consommateurs. Les consommateurs en effet se méfieraient de la « malbouffe », comme le dit un répondant français, et voudraient des produits naturels. L'entreprise est jugée responsable de l'origine de ses produits et elle doit éviter les process industriels qui dénaturent les produits. Les Marketers doivent donc prendre en compte cette demande de naturalité comme une demande du marché.

F	<p>« Sur mes marques par exemple, je sais qu'il y a un intérêt stratégique Marketing, business, à aller sur du « sans colorant artificiel ». Ok. Parce que, par exemple, je vous prends l'exemple de [...] C'est un suisse aux fruits. C'est un produit pour les enfants, pour les jeunes enfants. Et aujourd'hui il y a une attente pour les mères, pour les produits pour enfants, d'avoir des produits dont l'innocuité est la plus parfaite et la plus garantie. Ce qui est extrêmement logique, les enfants sortant d'une période dans une alimentation dédiée, c'est tout à fait normal de vouloir la prolonger le plus possible.</p> <p>Donc dans ce cadre-là, je prends cet exemple-là, ça me paraît évident que, même si dans un temps 1, on va peut-être ou sans doute perdre de l'argent à essayer de... d'enlever des colorants artificiels qu'on a aujourd'hui dans nos produits, je sais que, dans un temps 2, parce qu'on répond aux attentes des consommateurs et qu'aussi, nous, on aura une courbe d'expérience là-dessus, on s'y retrouvera. Voilà.</p> <p>Donc du coup, c'est pour ça que je dis performance économique. C'est toujours une règle que, moi, j'ai observée, moi, en Marketing. En général, quand on va dans le sens du consommateur, ça marche. »</p>
---	--

Les répondants de la CBU Pologne semblent particulièrement intéressés par cette notion de naturalité, parce qu'elle représenterait une forte demande des polonais, soucieux d'aliments traditionnels.

P	<p>« Because, in Poland, something that people really care about is the naturalness of food. People in Poland think that something that was traditionally polish and natural, like they had when they were young: it's tasty, it's good and it's just the way it should be. [...] The traditional polish old natural food and it's so tasty and now everything doesn't have taste ».</p>
---	---

Ces responsabilités en matière de santé et de naturalité débouchent, selon les interviewés, sur une exigence des consommateurs pour plus de transparence. Plusieurs répondants des différentes CBU évoquent cette nécessité d'information, de clarté sur l'étiquetage. L'entreprise doit communiquer de façon sincère sur la composition de ses produits, c'est une application de la RSE, d'après ces répondants.

P	<p>“CSR: first of all, being frank with the consumers. Especially in food industry. It's being open about what you add to the product. It's being open about, and truthful, about all the claims which we have. If you say something is bio, then it is really bio, or if you say that you don't have conservatives, preservatives, you don't have preservatives. And you don't mistake the consumer”.</p>
---	---

2.2.2. RSE et consommateurs : des citoyens avertis ? Des divergences selon les CBU

C'est une autre thématique traitée par les répondants : celle du degré de sensibilisation des consommateurs aux enjeux de la RSE. Les consommateurs sont-ils demandeurs de RSE et intègrent-ils ces préoccupations dans leurs critères d'achat des produits ? Ou sont-ils peu concernés, voire indifférents, et motivés par d'autres motifs d'achat ?

Les points de vue divergent, selon les CBU.

Dans la CBU France, aux yeux de la majorité des répondants, les consommateurs sont devenus des citoyens vigilants. Ils ont effectué une prise de conscience des enjeux de la RSE et ils les intègrent dans leurs critères de choix des produits. Cela signifie donc, selon ces Marketers, que les consommateurs français attendraient des entreprises qu'elles mettent en œuvre des politiques RSE, notamment en matière environnementale. Une entreprise du secteur grande consommation aurait donc un intérêt économique à déployer des programmes RSE, afin de répondre aux exigences de ses consommateurs.

F	« Et puis parce qu'il y a une conscience des consommateurs, des citoyens , de plus en plus forte. Alors là, on est au début. Le consommateur, il est devenu... il est de plus en plus citoyen, il est de plus en plus regardant sur la politique de l'entreprise, sur les marges. [...] Et, je vous le redis, nos consommateurs, ils sont incroyablement exigeants, de plus en plus, sur ces sujets-là. Et les consommateurs, et donc nos salariés, peuvent prendre ces actions-là comme : « Ben, vous voyez bien, c'est du RSE un peu à la petit semaine. » »
F	« Ça peut être... voilà, ça peut être les consommateurs , mais en tant que plus individus ... et citoyens que de consommateurs purs qui vont acheter nos produits, quoi. Et donc à la fin, on se dit que ça va générer de la préférence pour le consommateur, etc. »

Pour certains répondants de la CBU France, la RSE est carrément devenue un « prérequis » pour les consommateurs. Ceux-ci considéreraient la RSE comme une évidence, mais ne seraient pas prêts à payer davantage pour des produits répondant à ces critères de Responsabilité Sociale. Il n'y aurait donc plus d'autre choix aujourd'hui, pour les Marketers, que de se conformer à cette demande du marché.

F	« Oui. Je pense qu'aujourd'hui, ça devient un vrai critère de choix pour le consommateur . Et jusqu'à présent, peut-être qu'il était prêt à payer un peu plus cher pour avoir accès à des produits plus bio, plus éthiques, plus ci, plus cela. Aujourd'hui, je crois qu'il n'est pas plus prêt à payer cher. Avec la crise qui vient de nous passer sur la tête, il trouve que c'est juste normal qu'on lui propose ça. »
---	--

Certains répondants de la CBU France expliquent que les consommateurs cherchent désormais à trouver du sens, au-delà de ce que les marques traditionnelles peuvent apporter. Un achat « citoyen » pourrait contribuer à cette attente. Les Marketers de Danone PLF France parlent de « partager des valeurs » avec leurs consommateurs, pour créer une relation pérenne avec eux. L'objectif est effectivement que le consommateur préfère les produits Danone sur la durée, parce que ceux-ci véhiculent une histoire, un projet, dans lesquels le consommateur se reconnaît et trouve du sens. La politique RSE de Danone trouve là toute sa justification, selon ces répondants.

F	« Et ce que je trouve intéressant, au-delà du Marketing, c'est comment les gens qui sont en contact avec le consommateur peuvent reconnecter le conso avec... avec les gens en entreprise. Et du coup, parce que le consommateur est aussi en attente d'un « plus » d'humanisation des marques , c'est-à-dire qu'au-delà de la marque, au-delà de l'entreprise, ben, il y a des gens comme eux derrière, qui ont les mêmes problématiques, qui ont des enfants, qui rentrent à la maison le soir, qui ont des tripes, un cœur, enfin les mêmes problèmes qu'eux et qui... qui vivent dans le même monde, quoi, et... oui, c'est humanisé. Et je pense que le RSE est complètement compatible avec... oui, avec ça. Je crois qu'on a rôle à jouer justement. »
---	---

Dans la CBU Mexique, en revanche, les répondants ont tendance à souligner le manque d'intérêt des consommateurs mexicains vis-à-vis des thématiques et enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Selon les répondants de Danone Mexico, les consommateurs mexicains ne sont pas, ou très peu, sensibilisés à ces questions CSR, sur un plan théorique. Ce n'est pas pour eux, dans l'absolu, un sujet d'intérêt ou un

critère d'achat. Plusieurs répondants de la CBU regrettent cette situation et pensent qu'il faudrait davantage communiquer auprès des consommateurs, pour leur faire mieux connaître la CSR.

M	<p><i>“Communication. I think... I think the companies need to leverage, most of the big companies have a strong corporate communication departments, you know; very capable of communicating in many ways, you know, and I think we, as companies, have to find a way of communicating Social Responsibility, because it still is not known. [...] I mean, the Social Responsibility, in the Society, is something that many people hear; but they're not very sure... you know, of what it's about. So there has to be an effort of..., you know, the Social Responsibility, on communicating it.”</i></p>
---	---

Mais si les consommateurs mexicains ne sont pas (encore ?) sensibilisés sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, ils sont davantage concernés, selon les répondants, dès lors qu'il s'agit d'actions CSR concrètes et destinées à des populations en difficulté : les pauvres, les enfants malades,... Ils veulent aider et cette volonté d'aide va compter dans leurs critères d'achat. Par exemple, pour certains Marketers, la campagne CSR Cielo, à l'attention des enfants malades du cancer, permet aux consommateurs mexicains d'avoir le sentiment de contribuer à aider ces enfants.

M	<p><i>“People prefer to buy our products because they know that, when they are buying the Danone products, they are..., they are helping these children. I believe that the people understand that Danone is doing something very good for these children, and they... some people on the supermarkets told me that they prefer, for example, [...] not to buy a product from our competitors and buy Danone. Because they know that, by buying Danone products, they are making something good for these persons.”</i></p>
---	--

La même logique s'applique au projet RSE Semilla, où les consommateurs des quartiers très pauvres concernés, vont préférer acheter leur yaourt auprès de la vendeuse de Semilla, qui vit dans le même quartier, car ils savent qu'ils vont ainsi l'aider dans son travail.

M	<p><i>« Les femmes de Semilla, elles vendent le yaourt vraiment dans leur quartier. Donc ce sont des gens qu'elles connaissent plus ou moins de vue, ou alors ça va être vraiment des parents, des amis... enfin, c'est vraiment la dame du quartier, qui se balade avec ses yaourts et qui les vend. Et ce qui était amusant, c'était cette relation du consommateur avec la vendeuse, parce que ce sont des produits qu'ils vont trouver au supermarché (des toutes petites supérettes qu'on trouve un peu partout au Mexique), à deux pas de chez eux. Et ceci étant, ils vont pas y aller parce qu'ils vont attendre que, chaque semaine, passe Lupita pour lui acheter à elle son produit, parce qu'ils savent que le produit peut avoir peut-être 1 peso en plus, mais ce peso va être pour l'aider, elle, parce qu'elle en a besoin [...]. Et c'est amusant parce que ce sont des gens qui viennent quand même du même niveau économique. Donc, à la limite, c'est : « je vais te donner 1 peso de plus, même si, moi, j'en ai besoin, mais je le donne à toi, et c'est pour ça que je suis pas aller acheter le yaourt à côté. » »</i></p>
---	--

Pour la CBU Pologne, le même manque d'intérêt des consommateurs polonais envers la CSR est signalé dans les discours des répondants. Le terme même de « Corporate Social Responsibility » est peu connu du grand public.

P	<p><i>“It is, I said, it's not that popular because the whole, even the name CSR, it's not well known. If you ask people in Poland, maybe there's 5 percent, maybe less of people, that would know what it means. Or even the Social Responsibility thing. »</i></p>
---	---

Si ils ne connaissent pas les principes de la CSR, les consommateurs polonais sont davantage familiers des grandes causes du type campagnes promotionnelles de cause-related Marketing, organisées par les grandes entreprises, dont des grands groupes internationaux de grande consommation. Les polonais connaissent aussi les grandes opérations menées par des associations, comme « le Grand Orchestre de Noël », opération annuelle de collecte de fonds pour des équipements hospitaliers. Cette collecte, qui dure depuis une dizaine d'années, a beaucoup de succès et de légitimité en Pologne, d'autant plus qu'elle est mise en œuvre par une association et non une entreprise. On est davantage dans le registre des « charities », selon la terminologie anglo-saxonne.

P	<i>“Well, in Poland, it's very often cause-related Marketing, because people are really relating CSR to only this action also: social charity. Charity is very often equal, also, with some people mind”.</i>
---	---

En dehors de ces grandes opérations de « charité », les consommateurs polonais sont essentiellement motivés, dans leurs achats, par le critère du prix puis celui de la naturalité, selon les Marketers de la CBU Pologne.

Plusieurs Marketers expliquent cette situation par le fait que la société de consommation est une réalité encore récente en Pologne : les consciences ne sont pas encore prêtes pour intégrer déjà des critères environnementaux ou sociétaux aux choix de consommation.

P	<i>“In Poland, we are still twenty years after communism. So if you talk, if you look at consumer's behavior, polish consumers are much more about consumption and buying things than... than caring about social or greater issues, right. They are already educated enough to expect that what they get from the companies is best quality and they read ingredients list. It's still for instance too early to talk about ... Probably in 10 years, polish consumers will pay more attention to environmental effect or to how we treat our suppliers. Polish farmers, right. Right now... I would assume similar in Mexico, for instance. I would assume that, in Mexico, consumer don't care about how Danone treats the farmers they source milk from. In France, you are much more..., the Society is much more advanced and consumers are making decisions. They want to know that this yoghurt is sourced in ethically and the farmers are paid fair.”</i>
---	---

Plusieurs répondants affirment que le changement d'attitudes des consommateurs polonais est une tendance de fond, qui aura lieu de toutes façons.

P	<i>“And the reason for that is that a majority of the consumers will be changing into... more conscious citizens. So, so they will be making their choices of brands also based on... their conscious choices”.</i>
---	--

3. ÉCOSYSTÈME : LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE ENVERS LES COMMUNAUTÉS ET LES POPULATIONS DÉMUNIES

Au-delà des partenaires proches de l'entreprise que sont ses fournisseurs et ses consommateurs, d'autres entités, plus éloignées de l'activité économique directe de l'entreprise, se sont vues progressivement intégrées dans le cercle des Parties Prenantes vis-à-vis desquelles l'entreprise a des responsabilités. Le terme de « communautés », notamment, a émergé dans le cadre des travaux de recherche sur la RSE, comme dans les discours RSE des ONG, institutionnels et entreprises.

Deux acceptions majeures sont données à cette notion dans la perspective de la RSE, en fonction de deux dimensions : proximité et/ou pauvreté :

- d'une part, les communautés locales, situées en proximité géographique de l'entreprise. Elles incluent, selon les discours, les individus (habitants, riverains, populations spécifiques,...), les collectifs et associations locales, les collectivités territoriales et pouvoirs publics locaux, etc.
- d'autre part, plus globalement, les communautés humaines démunies, les populations pauvres, avec un rayon d'action qui peut être plus vaste : le pays tout entier, voire d'autre pays.

3.1. RSE et communautés de proximité : la CBU France très impliquée

Ce sujet des « communautés » de proximité est abordé par quasiment la moitié des répondants des 3 CBU, 24 répondants, soit 49 % d'entre eux. Mais ce résultat cache de réelles différences entre les pays : 75 % des répondants pour la CBU France, mais seulement 47 % en Pologne et 25 % au Mexique.

Par ailleurs, notons que le nombre total de citations est assez faible, comparativement à d'autres composantes de la RSE.

Tableau 12.5 Les communautés de proximité : Parties Prenantes de la RSE Évocations en nombre de répondants et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	24 = 49 % des 3 CBU	12 = 75 % de la CBU	4 = 25 % de la CBU	8 = 47 % de la CBU
Nombre de références	112	84	14	14

3.1.1. CBU France : forte sensibilité à la responsabilité locale de l'employeur Danone

Les répondants concernés de la CBU France évoquent cette réalité de l'insertion géographique de l'entreprise dans un lieu précis : un village, une ville. Pour eux, cela implique des responsabilités de l'entreprise par rapport au bassin d'emploi, au tissu économique local, à l'environnement direct qui est à proximité du siège ou des usines. Ils affirment, en conséquence, la responsabilité de Danone par rapport à son territoire, en tant qu'industriel et en tant qu'employeur.

F	<p>« La RSE : alors pour moi, le premier élément, c'est l'emploi. Si je prends l'exemple de Danone Produits Frais France, on a un avantage, je dirais, en termes d'activités, c'est qu'on est sur du produit frais, donc on est intégré au pays, qu'on produit en local, qu'on a besoin de produire en local et que donc il y a cette présence en tant qu'employeur dans le pays, dans l'environnement, ... les collectivités locales, régionales, qui... enfin ce maillage qui existe et qui, pour moi, est la première responsabilité.</p> <p>En fait, il y a tout un maillage social et local qui pour moi est important et qui se fait plus par des projets individuels ou collectifs, mais qui sont souvent nés d'initiatives locales... locales, je veux dire « dans l'entreprise ». Parce qu'une usine est dans un bassin d'emploi proche d'une ville et va faire des projets avec cette ville. Parce que là, nous, on est installés à Saint-Ouen et que on travaille avec la mairie pour développer certaines relations. Donc voilà, là, on est plus sur du local et une empreinte... enfin sociale mais par notre proximité, proximité géographique. »</p>
---	--

Contribuer à l'emploi local est donc évoqué comme étant une responsabilité majeure dans le cadre de la RSE, que ce soit sur Saint-Ouen, où est situé le siège social de Danone PLF France, ou dans les sites d'implantation de l'ensemble des établissements de la CBU.

F	« Vous êtes ici, à Saint-Ouen, si vous regardez par la vitre, là, vous avez dans cette ville, des vrais... Enfin il s'y passe des choses. Ça bouge, dans le bon sens. C'est une cité qui est en mouvement, etc. Pour eux, on est un des employeurs importants de la ville . Voilà. Pour moi, la partie RSE , c'est déjà de prendre conscience de ça et de le traduire de manière très très concrète par des contacts, des échanges, d'être en interaction. »
---	--

Certains répondants évoquent leur prise de conscience de cette responsabilité locale de l'entreprise, à l'occasion de réflexion interne autour de la fermeture de sites Danone. C'est alors qu'ils ont réalisé l'impact de Danone sur le territoire : la possibilité que des personnes déménagent et la baisse du niveau d'activité des localités environnantes, les risques de diminution des impôts locaux et des taxes professionnelles versés aux communes.

Un répondant, directement en charge d'un dossier de déménagement d'une usine Danone, raconte comment Danone assume, selon lui, sa responsabilité sociale par rapport à son bassin d'emploi, dans la gestion de ce dossier. En complément de la Responsabilité Sociale de Danone par rapport aux emplois locaux et aux collectivités locales, sont citées aussi, par les répondants, les actions de bénévolat organisées par Danone sur le plan local. Plusieurs répondants rappellent des activités organisées à l'attention des habitants de la ville de Saint-Ouen :

- des activités de soutien scolaire, avec des cours particuliers pour les élèves en difficulté sociale et scolaire
- l'accompagnement de personnes au chômage, par le biais de l'association de Saint-Ouen « Coup-de-pouce », pour faire de l'information métiers et corriger des courriers de candidature.

Sont évoquées aussi quelques réalisations qui ont été menées par les usines, en partenariat avec des associations locales, pour encourager l'engagement des salariés dans des initiatives locales, par exemple :

- à l'usine de Bailleul, un partenariat avec une association de soutien aux prisonniers, proposant aux salariés qui le souhaitent d'intervenir dans la prison voisine de Loos
- à Bailleul aussi, un engagement bénévole de salariés de l'usine, pour réhabiliter un bâtiment appartenant à l'usine, et le dédier à l'accueil des femmes battues, en relation avec la Croix-Rouge.

Un répondant témoigne que cette Responsabilité Sociale est particulièrement importante dans le cadre d'une usine, forcément localisée en campagne, qui doit s'implanter et créer des liens avec les acteurs de proximité.

Le verbatim ci-dessous confirme l'importance, dans le discours des répondants, de cette responsabilité de l'entreprise par rapport à son environnement de proximité.

F	« Il y a un premier niveau [de la RSE], ça peut vous paraître bizarre, mais c'est tout ce que je vais considérer comme étant un peu en interaction avec ce qui est vraiment autour de nous, l'immédiat . Et donc, si je prends l'exemple de nos 14 établissements, pour moi, la première strate de la RSE , c'est cette connaissance très fine... [...]. C'est pas forcément des choses spectaculaires. C'est savoir que vous avez des pompiers dans votre usine, qui sont des gens de la caserne des pompiers volontaires. C'est de connaître le club de foot. C'est de connaître la DRIRE, enfin, vous voyez, c'est ces choses assez basiques et donc, du coup, les actions que ça peut générer dans, voilà, l'aide de telle ou telle structure, de telle ou telle initiative locale, etc. Donc, pour moi, c'est cette première partie qui est capitale. »
---	--

3.1.2. CBU Mexique : la proximité n'est pas un enjeu RSE

Cette dimension de proximité géographique n'est pas le critère pris en compte par les répondants de la CBU Mexique : 4 d'entre eux seulement évoquent cette question d'une responsabilité auprès des communautés

de proximité. L'essentiel d'entre eux se reconnaissent donc bien davantage dans la 2^{ème} acception de la notion de « communautés », au sens de la RSE : les populations démunies.

Un seul cas concret d'action locale de Danone Mexico est évoqué, à propos de l'usine d'Irapuato.

M	« La ville d'ici, Irapuato , ils sont venus, des personnes du gouverneur , pour voir si, nous, on est intéressés pour travailler avec eux au niveau de la reforestation, des arbres. [...] Et on a quand même déjà lu ces projets et je commence à travailler avec des personnes des RH d'ici. Mais c'est tout à fait local. Ils voudraient que on les aide à faire des peintures, par exemple, dans les écoles, ou à faire une petite école dans un petit patelin ».
---	---

3.1.3. CBU Pologne : une thématique RSE partiellement reconnue, mais peu développée

Le fait qu'une entreprise, implantée localement, prenne en compte son environnement de proximité est évoqué par presque la moitié des répondants de la CBU Pologne. Néanmoins, c'est fait le plus souvent brièvement, et avec un nombre total de citations qui reste faible.

Deux cas sont cités, qui témoignent de l'intérêt que peut avoir une entreprise à développer ce type de relations avec les communautés locales : le cas de l'entreprise Mars et le cas de Zywiec, intégré dans la branche Eaux de Danone. Dans ces deux cas, l'entreprise est présentée par les deux répondants comme contribuant à son environnement local par des actions de sponsoring, par la construction d'infrastructures comme des écoles, des piscines, des stades.

La raison explicite, ou implicite, de cet engagement local de l'entreprise est présentée, dans ces discours, comme résultant des besoins de l'entreprise par rapport à ce même environnement local. Mars a besoin de recruter localement, de bénéficier d'impôts locaux favorables. Zywiec a besoin de creuser des puits localement, pour sa production en eau.

P	« C'était hyper focalisé localement. Donc c'était vraiment dans la région où c'était fait. Donc aussi la recherche de l'eau. Donc il y a un business, un modèle de business un peu différent. Tu investis énormément dans les puits, dans l'environnement, dans les relations locales , etc., etc., parce que, par exemple, Zywiec a financé la canalisation pour le village où on a construit notre usine. Ils font plein de choses, de sponsorings locaux . Par exemple, ils font des stades, ils font des écoles, ils font etc., etc. parce que c'est vraiment très local. C'est toujours autour des endroits où tu produis des choses, tu fais beaucoup de sponsoring, tu fais beaucoup d'initiatives. Tu fais très peu au niveau général, national, parce que, quand il n'y a pas beaucoup de ressources, l'impact local est quand même beaucoup plus important. »
---	--

Une autre motivation, développée par un répondant, est la nécessité de prendre en compte les riverains de l'usine, en raison des risques de pollution.

P	« The CSR social part is also a kind of relation with the local communities , which I'm not only responsible for. Yes, because the Environment girl, she's also very close with the local neighbor environment... due, due to the fact of the Environment pollution and so on and so forth. “
---	---

3.2. RSE et communautés démunies : des résultats contrastés

Pour identifier les résultats sur les liens entre la RSE et les populations démunies, nous nous intéressons à 5 thématiques différentes, dans les discours des répondants :

- les propos généraux sur ce thème des communautés en difficulté dans la perspective de la RSE, sans référence à Danone

- les projets RSE de la CBU des répondants, qui sont directement centrés sur ces populations en difficulté
- les actions de Danone.Communities, structure du Groupe Danone centrée sur le financement de social business, en général à l'attention de ces populations dans les pays du Tiers Monde
- les actions du Fonds Danone pour l'Écosystème, structure du Groupe Danone qui favorise le co-financement de projets en partenariats avec les partenaires locaux de Danone, comme les fournisseurs
- les actions RSE d'autres entreprises que Danone, dans le pays des répondants, quand ces actions sont centrées sur l'aide à ces populations démunies.

Tableau 12.6 Les communautés démunies : Parties Prenantes la RSE Évocations en nombre de répondants et nombre de citations (références NVivo)				
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
RSE et populations démunies, en général, hors Danone	35 répondants = 71 % cumul	11 répondants = 69 % de CBU	12 répondants = 75 % de CBU	12 répondants = 71 % de CBU
	142 références	29 références	74 références	39 références
Projets RSE de la CBU, envers ces populations	43 répondants = 88 % cumul	10 répondants = 63 % CBU	16 répondants = 100 % CBU	17 répondants = 100 % CBU
	1028 références	37 références	510 références	358 références
Danone.Communities	17 répondants = 35 % cumul	13 répondants 81 % CBU	2 répondants = 13 % CBU	2 répondants = 12 % CBU
	103 références	92 références	4 références	7 références
Écostème fund	9 répondants = 18 % cumul	0 répondant 0 % CBU	7 répondants = 44 % CBU	2 répondants = 12 % CBU
	64 références	0 référence	53 références	11 références
Projets RSE des autres entreprises, envers ces populations	16 répondants = 33 % cumul	1 répondant = 6 % CBU	3 répondants = 19 % CBU	12 répondants = 71 % CBU
	65 références	1 référence	6 références	58 références
TOTAL Fusion de ces 5 Sous-catégories	48 répondants = 98 % en cumul	15 répondants = 94 % de la CBU	16 répondants = 100% de la CBU	17 répondants = 100% de la CBU
	1.283 références Uniques (dédoublonnées entre elles)	151 références	688 références	444 références

Des précisions sont à apporter sur la dernière ligne du total :

- en nombre et pourcentage de répondants : l'addition cumulée des 5 sous-catégories est supérieure à 100 %, car les catégories ne sont pas exclusives l'une par rapport à l'autre. Les répondants peuvent s'exprimer sur tout ou partie de chacune de ces catégories
- en nombre de références (de citations) : l'addition des références de chacune des sous-catégories est supérieure au nombre total de références figurant dans la ligne « Total ». Là aussi, certains extraits de corpus ont pu être codifiés simultanément dans deux catégories différentes. Ils sont comptabilisés de façon spécifique, dans l'étude de chaque sous-catégorie. En revanche, le fait de globaliser les résultats pour obtenir un nombre total amène à fusionner différentes sous-catégories.

Les doublons sont alors éliminés, ce qui explique que le total fusionné puisse être légèrement inférieur à l'addition des sous-parties.

3.2.1. En cumul des 3 CBU : un thème très dominant, avec des variations selon les catégories de thèmes

Au total, en cumulant les 5 sous-catégories de thèmes qui associent la RSE et les communautés pauvres, les populations en difficulté, ce sont 48 répondants sur 49, soit 98 % d'entre eux, qui abordent ces thématiques, donc une quasi-unanimité. Le nombre de références concernées, soit un total de 1.283 références uniques, est également très important, proportionnellement aux références traitant d'autres Parties Prenantes et dimensions de la RSE, étudiées dans ces résultats.

Néanmoins, l'analyse détaillée de ces résultats, thème par thème, montre des différences.

Les répondants des 3 CBU sont majoritaires à aborder le sujet des communautés défavorisées comme étant une composante de la RSE en général (71 % du total des répondants) ou comme l'objet de projets RSE Danone menés par leur propre CBU (88 %).

En revanche, ce sont seulement une minorité des répondants en cumul des 3 CBU (35 %), qui parlent de Danone.Communities, le fonds du Groupe Danone aidant au financement de projets RSE de type social business, pour les populations démunies. Ce résultat est un peu surprenant : on aurait pu en effet imaginer un poids plus important de cette structure Danone dans les discours des salariés, eu égard à sa valorisation officielle dans la communication du Groupe Danone, au moment des entretiens.

Par ailleurs, une minorité également des répondants des 3 CBU (33 %) citent des actions RSE menées, à l'attention des populations en difficulté de leur pays, par d'autres entreprises et organisations que Danone. Ce résultat paraît en revanche plus prévisible.

En nombre de références, c'est la catégorie « projets RSE de la CBU pour les populations défavorisées », qui recueille très nettement le maximum de citations, sur les 3 CBU : 1028 références sur 1.283, soit 80 % du total des citations sur ce sujet.

Il apparaît donc que, de façon collective au niveau des 3 CBU, les répondants sont surtout mobilisés par les projets RSE concrets que mène leur CBU à l'attention des communautés en difficulté.

Les résultats regroupant les 5 catégories de thèmes, traduisent la même unanimité dans chacune des 3 CBU : ce sont 94 % des répondants de la CBU France qui traitent de ce sujet dans leurs discours sur la RSE, et 100 % des répondants des CBU Mexique et Pologne. Néanmoins, une analyse plus affinée permet de mettre en évidence des différences selon les filiales.

3.2.2. CBU France : une forte implication pour Danone.Communities

Un premier élément important à mettre en exergue, concernant les répondants de la CBU France, est le poids de Danone.Communities dans leurs propos sur la RSE. Ce poids est observable en nombre de répondants, à la fois dans l'absolu (81 % des répondants de la CBU France parlent de Danone.Communities et de la RSE), mais également proportionnellement aux deux autres CBU (seulement 12 % et 13 % des répondants des CBU Mexique et Pologne évoquent Danone.Communities).

Par ailleurs, sur les 5 catégories de thèmes associant la RSE et les communautés en difficulté, c'est ce thème de Danone.Communities qui est le plus cité par les répondants de la CBU France.

Au moment des entretiens avec les salariés de la CBU France, fin 2010, le fonds Danone.Communities soutient 3 projets majeurs. Il a été fondé 4 ans auparavant, suite à la rencontre entre Franck Riboud et Muhammad Yunus. La première grande opération a été le lancement conjoint de l'usine de yaourts de Bogra, au Bangladesh. Danone.Communities a ensuite contribué au financement du projet « la laiterie du Berger », au Sénégal, visant à valoriser la production de lait frais. Puis Danone.Communities s'est associé au projet « 1001 fontaines », au Cambodge, pour développer la distribution d'eau saine aux populations isolées.

Ce programme est donc identifié, par les répondants de la CBU France, comme étant directement lié à un appui de Danone aux communautés démunies, dans les pays en développement.

F	« Je crois que c'était la première initiative significative de Danone, et affirmée et assumée justement dans une logique de : <i>Ok, on produit... on fait des produits alimentaires, etc., mais, et notamment dans certains pays enfin, en l'occurrence, c'était plutôt dans les pays du Tiers Monde, mais on a justement une responsabilité par rapport aux gens qui meurent de faim là-bas, quoi. »</i>
---	--

Danone.Communities apparaît, aux yeux d'un certain nombre de répondants de la CBU France, comme une traduction directe des objectifs de la RSE.

F	« C'est-à-dire que le projet par exemple au Bangladesh est perçu de façon assez unanime par les salariés comme un projet qui a été construit dans la durée, qui fait du sens, qui fait du sens pour l'économie locale , qui est conforme à la mission du Groupe, à la vision du Groupe, à... même au discours d'Antoine Riboud sur le double-projet ».
F	« Dans les actions phares, celle en tout cas qui a eu le plus de... le plus de visibilité, il y a toute l'opération Danone.Communities. Et je pense que Danone.Communities, au bout du bout, ... c'est le modèle RSE par excellence . C'est vraiment le modèle RSE par excellence. »

Les salariés interviewés valorisent ce modèle, jugé « économiquement pérenne ». Quelques répondants soulignent que ce programme permet de développer des projets RSE qui ne seront pas liés au bon vouloir de tel ou tel personne arrivant à la Direction Générale. Si le projet RSE est viable économiquement, selon les principes du social business définis par Yunus, il pourra durer au-delà de tel ou tel manager.

Un élément intéressant à noter est l'importance que ce programme semble avoir, dans les discours des répondants de la CBU France, sur leur motivation à travailler pour Danone. Pourtant, ces actions RSE se passent bien loin de la France et sont très éloignées des préoccupations quotidiennes des Marketers de la CBU. Elles sont donc assez abstraites, aucun des répondants n'ayant eu l'occasion d'aller sur les sites et de vérifier ce qui se passe sur le terrain. Néanmoins, les répondants en parlent avec beaucoup d'implication.

F	« Et puis après, en dehors de la France, il y a tout ce que fait Danone.Communities au Bangladesh, au Sénégal, avec tout ce qui est microcrédit [...]. Moi, je suis aussi très fière d'appartenir à Danone, parce que on fait des choses bien tout en étant quand même cotés en Bourse ! Et j'ai pas beaucoup d'exemples de grosses entreprises où ça rejaillit comme ça. »
F	« Et je trouve que, quand Franck Riboud vient parler de sa vision du rôle et de la responsabilité d'une entreprise, quand il vient parler de Danone.Communities , il y a quelque chose de fort qui se passe entre nous tous et lui ».
F	« Après, je suis évidemment hyper inspirée par toutes les actions que... enfin qu'a mis en place Danone.Communities , sur le yaourt au Bangladesh, et puis les actions qui ont lieu au Sénégal et dans d'autres pays. »

Comme le signale un répondant, c'est l'occasion de valoriser Danone, en interne et en externe. L'occasion de « contrebalancer le côté CAC 40 », de « parler de Danone autrement que par le cours de l'action et le côté Marketing ». Danone.Communities permet, selon quelques répondants, de montrer que Danone est innovant socialement, même à l'intérieur du système capitaliste.

Il semble que l'on soit là au cœur d'une démarche interprétée comme porteuse de sens par les salariés de la CBU France. L'image valorisante, véhiculée en externe grâce à Danone.Communities, permet aux salariés de s'identifier de façon positive à leur employeur.

Deux réserves néanmoins sont exprimées.

Un répondant signale que certains salariés, pas vraiment les cadres du siège social mais plutôt les opérateurs en usine, ne comprennent pas toujours ces investissements de Danone dans des pays du Tiers Monde et se demandent pourquoi ce soutien financier n'est pas plutôt destiné aux salariés.

Un autre répondant souligne que ce type d'action ne doit être circonscrite aux pays du Tiers Monde, mais devrait également pouvoir se développer en France.

F	<p>« Donc le modèle le plus connu chez Danone, c'est le Bangladesh. Et je pense simplement que ce modèle, il est applicable dans tous nos environnements, y compris dans des pays matures comme la France. Donc qui est une autre façon de faire les choses, de réfléchir à des modèles qui s'autofinancent, qui s'équilibrent et qui est une autre façon de faire un business que le business, on va dire, qui épuise assez vite soit les ressources humaines, soit les ressources financières, soit les ressources premières. Donc qui est un luxe dans un Groupe qui fait beaucoup d'argent, mais c'est parce qu'on gagne beaucoup d'argent qu'on peut expérimenter ces nouveaux modes de développement. [...] Après, je pense qu'on a la responsabilité de le faire en France, parce que sinon on va donner l'idée fausse que cette démarche est possible au Bangladesh, ou au Sénégal, ou au Mexique. C'est aussi vrai en France. [...] Pour moi, c'est dangereux. C'est dangereux parce que c'est à la fois formidable pour montrer qu'un modèle comme ça peut exister quelque part dans le monde [...]. Après, je dis : c'est dangereux parce que ça renvoie à l'idée quand même que, dans le pays le plus pauvre du monde, c'est possible mais que, chez nous, on revient... au bon vieux business classique. Non, je crois qu'il y a il faut vraiment éviter cette caricature. »</p>
---	---

3.2.3. CBU Mexique : l'unanimité pour les projets RSE de la CBU destinés aux populations en difficulté.

Les répondants de la CBU Mexique sont très sensibilisés en général par ce thème et associent naturellement le concept de RSE et le thème des communautés en difficulté. Dans leurs discours sur la CSR, un certain nombre d'entre eux mettent en avant les problèmes de pauvreté au Mexique, ils soulignent la grande disparité sociale qui existe dans le pays.

M	<p>“Incredible, the gap. It's excessive. It's... a country where you can see these kind of nice areas, where we are, but when you go outside you will see that, and that's where CSR really comes to sense [...], because sometimes there are people that start from a different point, better than you, and there are people that start in a really bad situation. [...] We were talking about poverty, and CSR, it's about living it.”</p>
---	---

Les enfants sont cités, par quelques répondants, comme des destinataires prioritaires de la CSR.

M	<i>[La CSR au Mexique ?] « C'est plutôt... Qu'est-ce que je pourrais dire ? En général, c'est plutôt aux enfants. Les enfants. Par exemple, les enfants de la rue, ou les enfants handicapés, ou, par exemple, les enfants avec des cancers, comme Danone. [...] Ah, aussi, pour donner des bourses pour les aider avec les études. C'est plutôt les enfants. [...] Voilà. C'est typique au Mexique, parce que, par exemple, je vois bien que toutes les entreprises, elles aident les enfants ».</i>
---	---

Les projets RSE concrets de la CBU Mexique, destinés à ces populations en difficulté, mobilisent à l'unanimité les répondants de la CBU : 100 % des répondants les citent, pour un total de 510 citations.

Sont intégrés, dans ces projets, les discours portant sur :

- le programme Cielo, qui finance des soins pour les enfants pauvres malades du cancer et facilite l'accueil des familles (évoqué par 100 % des répondants, 298 citations)
- le programme Semilla de réinsertion sociale, qui prend en charge des femmes très pauvres, mères seules, et les forme à la vente des yaourts à l'unité dans les bidonvilles et quartiers très pauvres de Mexico City (94 % des répondants, 216 citations)
- le nouveau projet Margarita, destiné à améliorer l'approvisionnement en lait de la CBU Mexique, par un soutien aux petits éleveurs laitiers (63 % de répondants, 123 citations). Il s'agit d'une action de partenariat avec de futurs fournisseurs, mais qui rejoint cette thématique de la RSE menée à l'attention des communautés en difficulté. En effet, les éleveurs, que Danone décide d'accompagner, sont précisément choisis parce qu'ils sont en grande difficulté financière
- des actions ponctuelles d'aide à des communautés pauvres (19 % des répondants).

Ces différentes actions de CSR, menées par la CBU Mexique, symbolisent la réponse au besoin d'aide que ressentent un certain nombre de salariés.

M	<i>“And... it is amazing how passionate we are about the business, but also very passionate about helping people. So, I like it a lot. I see myself having fun here and living the principles and the values of this company.”</i>
---	--

Il est intéressant de noter, dans ce verbatim ci-dessus, combien le business et l'envie d'aider sont mêlés, traduisant par là la philosophie du double-projet.

Cielo est le programme RSE le plus ancien de Danone Mexico et le premier programme RSE au Mexique. Il est présenté comme le projet CSR emblématique de la CBU, raison pour laquelle nous le détaillons particulièrement dans ces résultats.

M	<i>« So truly, in Mexico, this Social Responsibility started in 1995 with that project. Danone was the first company, worldwide, to launch one social project to support kids with cancer, in Mexico and worldwide”.</i>
---	--

Cielo est présenté comme un projet majeur en termes d'utilité sociale, dans la mesure où le cancer est la 2ème cause de mortalité chez les enfants au Mexique; les familles pauvres ne peuvent financer les soins médicaux. Le projet est co-organisé avec l'ONG, La Casa de la Amistad, déjà évoquée, qui prend en charge les enfants, et à laquelle Danone Mexique apporte un soutien financier.

M	<p><i>“How it works is that, for a certain period of time, let's say 3 months, part of the sales of this Danona brand... are given to an institution. This institution has all the expertise of how to help children, because it's not only giving them the money to get the treatment, they provide psychological attention to the children, to the family also. They provide a place to stay, because most of the children do not live here in Mexico city. Most of the children live in other states, so they have to come here to Mexico city to receive their treatment, so the institution pays also for the bus, plane, all transportation for the children and for the parents that come with the children. They also give them food to take back home, because some of them are very poor, so if they don't have a good nutrition, they won't be okay. So they give them everything, everything: a place to stay, food, psychological attention, everything”.</i></p>
---	--

Dans l'ensemble des extraits de discours sur Cielo, on retrouve une diversité d'angles, d'approches, de thèmes traités.

Le registre émotionnel est souvent utilisé par les répondants, pour parler des enfants malades. Certains parlent, par exemple, des rencontres organisées dans le centre de soins de l'association Casa de la Amistad à l'attention des salariés Danone qui le souhaitent : ils peuvent faire connaissance avec les enfants malades, parler et jouer avec eux. Le directeur Marketing de la CBU explique que l'équipe Marketing y va systématiquement chaque année. Ces moments sont vécus avec beaucoup d'intensité, semble-t-il, par les répondants, comme les verbatim ci-dessous en témoignent.

M	<p><i>“This kind of things at the end, you know, knowing that you helped some, that some didn't make it to the end, but when you go to Casa de la Amistad, when you make the event and they, the kids are in there, you see them play and everything, it's, like, very very rewarding. I would say that, personally, it's one of the most satisfying things I've done in Danone. No, I mean, probably it's the most satisfying thing I've done in Danone, because it gave me the tools to work a little, to help more than I was being able to help. And this is the feeling most people have here in Danone, with this program. They, it's amazing how people really love it. And when I say love it, I mean with the heart”.</i></p>
M	<p><i>“And we go there and we spend one day there, and we take dollies and we take a lot of things, and we make like a party with them. [...] Because it puts you face to face with a reality that you don't see. And what you learn is really, what you see there makes you mature a lot. And, for me, it has been an experience that has changed my life totally. Totally because you are there, and you face how they face their problem, which is a very serious problem. And you, you are not exposed to those things. I mean, I have gone there, and I've seen cases of kids that were walking and laughing to me and everything and, three minutes later, I have one of the doctors of the House tell me: probably, that it is the last 24 hours of the kid. And then you go, one week later, and it really happened. So when you go back to your house, after being there for one day, you see life in a totally different manner.”</i></p>

L'implication des salariés de la CBU Mexique dans le bénévolat pour la collecte de fonds fait également partie des thèmes abordés par les répondants à propos de Cielo. L'engagement des salariés Danone « acteurs de la RSE », au service des enfants malades, est relaté avec fierté.

D'autres approches, plus clairement Marketing, sont également présentes dans les discours sur Cielo. Sont évoquées, par exemple : la notoriété obtenue auprès de la population, qui associe Danone à l'aide aux enfants malades du cancer; la sensibilité des consommateurs à ces enjeux au moment de l'acte d'achat; les particularités d'un sujet aussi émotionnel dans une campagne publicitaire.

Semilla est un projet beaucoup plus récent que Cielo : il a démarré seulement deux ans avant la période des entretiens. Semilla est conçu comme un social business, qui doit être durable. Cela passe par l'autonomie

financière de Semilla, nécessaire après les premières années de pertes. Les répondants directement impliqués dans le management opérationnel de Semilla insistent beaucoup sur leur objectif de parvenir à l'autonomie.

L'année où nous rencontrons les répondants, ce projet Semilla est en passe d'être « externalisé ». Il sera transformé en une structure indépendante, en partenariat avec trois organisations, dont Ashoka, une ONG internationale spécialisée dans la promotion du social business. Danone aura la majorité des parts de la nouvelle structure et le directeur de Semilla reportera directement au DG de la CBU Mexique.

Un répondant, qui n'est pas en charge de Semilla, précise qu'une telle structure autonome permettra de garantir que la survie de ce projet RSE ne dépendra pas de la variabilité des résultats économiques.

M	<i>“So you cannot say: “I have a very bad business that year, I’m gonna shut down Semilla”. And for mothers, you left them in the street from one day to another. This is not CSR. But the temptation is there. And, in order to eliminate the temptation, okay, you put it apart, aside, and nobody can touch this, this is gonna last for years. So this is how Semilla is going to operate, for example.”</i>
---	---

Semilla embauche des femmes, des mères seules, vivant avec leurs enfants dans une grande pauvreté. Elles sont formées, préparées, non seulement à exercer un métier de vente mais également à retrouver une meilleure estime d'elles-mêmes.

M	<i>“... As an “ascensor social”, that is, like a social lift, because we are hiring people from the bottom of the pyramid. And we are working with the ONG to really improve their social capabilities, and their resilience”.</i>
---	--

Cette notion d'« ascenseur social », exprimée dans le verbatim ci-dessus, semble importante aux yeux de plusieurs répondants de la CBU qui évoquent Semilla. Ce projet RSE est présenté comme permettant à des femmes en grande précarité sociale de retrouver une place dans la communauté.

M	<i>« It's an opportunity for really poor people to get into the community, to be accepted, to be independent. To get incorporated into the community.”</i>
M	<i>“Semilla helps people to have... decent jobs, helps people to have medical insurance, which most of the people here in Mexico don't have.”</i>

Au moment de la réalisation des entretiens, plusieurs répondants soulignent le fait que le projet Semilla n'est pas connu, car il ne fait pas l'objet d'une communication spécifique. Certains semblent le regretter.

Enfin, le troisième projet RSE de la CBU Mexique, et le plus récent, s'intéresse également à une autre catégorie de population en situation de grande pauvreté. Après Cielo et les enfants cancéreux des familles pauvres, après Semilla et les mères seules des bidonvilles de Mexico City, voici le projet Margarita, centré sur l'accompagnement des petits producteurs laitiers pauvres, notamment dans la province du Jalisco. L'objectif initial est la sécurisation des approvisionnements, dans un pays qui importe du lait. Danone accompagne les petits éleveurs laitiers pour les aider à emprunter, à améliorer leurs techniques et donc la qualité du lait, à développer leur production. Cela permet à ces agriculteurs de devenir des fournisseurs Danone, d'améliorer leurs conditions de vie et celle de leurs familles et de scolariser leurs enfants.

M	<i>"Margarita is one, it's a beautiful project that has been a reality now and that is not, that has to do nothing with health or cancer or whatever, but it's very much a business orientated CSR. But, for them, it's a life plan."</i>
---	--

Plusieurs répondants de la CBU Mexique insistent sur le fait que les projets Semilla et Margarita s'inscrivent parfaitement dans la logique du double-projet. Ils servent les intérêts de Danone tout en aidant des communautés qui en ont besoin.

M	<i>"And in Mexico, I think we have two great examples, which are Margarita and the Semilla project. Those two, I think, are examples of sustainable... sustainable projects, that are helping people but that are also helping Danone. [...] So, Semilla, it's a good business for Danone because, even though you may have lower revenue, you're having more volume of sale."</i>
M	<i>"I think these are great projects. For example, Semilla and Margarita are projects, are really these dual-objective projects in their most... feasible way. Because we get a profit from people selling our products, but they also get social security, they get a job that lets them be with their kids in the afternoon. So it's like a very balanced way, and I think they help build on this image of Danone as a social responsible company".</i>
M	<i>"I believe in the distribution model in Danone, and they want to impact the Society and also doing business."</i>

On trouve également, dans les discours, plusieurs références au fait que ces deux projets sont en cohérence avec le cœur de métier de Danone, davantage que ne l'est Cielo.

Pour résumer l'attitude des répondants de la CBU Mexique, par rapport à cette composante de la RSE, il est possible de les décrire comme très majoritairement impliqués et concernés par l'aide à apporter aux populations en difficulté.

Un dernier élément à noter est la référence faite au Fonds Danone pour l'Écosystème : il est davantage cité par les répondants de la CBU Mexique que par ceux des deux autres CBU. Ceci s'explique a priori par le fait que les nouveaux projets Semilla et Margarita sont appuyés par ce fonds.

3.2.4. CBU Pologne : un engagement massif, une approche majoritairement Marketing

Lorsqu'il s'agit de parler des populations en difficulté destinataires de la RSE, les répondants de la CBU Pologne évoquent essentiellement le problème de la malnutrition infantile, découlant de la pauvreté.

P	<i>"But it's still a low per capita income country. So, maybe in Poland as, for example, in Mexico, people are more conscious of these difficulties on kids that don't have a hot meal per day, right. So, maybe here, in Poland, it's more about this need of good nutrition, poor kids and so on. It's not about kids that don't have nothing to eat, you know, being one of the most developed countries in the world. But it's more about other dimensions. About health and nutrition. "</i>
---	--

Les deux projets RSE de la CBU ont tous les deux l'objectif de lutter contre cette malnutrition infantile. Comme au Mexique, les répondants de la CBU Pologne sont 100% à citer les projets RSE de leur CBU, pour un total de 358 citations.

- Share-your-Meal, l'opération de cause-related Marketing, montée en partenariat avec des écoles. Pendant la durée de la campagne promotionnelle, la vente de marques Danone permet de financer des repas pour des enfants.

- Milky-Start, le produit enrichi nutritionnellement vendu à très bas prix, sans aucune marge pour Danone, permettant à des familles défavorisées de pouvoir financer à leurs enfants un produit laitier.

Un répondant précise que le choix de ces actions à l'attention des enfants pauvres de Pologne a été validé lors de focus group avec des citoyens polonais. Ces derniers avaient bien insisté sur la nécessité de s'occuper des enfants pauvres exclusivement en Pologne, et de ne pas se lancer dans des actions humanitaires en Afrique ou ailleurs.

P	<i>"But we know that, in Poland, there is still problem of hungry children [...]. We're giving some amount of money to feed hungry children in Poland, and we're just giving meals to them at schools [...]. We had some focus groups and stuff people didn't care if it's Sudan. They were all saying: "you should care about children in Poland not in Sudan, because I don't care about people in Sudan, why would I?""</i>
---	---

Share-your-Meal est davantage présent dans les discours des répondants (100 % des répondants et 302 citations) que ne l'est Milky Start (82 % des répondants, mais seulement 78 citations).

Quelques répondants rappellent qu'à l'origine du projet Share-Your-Meal, 8 ans avant les interviews, il y a l'initiative de celui qui était à l'époque General Manager de la CBU Pologne. Il avait décidé de lancer un projet RSE utile à la Société, dans la philosophie du double-projet économique et social et dans la lignée des engagements de Franck Riboud. Aujourd'hui, Share-Your-Meal est devenu un très gros programme, bien connu des polonais. Il permet de fournir des repas à des enfants de familles défavorisées, via les Écoles, et de distribuer des subventions à différentes associations qui travaillent sur l'enfance et la malnutrition.

Comme pour beaucoup des projets RSE que nous avons étudiés dans les autres CBU, nous retrouvons aussi pour Share-Your-Meal des discours sur la logique « win-win » de la RSE Danone. La RSE bénéficie à la Société et bénéficie à Danone. Tout le monde est gagnant.

P	<i>"And while you're doing those CSR programs like Share-your-meal, like also reducing the Carbohydrate footprint etcetera, we actually provide added value to the Society and to the product as well."</i>
---	---

Share-Your-Meal est clairement identifié par les répondants comme la traduction des principes et objectifs de la CSR, notamment de la politique CSR de Danone.

P	<i>"Because always CSR, that time, I think, CSR was for me only this this Social Responsibility like Share-your-Meal. For me, this was CSR".</i>
P	<i>"CSR in Danone is, I would say, limited to project Share-your-Meal. It's a nice initiative. [...] Share your-meals is something that Danone does, and does it very well. It's very recognizable in Society and by its employees. And then the employees really join, I would say that they get involved. They want to take part and help with the collecting of food in the supermarkets and it's a nice initiative, I would say."</i>

Plusieurs répondants de la CBU parlent en effet de l'engagement volontaire des salariés dans la collecte de nourriture, dans la logique des salariés « acteurs de la RSE ».

P	<i>"There is a 2 days, one weekend in September, that we are collecting the food. And then, you might volunteer as a kind of... kind of... we call it "animation-girl". So you are standing in the shelf, next to the shelf, and you are inviting people, talking about this and this, and all employees, including Codi,</i>
---	--

	<i>including everyone, are in the stores and just simply making this kind of, kind of invitation, yes? And, a lot of fun out of it, because then, you know, I'm standing for 6 hours and I'm making a kind of hostess so, but that's, that's fun! That's fun! »</i>
--	---

Au-delà de l'évocation du bénévolat, on peut identifier aussi, dans plusieurs discours, des références à la fierté d'appartenance et à l'engagement, qui sont favorisés par ce projet de RSE.

P	<i>"Well, I mean I am glad and I am proud that we are doing this."</i>
---	---

Nous retrouvons là une des fonctions des représentations sociales de la RSE, qui a déjà été évoquée : le sentiment d'identification à un groupe, de légitimation des pratiques. En l'occurrence, pour le Groupe Danone, la RSE joue un rôle important sur l'implication professionnelle d'un certain nombre de salariés.

Certains répondants évoquent également le rôle de la CSR dans l'attractivité de Danone auprès des candidats. La plupart reconnaissent l'importance des projets CSR dans la politique de recrutement de Danone auprès des jeunes diplômés.

P	<i>"It's very political to mention values or CSR in recruitment. Everybody knows this, I think, in Danone, people who are recruited to Danone are more open to such issues, right. Also because we use it as part of our employee branding. And Danone, as an employer, has an image as a socially responsible company. It attract, it attracts many specific type of people, right. So, I think in general, people working in Danone are more open to these issues".</i>
---	---

Il est intéressant de souligner que nous trouvons également des propos plus réservés. Ils traduisent, comme cela a déjà été entrevu, l'attitude très directe des répondants polonais, qui expriment plus facilement que les autres répondants des prises de position plus distancées ou critiques.

Tout d'abord, quelques répondants de la CBU Pologne s'interrogent sur la place réelle de cette composante des communautés défavorisées dans la RSE. Tout en reconnaissant qu'il est utile et important d'aider les enfants pauvres par le biais de Share-Your-Meal, ces répondants émettent des doutes sur le fait de savoir si les enfants pauvres sont réellement des cibles prioritaires de la RSE.

P	<i>"And the secondary one would be the population in general. Poor children in general, which Danone is treating through Share-your-Meal. But I think that's it's not the most important stakeholder group. It's nice, because it has potential to fit the brand, the company mission and to have... And it makes sense. It's not as easy to have actions towards the consumer. But I think it's not the key target. "</i>
P	<i>"I know that we are, for example, as Danone, in this Share-your-Meal, with schools, for example. But I don't know personally if it's the core part of CSR, which it's as I imagine it? [...] I think it's a nice nice incentive to help people in different way, and in this way you can help poorer children. But I'm not sure whether for me it would be the first thing I would think about it."</i>

D'autres répondants émettent des réserves sur l'influence de la CSR dans leur motivation pour Danone.

P	<i>"The Share-your-Meal program: I think it's good for the company. It's a great job, but that wasn't the reason why I came here, to be honest with you. It wasn't one of the main ones."</i>
---	--

P	<p><i>"I don't know. I think that made me stay in Danone at the beginning but now it's not the CSR that is motivating. Mostly, it's more about my work and my team and CSR is somewhere there next. And it's not an everyday matter right, right now".</i></p>
---	---

Néanmoins, au-delà de ces différentes thématiques abordées à propos de Share-your-Meal, il semble que le registre dominant des discours dans la CBU Pologne soit « technique ».

Ce programme est en effet majoritairement présenté sous l'angle du Marketing et de la Communication. Parmi les thèmes qui reviennent régulièrement dans les discours des répondants de la CBU Pologne sur ce programme, nous pouvons citer par exemple : les mécanismes internes de la campagne promotionnelle, le choix des supports publicitaires, l'implication de célébrités dans la communication de la campagne, le positionnement du logo, l'impact du programme en termes de notoriété et d'image auprès des polonais,...

P	<p><i>« One is called Share-your-Meal, which is a cause-related Marketing program [...]. It's huge, and it gives us some fantastic results. [...] You know, there are indicators... like, for instance, our program, Share Your Meal is recognized by 89 percent of poles. And 50 percent of them, of that know the program, they know that this is Danone. And, like, last year, we calculated that about 6 million people took part in the program. I mean, out of 38 million that we have in Poland. So this is, this is quite, quite a big thing. [...] Now, the point will also be that when you ask about CSR, most of the answers in this company, and elsewhere, will be here. This will be coming out because they will say: Share your-Meal. Because also that's about the power of the brand. I mean, Share-your-Meal is a huge brand, okay? Even though the Share-your-Meal is part of the Marketing thing, because it has got products. Dedicated products."</i></p>
---	---

Certains répondants parlent également du fait que cette campagne permet de donner une proximité à la marque Danone, par rapport aux consommateurs. Share-Your-Meal apporte un côté plus « émotionnel », qui peut compléter l'image fonctionnelle de certaines marques.

Est également évoquée la question de l'impact, réel ou non, de la campagne de Share-Your-Meal sur les ventes de produits Danone. Enfin, les contraintes budgétaires imposées aux Marketers par cette opération sont aussi soulignées par quelques répondants.

Il est à noter que les répondants de la CBU Pologne sont ceux qui évoquent le plus les actions RSE des autres entreprises ou organisations, menées à l'attention des populations en difficulté : 71% d'entre eux abordent ce thème dans leurs propos, alors que les pourcentages sont infimes dans les autres CBU. Les répondants de la CBU Pologne citent en général ces actions pour les comparer à celles de Danone.

Les citations sur Milky-Start sont beaucoup moins nombreuses. Ce projet n'est pas géré par les Marketers mais exclusivement par la Direction des Relations Extérieures, en charge de la RSE.

Le produit est développé en partenariat avec un distributeur et un fabricant.

Milky-Start est un projet peu communiqué en interne, il est donc moins connu que Share-Your-Meal. Il reste néanmoins identifié comme relevant de la politique CSR de Danone.

P	<p><i>"So it's very cheap. So, I also think this is also Corporate Social Responsibility because we're not having any profit on that."</i></p>
---	---

Un des répondants, directement en charge du projet Milky-Start, le compare au projet de Grameen Danone, avec le yaourt spécial vendu au Bangladesh.

P	<i>“Okay. As start, it is, which is a social-utility product. This is a soup, this is a dry soup, dry milk soup, or porridge, with a fantastic concept and... you know, it has been, in Group Danone, it is on the same level as, as the Grameen Danone”</i>
---	--

La plupart des répondants qui parlent de Milky Start le font en général pour expliquer le projet, détailler le rôle de chacun des 3 partenaires. Les propos sont plutôt descriptifs.

Quelques-uns expriment plus clairement leur attitude personnelle favorable envers ce projet.

P	<i>“In the end I, if I have a, a child and I'm a poor person, I can go to a store and buy something very nutritious for, for very cheap, which is, is extremely good for me, as a consumer, yes? They give me an opportunity to feed my child nutritionally for, for less money. That's, that's a very good thing. “</i>
---	---

4. ÉCOSYSTÈME ET RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS PÉRIPHÉRIQUES

L'écosystème d'une entreprise, au sens où Danone l'entend, englobe différentes Parties Prenantes externes. Nous avons choisi d'étudier les résultats portant sur les 3 catégories de Parties Prenantes externes les plus présentes dans les discours des répondants :

- les consommateurs
- les fournisseurs, en segmentant les fournisseurs laitiers et les autres fournisseurs
- les communautés, terme très vaste, dans lequel nous intégrés les communautés de proximité et les communautés en difficulté, chacun de ces deux sous-groupes étant analysé de façon détaillée.

Pour identifier les éléments communs et spécifiques, nous commençons par regrouper toutes ces catégories de Parties Prenantes externes en une seule : l'écosystème. En étudiant les résultats portant sur le cumul des 3 CBU, il semble que la responsabilité de l'entreprise envers son écosystème ne fait pas partie des contenus partagés par les salariés Danone interviewés. Il y a en effet trop de variations, selon les pays et selon les catégories de Parties Prenantes de la RSE. Certaines Parties Prenantes externes semblent très importantes pour une des CBU mais pas pour une autre. Les résultats, en cumul des 3 CBU, sont hétérogènes.

La notion globale d'écosystème ne constitue donc pas un élément du « noyau central » des représentations sociales des répondants sur la RSE, dans la mesure où les interprétations des répondants peuvent varier, sur ce qui constitue réellement l'écosystème prioritaire de l'entreprise.

Pour affiner les résultats, il est nécessaire d'étudier les résultats catégorie par catégorie, et pays par pays.

La composante « fournisseurs » de la RSE constitue un thème partagé par les 3 CBU : elle est abordée par 78% des répondants en cumul et par la majorité, dans chacune des 3 CBU. Néanmoins, il y a des nuances.

Les fournisseurs sont particulièrement présents dans les discours des répondants des CBU France (100 % des répondants) et Mexique (75 % des répondants). Les producteurs laitiers en particulier sont fréquemment cités, par rapport aux autres fournisseurs. La forme utilisée dans ces deux CBU traduit une relation plus personnalisée, voire parfois un registre émotionnel. Les attitudes exprimées par les répondants sont très positives. La responsabilité de l'entreprise à l'égard des producteurs laitiers est clairement affirmée, du fait du double statut de ces derniers. Ils sont à la fois fournisseurs, donc partenaires professionnels de Danone, mais également membres d'une catégorie socio-professionnelle en difficulté, que cela soit en France ou au Mexique. Pour les répondants de ces deux CBU, la composante « fournisseurs-producteurs laitiers » semble faire partie du noyau central de leurs représentations sur la RSE.

Dans la CBU Pologne, une majorité des répondants (59 %) évoquent ce thème des fournisseurs Parties Prenantes dans le cadre de la RSE. Néanmoins, les discours apparaissent plus simplement descriptifs des pratiques en vigueur, avec moins d'implication personnelle. Le fait de lancer un nouveau projet RSE à l'attention des producteurs laitiers est valorisé, par quelques répondants, surtout par le bénéfice Marketing qu'il apportera sur les thèmes de la naturalité et de la traçabilité des produits. Quelques répondants rappellent certaines pratiques qui ne sont pas toujours en phase avec les discours officiels sur les fournisseurs. En bref, une plus grande distance sur ce sujet semble se dégager des discours. Pour pouvoir dire si la composante « fournisseurs » appartient, ou non, au noyau central des représentations de la CBU Pologne sur la RSE, une analyse ultérieure plus poussée serait sans doute pertinente, pour analyser plus précisément les attitudes.

En conséquence, pour le cumul des 3 CBU, dans l'attente d'une éventuelle recherche ultérieure sur la Pologne, nous ne pouvons pas pour l'instant nous prononcer définitivement sur la place de cette composante « fournisseurs ».

La composante « consommateurs » de la RSE ne constitue un thème partagé par les 3 CBU. Elle rassemble certes 63 % des répondants en cumul des 3 CBU mais ce résultat cache une réelle hétérogénéité.

En effet, seulement 31 % des répondants de la CBU Mexique abordent ce sujet, avec à peine 12 citations au total. Ils n'associent pas spontanément les consommateurs à la RSE.

En revanche, les CBU France et Pologne sont majoritairement concernées par cette dimension, avec 81 % des répondants (et 110 citations) pour la France et 76% des répondants (et 81 citations) pour la Pologne. La responsabilité de l'entreprise envers ses consommateurs est fréquemment évoquée, du fait en particulier qu'il s'agisse d'une entreprise agro-alimentaire. Les déclinaisons de cette responsabilité, exprimées par les répondants, sont variées : santé, naturalité, transparence de l'information produit, accessibilité, ... Plusieurs répondants polonais affirment clairement que les consommateurs sont les Parties Prenantes prioritaires d'une entreprise, dans le cadre de la RSE.

Pour ces deux CBU France et Pologne, la composante « consommateurs » semble faire partie du noyau central des représentations des répondants sur la RSE.

La composante « communautés de proximité » de la RSE ne constitue un thème partagé par les 3 CBU, ni en cumul des 3 CBU (43 % du total des répondants), ni dans le détail de chaque CBU.

La CBU Mexique n'apparaît pas concernée par ce sujet (25 % des répondants, seulement 14 citations). La CBU Pologne est un peu plus sensibilisée avec 47 % de répondants, mais seulement 14 citations également.

Seuls les répondants de la CBU France affirment majoritairement cette responsabilité d'une entreprise par rapport à son environnement immédiat : 75 % d'entre eux traitent de ce thème, avec 84 citations.

Sont évoquées notamment les responsabilités de Danone par rapport au bassin d'emploi sur les sites d'implantation de l'entreprise, qu'il s'agisse du siège social de la CBU France ou de ses usines. Les partenariats avec les collectivités et les associations de terrain sont également cités comme importants. Au vu de ce nombre de répondants concernés, et de la nature des discours tenus, qui très impliqués, il nous semble que ce thème pourrait faire partie du noyau central des représentations de la CBU France sur la RSE.

Enfin, la dernière dimension de l'écosystème, la composante « communautés en difficulté » de la RSE, constitue un thème très fédérateur, partagé par les 3 CBU de façon quasi unanime. Ce sujet est traité par 48 répondants sur 49 en cumul des 3 CBU (94 % des répondants), et donc avec la même unanimité dans chacune des 3 CBU : 94 % des répondants en France, 100 % au Mexique et 100 % en Pologne.

Les résultats peuvent être affinés si l'on intègre le calcul des citations. Le Mexique arrive en tête sur ce sujet, avec 688 références NVivo codifiées (54 % des références), puis la Pologne avec 444 références (34 % des citations) et enfin la France avec 151 références (12 % des citations).

Les répondants de la CBU Mexique sont en effet particulièrement sensibilisés par ce sujet et en parlent à de très nombreuses reprises dans leurs discours sur la RSE, notamment en évoquant les trois projets de leur CBU destinés aux populations en difficulté. Les répondants de la CBU Pologne citent aussi fréquemment les deux projets de leur CBU, centrés sur la malnutrition infantile. Les répondants de la CBU France sont moins prolixes, car il n'y pas de grand projet interne à l'attention de ces populations, au moment des entretiens. Mais leur investissement sur cette thématique se fait à travers leur valorisation des réalisations de Danone.Communities dans des pays pauvres.

Le nombre de répondants et de références NVivo, ainsi que la nature des discours, nous amène à conclure que les populations en difficulté représentent des Parties Prenantes externes très importantes dans le cadre de la RSE, aux yeux de l'ensemble des répondants interviewés, et constituent un élément du noyau central de leurs représentations sociales sur la RSE.

Tableau 12.7 Conclusion et synthèse des résultats sur l'écosystème de l'entreprise et la RSE : les Parties Prenantes externes					
	Cumul 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne	Constat Sur 3 CBU
Fournisseurs Parties Prenante RSE	38 = 78% En cumul	16 = 100% de la CBU	12 = 75% de la CBU	10 = 59% de la CBU	<i>Majoritaire en cumul et dans chaque CBU, une moindre implication de la Pologne</i>
<i>En répondants</i>					
<i>En références</i>	354 réf.	129 réf.	136 réf.	89 réf.	
Consommateurs Parties Prenante RSE	31 = 63% En cumul	13 = 81% de la CBU	5 = 31% de la CBU	13 = 76% de la CBU	<i>Légèrement majoritaire en cumul, mais résultats du Mexique < à 50%</i>
	203 réf.	110 réf.	12 réf.	81 réf.	
Communautés de proximité Parties Prenante RSE	24 = 43%	12 = 75%	4 = 25%	8 = 47%	<i>Non majoritaire en cumul, résultats du Mexique et de la Pologne < à 50%</i>
	112 réf.	84 réf.	14 réf.	14 réf.	
Communautés en difficulté Parties Prenante RSE	48 = 98%	15 = 94%	16 = 100%	17 = 100%	<i>Très majoritaire en cumul, Très majoritaire dans chaque CBU</i>
	1.283	151	688	444	
Constat par CBU		<i>France : tous les thèmes très supérieurs à 50%.</i>	<i>Mexique : Variation selon les thèmes</i>	<i>Pologne : Plutôt majoritaire</i>	

5. ÉCOSYSTÈME ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LE CONTEXTE SOCIAL DANONE

Dans cette cinquième partie, nous cherchons à vérifier en quoi les représentations sur les différentes Parties Prenantes externes pourraient s'ancrer dans les référentiels Danone préexistants.

5.1. Un ancrage possible, dans les projets RSE des CBU, de la composante « producteurs laitiers » ?

Nous constatons un lien entre, d'une part, la sensibilité des répondants d'une CBU aux fournisseurs « producteurs laitiers », et, d'autre part, le déploiement dans la CBU d'un projet RSE à leur attention, et le niveau de communication interne sur ce projet.

Les répondants de la CBU France sont les plus concernés par cette composante de la RSE. Leur projet « Lait Durable », évoqué par la quasi-totalité des répondants, est déployé l'année des entretiens et a été largement communiqué en interne au niveau de la direction Marketing, qui gère en direct ce projet RSE. Ce projet a été précédé, pendant la même année, d'une visite en exploitation agricole, visite qui a pu aussi influencer sur la sensibilité des répondants aux producteurs laitiers.

Les répondants de la CBU Mexique viennent en deuxième position, avec un projet également récent, Margarita, mais peut-être moins communiqué auprès des Marketers Danone, dans la mesure où il est géré par la direction des Achats.

Dans ces deux cas, lorsque les répondants de Danone France ou Danone Mexico évoquent les producteurs laitiers comme des Parties Prenantes de la RSE Danone, ils font référence respectivement à ces projets « Lait Durable » et « Margarita ». C'est sans doute, pour eux, une dimension concrète et incarnée de la RSE, qui permet de parler d'actions Danone à l'attention des producteurs laitiers, plutôt que de citer ces derniers de façon théorique, comme des Parties Prenantes un peu abstraites de la RSE.

Par ailleurs, ces deux projets RSE ont un nom, une « marque », cela leur donne une identité.

Les exemples de la France et du Mexique semblent montrer que, dans une CBU, la présence de projets RSE à l'attention des éleveurs, ainsi que l'information qui en est faite en interne, peuvent influencer sur la place accordée aux producteurs laitiers dans les contenus des représentations de la RSE.

L'exemple de la CBU Pologne peut appuyer a contrario cette hypothèse. La démarche CSR à l'attention des producteurs laitiers est encore embryonnaire, au moment des entretiens. Par ailleurs, les répondants apparaissent moins concernés par cette thématique que ceux des deux autres CBU.

Il semble donc y avoir une corrélation, indiquant un ancrage possible dans les projets RSE des CBU.

5.2. Un ancrage possible, dans les projets RSE des CBU, du poids de la composante « populations en difficulté » ?

De la même manière, comme pour ce cas des producteurs laitiers, il est possible d'imaginer également un lien entre le poids de cette autre catégorie de Parties Prenantes, les communautés pauvres, et la nature des projets RSE développés par la CBU.

En effet, dans les CBU Mexique et Pologne, 100 % des répondants abordent ce thème des populations en difficulté comme étant une composante RSE. De plus, au-delà du nombre de répondants, le nombre de

références NVivo est également très important. Or, dans chacune de ces deux CBU, les projets RSE développés sont destinés à ces populations. Ces projets viennent naturellement alimenter les propos des répondants sur ces populations en difficulté. Ils sont cités concrètement, ils illustrent de façon opérationnelle l'importance de ces populations dans la politique RSE de la CBU.

Néanmoins, tout n'est pas seulement lié à l'existence de tels projets RSE. En effet, au moment des entretiens, la CBU France n'a pas de projets RSE majeur destiné à des populations en difficulté. Pourtant, les répondants sont concernés quasiment à l'unanimité par ce thème. La différence avec les deux autres CBU est que le nombre de citations est nettement plus faible et que les propos évoquent, non les projets de la CBU, mais les projets RSE de Danone.Communities dans les pays en voie de développement.

6. ECOSYSTÈME ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE SOCIAL

D'autres facteurs de contexte, externes au Groupe Danone, peuvent influencer sur les contenus de ces représentations des responsabilités envers les Parties Prenantes externes.

6.1. Un ancrage possible, dans les spécificités nationales, de la valorisation de telle ou telle Partie Prenante externe ?

Au-delà des thèmes fédérateurs rassemblant les 3 CBU ; nous cherchons, dans cette partie, à tenter d'expliquer les éventuelles nuances entre CBU, quant à l'importance accordée à telle ou telle Partie Prenante externe dans le cadre de la RSE.

6.1.1. La France : la responsabilité locale, sur son bassin d'emploi

Dans la CBU France, par exemple, un poids tout particulier est accordé par les répondants aux communautés de proximité, dans le cadre de la RSE. Est affirmée clairement la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des individus et communautés vivant à proximité de ses sites, sur son bassin d'emploi. L'entreprise, par ses choix économiques, donne, ou enlève, de l'activité et du revenu dans la zone géographique de proximité. Cette notion semble très spécifique à la France.

L'importance accordée à ce sujet est peut-être à mettre en relation avec les différentes crises industrielles que la France a traversées, où des régions entières ont pu être sinistrées. Les media français parlent fréquemment des problèmes de fermetures de sites industriels, ainsi que des mouvements sociaux qui en découlent. Les citoyens français ont sans doute une sensibilité particulière aux enjeux de la responsabilité des entreprises sur leurs bassins d'emploi.

Les deux autres CBU Mexique et Pologne sont dans des logiques de développement économique très différentes, au moment des entretiens. Le Mexique est un pays émergent, en plein croissance, où les profils de cadres (le statut de nos répondants) sont très sollicités par les recruteurs. Quant à la Pologne, elle bénéficie encore, à cette période-là, d'une croissance supérieure à la moyenne de l'Union Européenne. À Varsovie, où se trouve le siège social de Danone Pologne, le taux de chômage est très bas.

Cette situation peut expliquer la différence de sensibilité entre CBU.

6.1.2. Le Mexique : l'aide et le soutien aux plus pauvres

Dans la CBU Mexique, les discours des répondants sur la RSE valorisent fortement l'aide aux populations démunies. C'est la CBU où cette catégorie de Parties Prenantes externes est la plus mise en avant, comme destinataire des responsabilités des entreprises. Deux raisons sont développées par les répondants de la CBU Mexique, pour expliquer cette sensibilité très forte.

- La première raison est économique : la pauvreté est très présente au Mexique et elle est très visible. À Mexico City, même un cadre supérieur travaillant dans le quartier d'affaires de Santé Fe peut difficilement ignorer l'existence de populations en grande précarité sociale.
- La deuxième raison est d'ordre culturel : les valeurs d'aide et de solidarité sont affirmées comme faisant partie de l'identité culturelle Mexicaine. Le poids de la religion catholique est à plusieurs reprises évoqué.

6.1.3. La Pologne : la forte valorisation des consommateurs

Dans la CBU Pologne, les discours sur les consommateurs sont très présents, à deux titres :

- d'une part, les consommateurs sont évoqués de façon directe, en lien avec la RSE. Les répondants de la CBU Pologne parlent des consommateurs comme étant des destinataires directs de la RSE, des « key stakeholders », vis-à-vis desquels une entreprise est responsable, notamment dans le secteur de la grande conso alimentaire : santé, qualité des produits, transparence de l'information,...
- d'autre part, les consommateurs sont évoqués de façon indirecte, en lien avec la RSE. Dans leurs discours sur les autres Parties Prenantes et dimensions de la RSE, les répondants de la CBU Pologne abordent souvent ces sujets sous l'angle des consommateurs. Les consommateurs polonais sont-ils ou non sensibilisés par la dimension environnementale de la RSE ou par les actions envers les producteurs laitiers ? Quels seraient les domaines actions RSE les plus propices à motiver les consommateurs dans leur acte d'achat ?

Les Marketers polonais interviewés se focalisent sur les besoins et attentes de leur marché.

La question de la consommation semble très présente dans les approches des polonais. Pour expliquer cela, un certain nombre de répondants évoquent le passé communiste du pays, 20 ans auparavant, un passé forcément encore très présent dans l'esprit d'une grande partie de la population.

Les difficultés d'approvisionnement, la nécessité de « faire la queue » pour les produits de consommation courante, le manque de choix, ... tous ces problèmes rencontrés par les polonais dans le passé se traduisent aujourd'hui majoritairement par une priorité accordée au confort matériel immédiat, par rapport à d'autres problématiques semblant plus lointaines, comme celles de la RSE.

6.2. Un ancrage possible, dans la situation agricole de chaque pays, de la composante « producteurs laitiers » ?

Le contexte de chaque pays, en matière d'économie de la filière laitière, nous semble important pour mettre en perspective les finalités des projets et les représentations des répondants sur la place des producteurs laitiers dans la RSE Danone.

La situation objective de crise de la filière laitière en France alimente les discours des répondants de la CBU France sur les difficultés de cette catégorie sociale, discours parfois emprunts d'un peu de fatalisme ou de culpabilité : « *on ne peut pas changer le monde* ».

Au Mexique, les problèmes de sous-production et de situation trouble de la filière favorisent des discours très « win-win » par rapport aux petits producteurs : Danone va y gagner et les éleveurs aussi.

Conclusion du Chapitre 12

Ce chapitre couvrait un territoire assez vaste, en matière de RSE, dans la mesure où nous y avons regroupé quatre principales catégories de Parties Prenantes externes, vis-à-vis desquelles une entreprise peut avoir des responsabilités dans le cadre de la RSE : les fournisseurs, les consommateurs, les communautés de proximité, les populations en difficulté.

Le Groupe Danone a initié le concept de « l'écosystème » d'une entreprise : ce sont les individus et les groupes qui dépendent de l'entreprise pour leur propre survie, et envers lesquels cette entreprise a donc des responsabilités.

Nous avons découvert, dans l'analyse des discours des répondants, que ce concept a, selon les individus et les CBU, des contours un peu flous. Il est sujet à interprétations : qu'est-ce qui relève ou non de l'écosystème ? Quelles sont les Parties Prenantes externes les plus prioritaires dans le cadre de la RSE ?

Des réponses communes à l'ensemble des répondants et des CBU ont émergé de l'analyse des discours. Les populations en difficulté sont citées en numéro 1 dans les 3 CBU, suivies ensuite des fournisseurs, et en particulier les producteurs laitiers.

Nous constatons néanmoins, dans les résultats, des nuances selon les pays, qui valorisent plus ou moins telle ou telle Partie Prenante externe dans la perspective de la RSE. Nous envisageons alors plusieurs facteurs de contexte susceptibles d'éclairer ces différences. Certains, par exemple, sont liés à la nature des projets RSE développés dans la CBU au moment des entretiens. D'autres relèvent des spécificités nationales.

PARTIE 4

ANALYSE, RÉSULTATS, DISCUSSION : ANCRAGE ET SYNTHÈSE

Influence du contexte social : les référentiels d'ancrage des représentations sociales de la RSE

Chapitre 13

Synthèse de l'ancrage des représentations sociales de la RSE
dans le contexte social : la culture d'entreprise Danone

Chapitre 14

Synthèse de l'ancrage des représentations sociales de la RSE
dans les autres facteurs de contexte, Danone et hors Danone

INTRODUCTION DE LA PARTIE 4

La théorie des représentations sociales s'intéresse au processus de formation des représentations. Elle prend en compte le contexte social dans lequel les individus et les groupes élaborent leurs représentations sur un objet donné, et elle en étudie l'influence sur les contenus de ces représentations.

Dans la partie précédente, nous avons analysé les contenus des représentations des répondants sur les différentes composantes de la RSE. Au fur et à mesure des résultats sur chacune des principales dimensions et Parties Prenantes de la RSE apparaissant dans les discours, nous avons formulé des premières analyses, quant aux différents référentiels préexistants dans lesquels ces contenus pouvaient s'ancrer. Les facteurs d'ancrage des représentations ont donc été évoqués. Mais, dans cette partie 3, l'angle de lecture prioritaire était celui de l'analyse, chapitre par chapitre, des différentes composantes de la RSE.

Cette partie 4 propose un angle de lecture différent : la priorité devient désormais de rassembler l'information existante sur chaque facteur d'ancrage, cela quelle que soit la composante RSE évoquée. L'objectif de cette partie est donc de mettre en exergue, et d'approfondir, les résultats sur chacun de ces facteurs d'ancrage, afin de proposer une grille d'analyse globale de la formation des représentations sociales que les salariés Danone interviewés élaborent sur la RSE.

Il ne s'agit pas forcément de faire « émerger » ces référentiels de contexte, puisque la plupart d'entre eux ont déjà été présentés précédemment, mais de les mettre en évidence de façon globale, afin de proposer un modèle d'analyse. Nous allons donc, dans cette partie, présenter ces facteurs les uns après les autres, en rappelant, pour chacun de ces référentiels, quels contenus des représentations de la RSE ont été influencés par cet élément du contexte.

Le premier chapitre de cette quatrième partie, le chapitre 13, a pour objectif d'étudier la culture d'entreprise Danone, pour vérifier ensuite son influence éventuelle sur les contenus des représentations de la RSE. En effet, la culture d'entreprise du Groupe Danone est un référentiel partagé par tous les salariés interviewés, dont nous avons remarqué qu'il est particulièrement prégnant et qu'il irrigue chacune des 3 CBU. Par ailleurs, nous en avons retrouvé la trace dans différents contenus des représentations de la RSE exprimées.

Ne disposant pas, au moment de l'analyse, de cadre académique de référence sur ce sujet de la culture Danone, nous mènerons un premier travail de recherche, pour faire émerger les caractéristiques majeures de la culture Danone, à partir des discours des répondants. Cela nous permettra ensuite de repérer ce qui, dans leurs propos sur la RSE, semble fortement lié à telle ou telle caractéristique de la culture Danone.

Le chapitre 14 a pour objectif de proposer une synthèse sur les autres éléments du contexte, susceptibles de jouer le rôle de facteurs d'ancrage pour les représentations de la RSE.

Seront résumés tout d'abord les facteurs relevant du Groupe Danone : la mission du Groupe, sa stratégie RSE, les structures mises en place pour accompagner la RSE, la communication autour de la RSE. Puis nous nous intéresserons aux spécificités RSE des 3 filiales pays étudiées : leur organisation et les projets RSE qu'elles conduisent. L'influence des leaders Danone sera abordée.

Enfin, les facteurs d'influence externes à Danone seront également pris en compte. Les contextes de chacun des 3 pays seront analysés, en termes de spécificités politico-économiques, de niveau de maturité de la RSE et de valeurs culturelles. Des critères plus individuels, comme la nature du métier exercé par le répondant, ou ses valeurs personnelles, seront mis en perspective par rapport aux contenus des représentations sur la RSE.

CHAPITRE 13

SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE DANS LE CONTEXTE SOCIAL DANONE : LA CULTURE D'ENTREPRISE

Notre travail de recherche consiste à analyser les représentations que les salariés Danone PLF interviewés se font de la RSE. Puis à tenter d'identifier les différents éléments du contexte social des salariés pouvant avoir une influence sur ces représentations. Parmi ces éléments, la culture partagée au sein d'une même entreprise fait partie des référentiels importants.

La première partie introductive de ce chapitre aura pour objectif de présenter la façon dont nous avons procédé pour définir les grandes composantes de la culture d'entreprise Danone. Le concept de « culture d'entreprise » sera précisé. Seront détaillés également les procédés utilisés pour identifier la façon dont les salariés Danone déterminent eux-mêmes la culture de leur entreprise.

Les parties suivantes de ce chapitre auront comme finalité de présenter successivement chacune des cinq grandes caractéristiques de la culture d'entreprise du Groupe Danone, telle qu'elles ont émergé des discours des répondants. Dans chacune de ces parties, nous tenterons de rassembler tout ce qui, dans les contenus des représentations sur la RSE, peut être influencé par cette composante spécifique de la culture Danone.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à la première composante de la culture d'entreprise Danone, qui est l'importance accordée à la dimension humaine dans cette entreprise. Puis, la troisième partie s'intéressera à la valorisation de la flexibilité et du changement, qui constitue, selon les discours des répondants, une deuxième composante forte de la culture Danone. La quatrième partie étudiera la valorisation de l'entrepreneuriat et du développement de l'individu chez Danone. La cinquième partie s'attachera à mettre en évidence la culture du résultat, très présente au sein du Groupe Danone, l'exigence business qui prévaut. La sixième partie, enfin, sera centrée sur les fondements de la culture du Groupe : l'histoire des Riboud, depuis le double-projet économique et social jusqu'au concept d'écosystème.

Pour chacune de ces cinq dimensions de la culture d'entreprise Danone, identifiées d'après les propos des salariés répondants eux-mêmes, sera étudié l'impact de cette dimension culturelle sur les représentations des répondants sur la RSE. En quoi telle ou telle caractéristique de la culture Danone peut-elle constituer un facteur d'ancrage pour les représentations sur la RSE ?

1. COMMENT IDENTIFIER LA CULTURE DANONE ?

Nous avons observé, dans les entretiens puis dans l'analyse des résultats, la puissance de l'influence que la culture Danone exerce sur les salariés du Groupe, dans chacune des 3 CBU. Nous avons également constaté que cette culture d'entreprise peut favoriser des attitudes, des points de vue, des comportements spécifiques, par rapport à la RSE et à ses différentes composantes. Nous choisissons donc de mener une étude approfondie de cette culture Danone.

1.1. Qu'est-ce que la « culture d'entreprise » ?

Comme le souligne Thévenet, un des chercheurs spécialisés sur ce sujet, les définitions de la culture d'entreprise sont nombreuses, dans la mesure où ce concept relève à la fois de l'anthropologie et du management (Thévenet, 2010, p. 33). L'auteur résume ces définitions avec les formules suivantes : la culture d'entreprise serait « *un ensemble de références* », « *partagées dans l'organisation* », « *construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes de l'entreprise* » (Thévenet, 2010, p.46).

Pour être concret, il est possible de présenter la « culture » d'une entreprise, en disant qu'elle exprime les « codes » que partagent implicitement ou explicitement les collaborateurs de cette organisation. Les manifestations de ces « codes » peuvent être diverses :

- les valeurs prioritaires affichées par la direction
- une vision du monde commune
- une histoire commune, des références que les individus reconnaissent
- un style de management spécifique
- une façon commune d'aborder les problèmes
- des méthodes de travail encouragées plus que d'autres
- une même façon d'organiser le travail, de définir les horaires
- des ressemblances dans la façon de communiquer, dans le vocabulaire utilisé, dans le style vestimentaire
- etc.

Godelier, autre chercheur qui explore ce concept de culture d'entreprise, ajoute que les managers d'une entreprise recherchent, via la culture, la possibilité de « *réguler les façons de faire, et de penser, des membres de l'organisation* » (Godelier, 2009). L'auteur affirme que la culture d'entreprise permet aux salariés d'automatiser leurs façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise. « *La culture de l'entreprise modèle les réponses qu'elle considère comme adéquates. Par valables ou adéquates, il ne s'agit pas d'une vérité morale, mais bien « d'une bonne façon de faire ou de penser »* » (Godelier, 2009).

Néanmoins, Godelier rappelle que les individus disposent toujours d'une marge de manœuvre : ils peuvent s'adapter ou s'opposer à la culture de leur entreprise, la culture d'entreprise étant en permanence réinterprétée par les membres d'un même groupe social.

1.2. Notre méthode d'analyse de la culture d'entreprise du Groupe Danone

Sur ce sujet de la culture d'entreprise du Groupe Danone, nous ne disposons pas, au moment des entretiens, de grilles d'analyse préalables, sur lesquelles appuyer notre recherche.

Au niveau des sources Danone, il existe alors quelques travaux sur ce sujet, rédigés par des responsables de Danone. Nous les intégrons dans notre approche, mais il s'agit de sources internes à l'entreprise et non de sources académiques. De plus, au moment des entretiens, le site web du Groupe ne détaille pas beaucoup cette dimension de la culture Danone, contrairement à ce qui peut apparaître au moment de l'impression de cette thèse, en juin 2014.

Par ailleurs, en ce qui concerne d'éventuelles sources académiques étudiant la culture d'entreprise Danone, nous ne trouvons alors qu'une recherche menée en 2001 au Mexique par d'Iribarne, qui inclut l'étude de la culture de la CBU Danone Mexique (d'Iribarne, 2001).

Il ne nous est donc pas possible, au début des entretiens, de lister par avance des composantes précises de la culture Danone, sur lesquelles nous pourrions recueillir les opinions des interviewés. Il faut faire émerger ces composantes, par l'analyse des discours.

Pressentant le rôle que la culture Danone pourrait avoir sur les représentations de la RSE par les salariés Danone, nous avons introduit dans le guide d'entretien une question très ouverte sur la culture Danone : « comment les interviewés perçoivent-ils les caractéristiques de la culture d'entreprise de leur employeur Danone ? ».

Nous avons donc choisi d'avancer dans une perspective très inductive, voire abductive : écouter les répondants puis, au fur et à mesure, élaborer des catégories correspondant à des composantes possibles de la culture Danone. Puis, ensuite, rechercher trace de ces catégories dans les entretiens suivants, pour valider les découvertes précédentes. Un aller-retour entre les données du terrain et la conceptualisation.

Une fois nos catégories identifiées, nous avons formalisé une liste de codes sur la culture Danone, et nous avons procédé à l'analyse de contenu sur l'ensemble des entretiens, en français et en anglais.

Les résultats qui suivent sont le fruit de deux analyses croisées :

- notre analyse et interprétation des réponses à la question ouverte posée aux salariés sur leur vision de la culture d'entreprise Danone : travail de catégorisation et de classification des réponses
- notre analyse et interprétation de certains discours des répondants sur d'autres thèmes, mais que nous avons identifiés comme étant en lien direct avec la culture d'entreprise Danone.

1.3. Nos résultats : 5 grandes composantes de la culture Danone

Suite à nos analyses des discours des répondants, nous avons choisi de regrouper les résultats en 5 grandes composantes, qui nous semblent particulièrement représentatives de la culture Danone :

- composante n°1 : l'importance de la dimension humaine
- composante n°2 : décentralisation et flexibilité
- composante n°3 : entrepreneuriat et développement
- composante n°4 : une forte exigence business
- composante transversale n°5 : une éthique ancrée dans l'histoire, les Riboud, le double-projet et l'écosystème.

Pour étudier plus finement chacune de ces 5 composantes, nous les avons également décomposées en différentes thématiques et catégories, identifiées au fil des entretiens.

Bien sûr, nous constatons que ces 5 composantes sont partiellement très liées et interdépendantes : la décentralisation permet l'entrepreneuriat, qui favorise la rapidité, etc.

De la même manière, les sous-catégories de chaque composante sont toutes interdépendantes, convergentes et éminemment liées.

Notre découpage pourrait donc sembler artificiel, chaque sous-catégorie étant susceptible d'inclure l'autre, se rejoignant toutes vers une seule « méta-catégorie ». Néanmoins, nous pensons qu'une décomposition un peu fine permet d'enrichir l'analyse en apportant quelques nuances.

2. CULTURE DANONE ET IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE : UN FACTEUR D'ANCRAGE ?

L'importance de la dimension humaine est déterminante dans les discours. Au total, en regroupant les différentes sous-catégories de cette composante que nous avons fait émerger, nous trouvons plus de 80% des salariés interviewés qui se réfèrent à cette dimension humaine de la culture Danone et cela dans les 3 CBU. Les propos concernant la dimension humaine de la culture Danone représentent 33% du total des références sur les composantes de la culture Danone (références NVivo : = les fragments de discours codifiés dans une catégorie spécifique).

Cette composante de la culture Danone est donc la première dans les discours des salariés, sur ces deux critères du nombre de répondants et du nombre de références.

2.1. Le poids de la dimension humaine dans la culture Danone

Nous avons décomposé cette composante en 5 sous-catégories, pendant l'analyse :

- l'humain : dans l'identité de Danone
- la proximité des chefs
- une culture de la parole
- l'engagement partagé
- la place de la fonction RH.

2.1.1. La dimension humaine : dans l'identité de Danone

Tout d'abord, l'humain est ressenti, par les salariés interviewés, comme étant une dimension essentielle de l'entreprise, au cœur de ce qui fait l'identité de Danone.

L'humain est présent dans la volonté stratégique tout d'abord : Danone est en effet ressentie comme une entreprise qui se préoccupe des individus, une entreprise pour laquelle les salariés « comptent », qui reconnaît leur importance, qui les traite bien. Le « social » fait partie de l'« ADN » Danone, comme le rappellent beaucoup de répondants. Mais l'importance de cette dimension humaine semble se révéler aussi dans la plupart des comportements quotidiens des individus, valorisant le respect et l'équipe plutôt que la compétition ou l'affrontement.

Ce constat est partagé dans les 3 CBU.

F	<i>“Donc l'humain en fait est... L'humain est important dans ce Groupe. Et c'est cohérent en fait avec cette notion de social, c'est-à-dire que l'humain est vraiment au cœur de ce Groupe. C'est pas un Groupe qui fonctionne sans les hommes. Enfin, ça c'est... Je pense pas qu'il y en ait beaucoup, mais je pense qu'au sein de Danone, il y a une vraie conscience que ce groupe fonctionne avec des hommes et par des hommes, et des femmes. »</i>
M	<i>“I think that Danone is very interested... I mean it's a very conscious organization in terms of the people. [...] I think that Danone does not underestimate the power of the people, and tries to do a lot of things to get to the people. But overall I think Danone cares for its people.”</i>
P	<i>“I do believe, Danone very depends on people [...]. But, we are overall, I would say, a caring company so we really make a lot of effort to make sure we take care of our employees and they develop.”</i>

2.1.2. La dimension humaine : la proximité des chefs

Les leaders Danone sont reconnus par les salariés interviewés comme étant très accessibles, cela quel que soit leur rang hiérarchique. Ils sont décrits comme ouverts, disponibles et les collaborateurs peuvent leur parler directement, se faire conseiller. La hiérarchie est présentée comme horizontale, souple. La discussion avec les leaders est facile et directe. Ce point représente un élément fort de motivation, selon les répondants. Cette proximité, notamment par rapport au General Manager, est une source d'étonnement pour les salariés interviewés qui ont eu d'autres expériences professionnelles, avant d'intégrer Danone : ils disent que les relations hiérarchiques étaient beaucoup plus formelles dans les autres entreprises.

Ce constat de la proximité des chefs est partagé dans les 3 CBU.

F	<i>“Ben, c'est vrai qu'il y a une proximité avec les managers qui est assez forte. Après, il y a des gens qui se livrent plus ou moins, mais ... Ici, on incite vraiment à dire quand ça va pas, à partager ».</i>
M	<i>“I see no very strict hierarchies. For example, I know I can go to see my boss or any other director without any problems. I can go talk to my General Manager without any problems. Not in other companies I know that, when they see their General Managers they have to be, like, you know, in a suit and they see them 2 times a year when I see him 3 times per week!”</i>
P	<i>“You completely do not feel any... any hierarchy, completely. Yeah? So, for example, in Marketing on our floor, its Marketing director, our boss, and GM of the company, and we just normally go off for a coffee for, or a tea we discuss, we have jokes all the time, yeah? So, we go for lunch or and, with all of the other members of the board, you, you just...there's no really... You joke, you eat with them, and you spend your time for them [...]. Very informal. Very informal. You have a respect for them, a huge respect because what they are doing, so they are giving you the, the kind of respect attitude because they are good at what they do, yeah? But at, at the same time, they completely do not build any kind of barriers between, which, which is great, because you can learn a lot while observing those people, you know?”</i>

2.1.3. La dimension humaine : une culture de la parole

Danone semble être une entreprise de culture orale beaucoup plus que de culture écrite, selon les répondants des 3 CBU. La parole donnée y est importante. Toute collaboration passe forcément par les relations humaines, par les échanges.

Le travail en coopération est naturel chez Danone et s'opère par le dialogue. Tout thème de travail apparaît potentiellement comme sujet de discussions, de débats, voire de remises en cause. Les réunions sont très fréquentes et sont le cadre des prises de décision, plus facilement consensuelles. Les échanges sont toujours directs et francs, reflet de l'ouverture dans la culture Danone. Les débats sont parfois vifs et « musclés » sur le fond des arguments, d'après certains répondants, mais sont présentés comme respectueux de l'autre et « soft » sur la forme et dans la façon de s'exprimer.

Des nuances apparaissent selon les CBU, liées aux pratiques culturelles de chaque pays en matière de communication. Les répondants Mexicains vont souligner davantage le style « direct » sur le fond chez Danone, parfois plus direct que les habitudes mexicaines. En revanche, les répondants polonais notent le côté « soft » sur la forme, par différence avec les entreprises polonaises jugées plus brutales.

La parole, c'est aussi le langage que partagent les membres d'un groupe, des mots, des formules, un « jargon Danone », comme certains répondants l'intitulent, et qui contribue à cette acculturation Danone.

F	« Et on balaye tous les projets pour avancer et discuter en face à face au lieu de faire des chaînes de validation qui traînent. (...) C'est vraiment lever tous les problèmes et avoir une discussion en direct au lieu de le faire par mails et de traîner. »
M	“In other companies, that doesn't happen. You have to send an email. You need to get a response and everything has to do like written communication. And here I think that it's more like one to one “:
P	“First of all, we are a... how to say it? We are, we are a talking company . Here's a talk, we are talking about...and listening. So we like to have meetings, we like to have... we like to have a special conversation about the subject, to talk it through. And so this is the first regarding the conversation. [...]. And then how we are proceeding the things: it's not through the written documents and this kind of stuff, mailing and this kind of stuff.”

2.1.4. La dimension humaine : l'engagement partagé

L'engagement est un élément fédérateur, ancré dans cette dimension humaine de la culture Danone. Du fait, d'une part, de l'importance des relations entre les individus et, d'autre part, de l'adhésion forte des salariés à la mission de l'entreprise, cet engagement peut se charger d'émotionnel et d'affectif. Cela se retrouve dans les 3 CBU, avec une terminologie particulièrement forte au Mexique, du fait des valeurs culturelles du pays.

F	« Oui. Chacun à sa manière évidemment. Moi, c'est vrai que je suis passionnée , donc peut-être que je peux parler un peu de manière un peu enflammée, mais... même les plus...les gens les plus posés et les plus introvertis le ressentent. »
M	“ I put a lot of passion , as you see? [...]. I'm so Danone, I'm so Danone inside, because I have linked emotionally to all these parts and then I'm doing a good job and doing results on my technical part, I'm generating a good team, I'm really feeling this Danone, I'm really really really connected.”
P	“But overall there is a lot of very positive energy within the people of the company. And they, at least from my perspective, they feel a part, I feel a part of the company.”

Plusieurs répondants évoquent l'homogénéité du recrutement sur ces points communs de l'implication et de l'enthousiasme : il y aurait un profil-type Danone ?

2.1.5. La dimension humaine : la place de la fonction RH

Est évoquée, par des répondants, la proximité et la disponibilité des interlocuteurs RH, ainsi que leur engagement opérationnel aux côtés des équipes. Cette importance de la fonction RH symbolise en partie la place accordée par Danone à la dimension humaine.

F	“Alors moi, ce qui m'a frappée quand je suis arrivée chez Danone, c'est cet engagement social de cette entreprise. Voilà, moi, j'étais dans une entreprise qui était nord-américaine avant, où il y avait pas du tout de service RH. Et du coup, j'ai découvert la fonction RH en arrivant chez Danone et la valeur ajoutée que ça a aussi. Voilà, donc ça, c'est ce qui m'a le plus marquée. (...) Il y a un engagement, je trouve, vis-à-vis des salariés sur ce domaine en particulier qui est extrêmement fort. »
P	“And HR is really an important department here in Danone, much more than it was in the previous place I've worked in. We all have our HR partners that we can always talk to if there is any issue, and they're really supportive and very willing to help. They have a vision and they just...yeh, very very nice department ... And they are doing good work. »

2.2. La dimension humaine : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?

Le poids de cette dimension humaine dans le Groupe Danone représente sans doute une sorte de « couche de base », un fondement, sur lesquels le volet social et le volet sociétal de la RSE peuvent trouver ancrage. Le social et l'humain sont mis en avant chez Danone, à la fois valorisés officiellement dans les communications institutionnelles, mais aussi reconnus par les salariés que nous avons interviewés. La prégnance de ces thèmes facilite sans doute l'imprégnation des discours et des projets de Responsabilité Sociale auprès des nouveaux arrivants, ainsi que leur activation auprès des salariés en place.

F	<i>“Alors, la RSE, elle est... Telle que moi, je la comprends, elle est... elle est partie intégrante de Danone depuis très longtemps. »</i>
F	<i>« Et après, social [dans RSE], c'est le respect de l'humain. Et pour moi, le respect de l'humain est plus important que tout ».</i>
P	<i>“We are talking about CSR, it's much more about emotions and people and not about computer skills. So, at least for me this is more human”.</i>

Néanmoins, c'est sur la composante des salariés « acteurs » de la RSE » que cette dimension humaine de la culture d'entreprise Danone nous semble avoir une influence tout particulière.

Il apparait en effet que les salariés sont encouragés à s'engager, dans leur travail et dans les projets collectifs de leur CBU. L'implication est une valeur très forte chez Danone, comme nous l'avons analysé dans les discours des répondants.

Le programme de formation C.O.D.E illustre cette culture de l'engagement. Les initiales de C.O.D.E sont celle de mots anglais exprimant la quintessence des valeurs Danone : C pour Committed (impliqué), O pour Open (ouvert), D pour Doer (acteur), E pour Empowered (accompagné et motivé). Ce programme de formation autour de ces 4 valeurs a été lancé dans le Groupe Danone peu de temps avant nos entretiens, auprès des niveaux hiérarchiques N-1 ou N-2, par rapport au General Manager de la CBU. Une douzaine de répondants au total évoquent ce programme, la majorité d'entre eux issus de la CBU France, les autres de la CBU Mexique. Ils disent se reconnaître profondément dans ces principes. Beaucoup plus, disent-ils, que dans les autres valeurs d'entreprise, précédemment affirmées officiellement par Danone, qui leur paraissaient plus théoriques.

Cette culture de l'engagement se retrouve dans les discours des répondants sur la RSE.

M	<i>“I work for the Cielo campaign in 2010 and now I'm working, right now, for the next one which will start in May. I participate in everything, in everything, and it makes me feel very very proud...in a personal way and in a professional way. Yeah, it moves me a lot. And... it's very, I mean,...it makes me proud to work for a company that is giving me, is giving hope to many families and to many children and the opportunity to live. [I feel] very involved”.</i>
---	---

Cette culture de l'engagement contribue sans doute à expliquer les résultats élevés sur la composante « acteurs de la RSE », valorisée par les salariés interviewés. Au sein du Groupe Danone, dans chaque CBU, il est normal culturellement de s'impliquer dans l'entreprise. Il est donc logique aussi de s'impliquer dans la RSE : acteurs-animateurs de la RSE, acteurs de la RSE dans son métier, acteurs bénévoles. Nous retrouvons-là de C de « Committed » et le D de « Doer », du programme C.O.D.E.

3. CULTURE DANONE, VALORISATION DE LA DÉCENTRALISATION : UN FACTEUR D'ANCRAGE ?

La valorisation de la décentralisation chez Danone est la deuxième composante de la culture de l'entreprise, dans les discours des salariés interviewés. Cette composante « décentralisation » peut être découpée en sous-catégories, qui émergent de l'analyse. 70 % des salariés interviewés dans les 3 CBU se réfèrent à l'une ou l'autre de ces sous-catégories. La décentralisation représente 19 % des références sur la culture Danone.

Il est intéressant de noter le poids que représente cette vision commune de la façon de travailler chez Danone, dans les propos des répondants. Il y a indubitablement un « style » unique Danone, dans la relation au travail. Un style impulsé par l'organisation, partagé par les salariés, impulsé dans doute aussi par les salariés, dans une boucle d'enchaînement. Un style de travail qui transcende étonnamment les différences géographiques et culturelles.

3.1. Valorisation de la décentralisation dans la culture Danone

Nous avons décomposé cette composante en 5 sous-catégories, pendant l'analyse :

- l'autonomie du niveau local
- peu ou pas de procédures
- flexibilité et changements
- le culte de la rapidité
- fonctionnement en réseaux.

3.1.1. Valorisation de la décentralisation : l'autonomie du niveau local, très décentralisé

Effectivement, chaque CBU est très autonome par rapport au siège, qui encourage les initiatives locales dans tous les domaines. Ce fonctionnement décentralisé du Groupe Danone est déterminant dans la façon de travailler des équipes et des individus. Il permet également d'expliquer les différentes catégories qui suivent : peu de procédures, flexibilité, rapidité, etc.

F	<i>“Chez Danone, il peut y avoir 10 recettes produits pour 10 pays différents, qui peuvent s'appeler avec des noms différents, et qui auront vraisemblablement 10 pubs, 10 films de pub différents. Donc, bon, c'est...voilà. Avec néanmoins quelques structures centrales, qui permettent de diffuser des bonnes pratiques, mais l'initiative locale est fortement encouragée. »</i>
P	<i>“I would, to make the complicated story very quick, I would say that Danone is like a kindergarten and you have a lot of small kids, yes? And they are young, they are fast, they are energetic, they are curious, they are not, not stopping, okay? They, they do things and they are... Each of the kids is different, so imagine you have the kind of the 15 kids that are totally different and... so energetic that you cannot even recognize the room when they are sitting together, yes? And each of those kids is a different country. Each kid is different. Of course, we are in some extent the same but each kid is the, is different, so we, it's Danone.”</i>

3.1.2. Valorisation de la décentralisation : peu ou pas de procédures

Ce titre est volontairement excessif : quelques répondants ont signalé qu'il y aurait trop de procédures; mais ils s'accordent dans ce cas à reconnaître qu'elles ne sont pas appliquées... Cette relative absence de process préétablis semble un élément très présent de la culture Danone et est unanimement évoquée dans les 3 CBU.

Elle est souvent appréciée des répondants, qui y voient une ouverture pour leur initiative personnelle, une condition essentielle de leur liberté. Néanmoins, certains répondants soulignent que cette faiblesse des procédures peut parfois représenter un handicap.

F	“On n'est pas englués , si vous voulez, dans un processus administratif et c'est une vraie force. »
M	“Because as I said, we don't have processes , we don't have systems, we don't have controls and that is an issue sometimes.”
M	“ Danone is freedom . Freedom in all aspects, because you don't have to follow a very strict rule to do something.”
P	“And then, we, we've got this mindset that all of the processes can be speeded up so you feel like there isn't any point of process if someone from the top comes to you and say, ok, I know the process lasted, lasts six weeks, but you have to do it in two. [...]. Yeh, so there is no... how do you say, there is no... recognition of the process, so you have to do everything you can to make it quicker, to make it, you know. So, in the end, the process becomes obsolete because you still need to jump through the hoops to make things happen.”

3.1.3. Valorisation de la décentralisation : flexibilité et changements

Cette sous-catégorie est exprimée, dans l'esprit, par les salariés des 3 CBU. Ceux de la CBU France la traduisent plus souvent sous la formulation du « jeu de jambes » de Danone, terme issu des propos de Franck Riboud. Souplesse, adaptation au changement, réactivité, capacité à la remise en cause, ... voilà quelques-unes des déclinaisons de ce « jeu de jambes » propre à Danone.

Certains répondants y rajoutent aussi un certain pragmatisme, qui serait typique du fonctionnement Danone. On essaie souvent chez Danone. Si cela marche, on poursuit et les autres services et CBU pourront s'en inspirer. Dans le cas contraire, si cela ne marche pas, on abandonne sans regrets. Une remarque néanmoins : quand le changement permanent s'applique aux carrières, et provoque des remaniements de direction trop fréquents et rapides, il est souligné comme source de difficulté pour les équipes.

F	« C'est la flexibilité . Ça veut dire la réactivité , ça veut dire : vous êtes sur un projet « a » et, voilà, il y a... vous avez identifié des risques et il se trouve qu'il y a un risque qui est majeur et du coup, vous pouvez pas mener à bien votre projet, ben, qu'à cela ne tienne, il faut trouver un plan « b », trouvez-le. Voilà, c'est ça aussi le « jeu de jambes ». C'est aussi être pragmatique . Flexible et pragmatique. Pas rester borné sur son idée première, chercher des solutions alternatives pour faire avancer un projet par exemple. »
M	“And that's why, I think this is one of the key elements of the success of Danone, is flexibility , because you rely a lot on this informal network and this lack of procedures. The flexibility gives you the ability to be adaptable to the situation.”
P	“To change. And when I see in Danone so many things are changing constantly and every two years or even more frequent my bosses are changing. So for me it's really like another challenge.”

3.1.4. Valorisation de la décentralisation : le culte de la rapidité

C'est aussi une grande constante du style de travail chez Danone, tel que les répondants le présentent. Nécessité du secteur des produits frais induite par la DLC (Date Limite de Consommation), impératif d'un marché grande conso en permanente innovation produit, avantage concurrentiel de Danone par rapport à ses concurrents,... cette rapidité a des raisons économiques « objectives ».

Elle semble être aussi parfois un moteur de motivation pour les salariés Danone, voire une « drogue », avec les mêmes effets stimulants mais aussi pénalisants.

F	<p>« C'est une entreprise très rapide, qui a le goût de la rapidité, qui en fait même son avantage compétitif, de plus en plus [...]. Dans la capacité à mettre en œuvre des plans d'action sur ses marques, à délivrer des projets plus vite que les autres [...]. Je pense que c'est assez structurant de la façon dont on travaille ici. Donc je trouve que c'est une boîte très classique... enfin un très grand Groupe, mais avec quand même cet atypisme de rapidité dans la façon dont on veut délivrer les résultats.</p> <p>On aime tous la rapidité quand même, dans laquelle on évolue. Je crois qu'il faut avoir un... aimer faire bien les choses et s'y engager beaucoup, mais savoir aussi le faire vite et donc faire des compromis aussi sur la qualité. Sinon on ne peut pas être heureux ici ».</p>
P	<p>"Because Danone is an extremely fast moving consumer company. And, for example, cosmetic companies or others aren't as fast. Even within Danone, Nutricia is much slower paced. And people who move to Nutricia feel that they went on vacation! [...] Because if a product has 30 days of d-l-c...consumption, then imagine how fast we can make changes. With the three months, we can manage something. New flavor, new market, new promotion and anything. In pharmaceuticals, it takes five years and even more to launch an innovation so, that's why the speed on the Marketing people, and the pressure is much different."</p>

3.1.5. Valorisation de la décentralisation : un fonctionnement en réseaux

C'est une caractéristique très forte de la culture Danone, dans les discours des répondants. Ce fonctionnement en réseaux est forcément à mettre en lien avec d'autres composants de la culture d'entreprise : l'importance de l'humain, le poids du dialogue, le faible recours aux procédures,...

Le défi, pour chaque nouvel embauché Danone, est donc d'être très proactif pour se constituer rapidement un réseau personnel. Savoir appeler de soi-même des collègues, dans la même CBU ou dans d'autres, dans le même pays ou dans d'autres. Partager une préoccupation professionnelle, voir comment les autres ont fait, faire du benchmark de bonnes pratiques, se faire conseiller par les autres, « copier » ce qui marche. Une sorte de « coaching » informel, un benchmark interne très encouragé chez Danone : « *Copy with pride* ».

F	<p>« Non, mais comme on... enfin... comme on a beaucoup de réseaux chez Danone, donc, finalement, on se parle pas mal. On arrive toujours à être au courant par Untel ou Unetelle de qu'est-ce qui va se libérer où. »</p>
M	<p>"It's specific, and, I think it's part of the culture, proximity culture [...]. And informal networking: I can tell you that, about Danone..., there are companies where the "know-how" it's very important. Now, how to do this, know how to do. In Danone, the most important is the "know who". What has more implications in the business and, in Danone, and in the world, I think is now it's getting more relevance the "know-who" than the "know-how". Because if you have the "know-who", he can relate you to the "know-how". He can know who is the best on that. And that's it. And then you get the know how! "</p>

3.2. Valorisation de la décentralisation : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?

Cette composante forte de la culture Danone, la valorisation de la décentralisation et toutes ses déclinaisons, nous semble avoir une influence importante sur la façon dont la RSE Danone est structurée dans les différentes filiales et sur sa traduction dans les discours des répondants.

L'autonomie du niveau local, qui est un des volets de cette culture décentralisée, nous semble expliquer deux éléments importants des discours des répondants sur la RSE :

- la grande diversité des modes d'organisation de la RSE, dans chacune des 3 CBU étudiées
- la variété des projets RSE développés, en lien avec les attentes et problèmes de chaque pays.

En effet, les structures RSE sont différentes dans chaque CBU. Les responsables et salariés de chaque CBU ont pu développer leur propre système d'organisation interne de la RSE, sans qu'un modèle unique centralisé ne soit demandé par le siège. Dans la CBU France, la RSE est animée par un membre de la direction Marketing. Dans la CBU Mexique, 3 départements différents gèrent, chacun, un projet RSE particulier : les RP et le Marketing, avec Cielo, les ventes, avec Semilla, les Achats, avec Margarita. Dans la CBU Pologne, enfin, la RSE est centralisée par la direction des Relations Extérieures, présente au comité de direction.

Par ailleurs, les projets RSE sont eux-mêmes adaptés en sur-mesure, en fonction des besoins du pays.

F	« En matière de RSE, on s'est longtemps cherché. Voilà. Et si je prends l'exemple de la France , notre initiative en ce moment, c'est autour des producteurs de lait, si je prends l'exemple des produits frais. On dit : « Tiens, en matière de RSE, c'est probablement là qu'il y a le plus à faire. » Voilà, c'est un exemple. Je pense que la Chine va le faire différemment ou les US, etc. ».
P	"But, I guess, this is much mostly because the CSR is connected with solving problems here, where we are. "
P	"But you don't go in Indonesia, for example, to start a green Sustainability project. We went in Indonesia with a very affordable nutritional, product that was helping the Indonesians as a nation to have a better nutrition, right. So, I think Danone, in this perspective, is also very local in the sense of adapting to the reality. You know. Because it would be, ok, you are going to Indonesia to start a green project and people would say: "guys I'm not sure if I'm gonna eat today, right"".

La flexibilité, qui contribue à cette culture de la décentralisation, est également un facteur d'ancrage possible des pratiques et des représentations de la RSE. Ce côté « jeu de jambes », pragmatique, essais-erreurs, souvent signalé par les répondants comme étant fondamental dans leur façon de travailler, s'applique également à la façon dont ils abordent la RSE.

F	« Et donc c'est intéressant parce que ça a donné... et toujours donc dans la même logique de dire : « Je donne un cadre, une grande directive et chacun réfléchit à la manière dont il va le traduire ». Ça donne un nombre d'initiatives en matière de RSE qui est... qui est extraordinaire. Parfois on fait des erreurs aussi, évidemment. On essaie des trucs, ça marche pas. Donc il y a un petit côté cheminement progressif. Alors c'est des concepts très Danoniens, ça, c'est-à-dire ce qu'on appelle des lab. On fait des pilotes, on regarde. Ça marche, ça marche pas. On lance des trucs. On lance 15 initiatives, il y en a qu'une qui fonctionne, mais, voilà, ça fait partie des règles du jeu de Danone. Voilà, pour moi, la RSE, c'est aussi travailler... là, on est dans de la création de nouvelles façons de faire, dans de l'exploration de nouvelles voies et pas forcément pour nous. »
---	---

Le fonctionnement en réseaux, très typique des modes de relations professionnelles dans le Groupe Danone, joue aussi pour beaucoup dans les modalités de déploiement de la RSE et la façon dont les répondants en parlent. Pour eux, il est très naturel d'aller chercher les bonnes idées RSE développées par d'autres filiales et de les implanter chez eux. Ou, dans l'autre sens, de contribuer à faire rayonner à l'international une initiative RSE créée dans leur propre CBU.

Des rencontres internationales sont organisées par le siège, entre les animateurs RSE des différentes filiales, pour présenter les projets. Le terme utilisé par plusieurs répondants est celui de « *benchmark interne* ».

M	<p>“Mais, du coup, les gens venaient vraiment présenter un projet en général, un gros projet en général. Et nous, on a présenté Margarita et Semilla. Cielo, les gens, en général, connaissaient déjà. Et Danonino, c'était toujours pas fait. Mais c'est vrai que les 2 projets, Margarita et Semilla, ont été très très fortement accueillis, surtout Semilla, parce que Margarita est déjà un projet qui est vu en Égypte, en Ukraine, en France. [...] Je sais plus bien dans quel ordre, mais, en tout cas, Margarita n'est pas du tout précurseur de ça. Après, le fait de tropicaliser à la mexicaine, oui, parce que les besoins des producteurs en France n'étaient pas les mêmes qu'ici. Donc, après, c'était vraiment une recherche de, voilà, comment faire pour que... pour que pas que le projet fonctionne, mais comment faire pour que ça puisse être utile aux producteurs d'ici. Et, par contre, Semilla, en fait, c'est [le GM de la CBU Mexique] qui avait construit ce projet en Afrique du Sud et qui a voulu le répliquer ici. Et je pense que c'est vrai que c'est un projet qui...qui a beaucoup de potentiel pour être répliqué dans d'autres pays ».</p>
---	--

Ce fonctionnement en réseaux induit une communication directe, par la parole et l'échange spontané, qui semble fonctionner beaucoup mieux chez Danone que les supports écrits de communication interne. Cela est particulièrement évident pour la communication interne sur la RSE Danone, telle qu'elle est présentée par les répondants dans leurs discours sur la RSE.

De nombreux répondants, dans les 3 CBU, évoquent les différents supports écrits dédiés à la RSE ou incluant des informations sur la RSE : les sites web, les rapports Développement Durable, les brochures, les newsletters électroniques.... Néanmoins, il apparaît que ces supports écrits ne sont pas toujours lus, car d'une part, les salariés interviewés disent avoir beaucoup de travail et peu de temps, d'autre part, le volume d'information communiqué aux salariés est important.

F	<p>« Après, on n'a pas mal de supports qui, chaque mois, nous sont envoyés. Je sais pas si tout le monde les lit assidument, mais moi, je ne les lis pas tout le temps. Donc j'arrive à me tenir informée, mais pas en profondeur, ça, c'est sûr. »</p>
---	--

Certains répondants parlent de l'information sur la RSE via la communication orale, les réunions d'équipe, les réunions mensuelles avec le General Manager, etc. Ce mode de transmission d'information semble efficace pour sensibiliser les collègues aux projets de RSE.

M	<p>“It was funny because, at the beginning, we didn't want to communicate [about Semilla] and with this, that was maybe informal, we communicated and now the people start to get involved. And it's funny because, in a couple of results meetings, we present the results and what we are doing, and now it's funny because you see people on the office and they say: “good job that you are doing, I like your project””.</p>
---	---

4. CULTURE DANONE ET ENTREPRENEURIAT : UN FACTEUR D'ANCRAGE ?

Cette 3^{ème} composante de la culture Danone, l'esprit d'entrepreneuriat, se situe quasiment au même niveau que la décentralisation, avec 67 % des salariés interviewés qui s'y réfèrent (contre 70%) et 18% des références (contre 19% précédemment). L'esprit d'entrepreneuriat est en effet très lié aux résultats précédents sur la décentralisation. Il en est, d'une certaine façon, la déclinaison au niveau des individus.

- En effet, la décentralisation et la flexibilité peuvent être assimilées à des éléments de la culture d'entreprise concernant l'organisation dans son ensemble.

- L'entrepreneuriat et le développement sont, quant à eux, des éléments de la culture d'entreprise concernant plus spécifiquement les comportements individuels.

Ces deux éléments de la culture Danone sont identifiés assez unanimement dans les 3 CBU et ressentis comme des atouts très forts de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés. Motivation de candidature, moteur de motivation et d'implication, facteur de fidélité à Danone par rapport à d'autres recruteurs potentiels.

4.1. L'entrepreneuriat dans la culture Danone

Nous avons décomposé cette composante en 3 sous-catégories, identifiées pendant l'analyse :

- entrepreneuriat et responsabilisation
- une prise de risques acceptée
- le développement des individus et des carrières.

4.1.1. Entrepreneuriat : la responsabilisation

Une structure comme Danone (souple, informelle, décentralisée, avec peu de processus) nécessite des salariés fortement responsabilisés. Si ce n'est pas la structure qui donne le cadre, ce sont les individus qui doivent eux-mêmes donner ce cadre. Un des bénéfices majeurs de travailler chez Danone, selon les salariés interviewés, est d'avoir une forte liberté d'entreprendre, liberté rare apparemment dans une grande entreprise de cette taille. Certains se sentent d'ailleurs plus « patrons » que simplement « salariés »...

F	« <i>Et du coup, enfin en tant qu'employeur, je trouve qu'elle nous donne la liberté de mener à bien des projets de A à Z. Enfin on est vraiment... enfin en tout cas, le Marketing, un peu comme un mini entrepreneur au sein d'une grosse société et ça..., je pense que c'est un luxe qu'on ne peut pas avoir partout.</i> »
M	“ <i>Well, I think that something that... Danone makes you more is that you feel a part as owner of the company”.</i>
P	“ <i>Because I will tell you about my scope, my scope is very wide, in this. I'm personally of the opinion that it is the individual that shapes the job. [...] Okay? So this is also the sign, I believe, of this entrepreneurial spirit.”</i>

4.1.2. Entrepreneuriat : une prise de risques acceptée

L'entrepreneuriat et la responsabilisation vont logiquement de pair avec l'acceptation de la prise de risques. Une entreprise qui voudrait responsabiliser ses salariés, mais sanctionnerait la moindre erreur, finirait par se retrouver rapidement confrontée à une certaine passivité attentiste et méfiante.

Danone semble, sur ce sujet, avoir une très grande cohérence : l'entreprise incite à la responsabilisation, mais autorise les « sorties de route », selon les salariés interviewés. D'après les propos des répondants, la logique des leaders en général n'est pas de stigmatiser le fautif, mais de chercher collectivement la solution et d'identifier l'apprentissage à faire de cet erreur. Cela semble renforcer l'hypothèse que Danone serait davantage une entreprise « pragmatique », qui accepte de fonctionner par essais et erreurs, plutôt qu'une entreprise « idéologique » fonctionnant sur des certitudes.

F	« On encourage les gens à prendre des risques. Alors c'est pas des risques... c'est pas des risques de tête brûlée, mais c'est des risques. [...] Et c'est vrai que c'est une entreprise qui autorise à prendre des risques. Voilà. On les prend, on les assume et on y va. Voilà. [...]. Si on se trompe... si on se trompe... Je pense qu'on a une façon de voir les choses qui est de se dire : on pousse les gens à assumer, en fait. Parce qu'on peut se
---	---

	<i>tromper. En fait, on encourage à prendre des risques et si jamais l'équipe se trompe, on donne les clés managériales pour assumer ce risque et de faire de ce risque une opportunité, en ne rentrant pas dans « qui est responsable ? » mais plutôt « on a un problème et comment est-ce qu'on va trouver une solution ». »</i>
M	<i>« Because Danone gives you this freedom in order to do different things and also allows some mistakes that for another company can be very bad, bad things. »</i>
P	<i>“Even there's a lot of room for risk taking. I think that, at Danone, it's better to try and fail rather than not risking anything.”</i>

4.1.3. Entrepreneuriat : développement et carrière

Par ailleurs, Danone encourage ses salariés et les valorise, pour qu'ils poursuivent dans leur implication. C'est le concept de « développement », très souvent évoqué par les répondants.

Ce terme semble polysémique dans les discours des répondants, à mi-chemin entre plusieurs interprétations : une progression de carrière rapide, la valorisation par la hiérarchie, le développement personnel, la formation continue, le sentiment de progresser et d'apprendre... Cette notion de « développement » semble faire partie des constituants de la culture Danone.

Il est à noter que la moyenne d'âge des salariés Danone dans les sièges des CBU est jeune, particulièrement dans les fonctions Marketing, ce que reflète notre échantillon. Beaucoup de jeunes cadres expriment donc légitimement leur ambition à progresser. Danone leur en fournit les moyens, ce qui participe à leur motivation.

F	<i>« Exactement, dans un management d'équipe, dans le fait d'avoir pour souci, ben, de faire progresser les équipes, de leur déléguer plus, de donner plus le pouvoir à, pour que chacun aussi se sente plus acteur. »</i>
M	<i>“Yeab. For me, it's that if you continuously give results, you have, like, the profile that fits the company... you demonstrate certain skills and there is an opportunity, most of the times you will have the opportunity to continue growing, huh? Especially in Marketing. Marketing is, I think, a very specific department in the way we grow, because careers tend to be pretty fast. ”</i>
P	<i>“And here... I'm challenged in a positive way. If I believe in myself, and, you know, if I do a good job, then I bring the results.”</i>

4.2. L'entrepreneuriat : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?

Cette composante de la culture d'entreprise Danone semble moins présente dans les discours sur la RSE, en termes de nombre de répondants. En effet, elle est exprimée essentiellement par les salariés qui sont directement en charge des projets RSE. Comment ceux-ci se représentent-ils leur engagement dans la RSE ? La responsabilité et l'initiative sont valorisées, dans les propos de ces quelques répondants, comme étant des facteurs-clés de réussite de l'animation des projets CSR. On retrouve la notion d'engagement.

Cette vision de l'entrepreneuriat dans la RSE est surtout présente dans les CBU France et Mexique.

F	<i>« Et c'est vrai que de manager, de guider des équipes à travers des projets comme ça qui donnent du sens, c'est une formidable opportunité. En fait, je pense qu'on décuple les énergies. Et je pense qu'on peut déplacer, mais des milliards de montagnes, beaucoup plus que sur des sujets un peu basiques... enfin voilà, de business ou autres. »</i>
M	<i>[CSR Projects] « What I could see is that the employees are the ones that are putting the priority on the things, as I told you. So if you see an opportunity and you ask for the resources or the support, the company is behind you. The thing is, it depends on you [...]. When I see that someone wants to start a project,</i>

	<i>maybe at the beginning, it's a little difficult to understand and to link to the people that are helping you, but as soon as they have it, everyone is pushing behind the employee to really make happen the project".</i>
--	---

5. CULTURE DANONE ET FORTE EXIGENCE BUSINESS : UN FACTEUR D'ANCRAGE ?

L'exigence business et la culture du résultat représentent la 4^{ème} composante de la culture Danone. Elles sont évoquées par un peu moins de la moitié des répondants (43%), mais ne représentent en revanche que 5 % de la totalité des références citées sur la culture Danone. Cela veut dire apparemment que ce point est abordé, mais que les salariés ne s'y attardent pas du tout dans leurs discours. Il peut y néanmoins avoir un biais, du fait de nos choix de codification ? Nous avons choisi en effet de créer une catégorie spécifique pour tout ce qui relevait du stress et de la fatigue des salariés, ce qui disperse les citations sur deux catégories.

5.1. Une forte exigence business dans la culture d'entreprise Danone

L'entreprise Danone est identifiée par ses salariés comme très exigeante. Impératif business, culture du résultat.

Parallèlement à la dimension humaine de Danone, fortement affirmée par les salariés, la pression sur l'atteinte des objectifs fait donc également partie du quotidien des répondants. Le résultat est-il premier...? Comme cette pression vient en addition de tout ce qui a été énoncé précédemment (valorisation de l'humain, proximité des chefs, autonomie), elle est souvent « adoucie » dans les discours des salariés : une « *pression* » certes, mais une « *bonne* » pression.

F	« Et c'est pas philanthrope. L'objectif, c'est bien qu'on aille... On a un objectif de croissance qui est extrêmement fort et l'objectif, c'est bien d'aller là. »
F	« On a aussi, en tout cas en Marketing, une hiérarchie qui est assez exigeante par rapport à nous. On va dire : « viens juste avec un brouillon. ». Et puis, au final, on se rend compte que, quand on vient juste avec un brouillon, ben, ça ne fonctionne pas très bien et que c'est quand même mieux s'il y a un slide impeccable derrière pour souligner tout ça. Donc voilà, c'est... c'est apprendre aussi à travailler autrement et avec des exigences qui sont différentes. »
M	"I mean, you work hard. I'm not going to say that it's easy, I mean, it's a very demanding job ".
M	"And here, results are everything. Okay, don't give me stories, give me a..., give me a result. And a commitment is a commitment."
P	"Right, I still have this feeling but, as I've been working for those months, I've realized that this is still a business company aiming at specific targets, and still even though I realize, I mean, it's obvious and I shouldn't be thinking differently, but still the most important thing is a target , as usual even though you are treated very well and no one is yelling at you and no one is putting blame on you."

Enfin, cette intense culture du résultat peut être un élément d'explication du stress et de la fatigue exprimés par un certain nombre des salariés interrogés, notamment dans la CBU France. Les résultats de cette CBU sur « les salariés destinataires de la RSE » confirment comme une responsabilité RSE le fait que l'entreprise doit se préoccuper du bien-être de ses salariés et de la gestion du stress.

5.2. Forte exigence business : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?

Cette culture du résultat, qui semble très importante au sein du Groupe Danone, influe sans doute sur les opinions des répondants s'inscrivant dans la lignée du business case de la RSE. Dans cette catégorie d'opinions, la RSE est décrite comme à la fois dépendante des résultats financiers (sans profits, pas de RSE), mais également potentiellement créatrice de performance pour l'entreprise.

L'exigence business de Danone est sans doute un facteur d'ancrage majeur d'une telle représentation de la RSE : une forme de « cercle vertueux » en termes économiques, le fameux win-win si souvent exprimé par les répondants Danone.

M	<i>“And it's very clear that the more social projects are, the more, you know, the Society is healthier, economically speaking, and you make more business.”</i>
P	<i>“Businesses work for annual profits. And if CSR helps delivering this profit, and it does, especially long term, then it's used. I hope it doesn't sound cynical. I hope it sounds realistic. I didn't change my mind since then, right. So I think CSR is a business tool and especially nowadays when Social Responsibility as such is becoming a hot topic. And, in long-term, it's for sure profitable for our business.”</i>

Cette culture du résultat a également une influence sur la vision des projets RSE Danone, exprimée par plusieurs répondants : ces projets RSE doivent atteindre les objectifs fixés, comme les autres projets strictement business de l'entreprise. Les salariés Danone sont responsables de satisfaire aux mêmes exigences d'efficacité et de performance.

M	<i>“And that is exactly what I see on CSR. For an American company, it is more blabla. Here, it's real. We don't make much PR, but, in the end, we deliver.”</i>
---	--

Enfin, cette exigence business de la culture Danone peut aussi expliquer les discours de certains répondants, faisant référence aux tiraillements entre des objectifs contradictoires de business, d'une part, et de Responsabilité Sociale, d'autre part.

M	<i>“I mean, I think that Corporate Social Responsibility is not the easy way. If you want to do it correctly, it's not the easy way. I think it's very beneficial, I don't think it brings disadvantages. The only little bad thing, you know, is that in the world we live in, these projects are very difficult to achieve. So you need a lot of resilience and you need a lot of strength and you need a lot of...consistency to make them happen.”</i>
P	<i>“Simply I would ask myself, you know, if I was a GM: why did you decide for this packaging because it's more expensive? It's actually...not delivering anything. You had to higher the price, you sell lower volume, so therefore why did you do it? Because it's more ecologically friendly. But do the consumer really care about this? And this is my job to really know whether he cares or not.”</i>

6. CULTURE DANONE, RIBOUD, DOUBLE-PROJET ET ECOSYSTEME : UN FACTEUR D'ANCRAGE ?

La culture d'une entreprise est souvent intimement liée avec l'histoire des fondateurs, leurs personnalités, leurs engagements. Les Riboud sont, à ce titre, des patrons emblématiques par la place qu'ils occupent dans les discours des salariés. Ils représentent des références fortes à des valeurs inspirantes pour les salariés.

Ces deux leaders, et les concepts qu'ils ont développés, imprègnent la culture Danone de façon tout à fait particulière par rapport aux d'autres dirigeants de multinationales.

6.1. Riboud, double-projet et écosystème, dans la culture d'entreprise Danone

Antoine et Franck Riboud sont cités spontanément par la majorité des salariés interviewés, soit 63% des répondants, cela en association avec la RSE, ainsi qu'avec la mission du Groupe, les valeurs de Danone, « l'ADN » de l'entreprise. Ils sont parfois cités ensemble, dans un même fragment de discours, parfois séparément, Franck Riboud étant légèrement plus cité que son père. Le double-projet semble plus directement associé à Antoine Riboud, par les répondants. Franck Riboud est, lui, plus naturellement associé par les répondants à la notion d'écosystème de l'entreprise, aux principes du social business, à Danone.Communities et à Yunus, à un encouragement des CBU à développer des projets CSR « durables ».

Le poids du double-projet a été longuement développé dans le chapitre sur les opinions des répondants par rapport à la RSE. Les répondants ont confirmé en quoi cette philosophie du double-projet fait profondément partie de la culture Danone.

F	« <i>Le double projet économique et social, il est dans les gènes de la boîte ».</i>
---	---

Il s'agit bien de faire avancer de pair les résultats économiques et les projets sociaux. C'est une ambition dans laquelle se reconnaissent nombre de répondants, et qu'ils expriment sous une forme ou une autre, dans leurs discours. Elle contribue, entre autres facteurs, à l'engagement professionnel d'une majorité de salariés Danone, selon les répondants.

6.2. Riboud, double-projet et écosystème, facteurs d'ancrage des représentations de la RSE ?

Il est intéressant de relever que ces références ne sont pas partagées de façon équivalente entre les 3 CBU : la CBU France est celle où les salariés interviewés font le plus référence aux Riboud et à leur héritage, en termes de valeurs et de RSE. Cela peut sans doute s'expliquer par la proximité avec le siège social et la possibilité d'avoir accès plus facilement aux dirigeants ?

F	« <i>Et c'est pour ça... enfin... les valeurs Danone, je trouve, l'humanisme est pour moi celle qui ressortait le plus, parce que c'est ce qui a fait un peu sa caractéristique depuis toujours par les discours d'Antoine Riboud en son temps, qui a été le premier à parler justement de responsabilité vis-à-vis de ses salariés ».</i>
F	« <i>Et... et on le sent à la fois dans le discours de Franck, parce qu'il vient quand même assez régulièrement prendre la parole auprès des équipes. [...]. Je pense que ce qui nous a aussi pas mal ouvert la voie dans tout ça, c'est...c'est l'action de Franck Riboud avec Mohammed Yunus. »</i>

Plus étonnamment (car plus éloignée de l'histoire du Groupe et du siège social), la CBU Mexique suit de très près. Ses salariés y évoquent également les fondateurs et leurs valeurs.

M	« <i>Franck is close to the people and in every speech, Franck, I think he continues the work of his father in the CSR</i> ”.
---	--

En revanche, plus rares sont les salariés de la CBU Pologne qui citent spontanément les Riboud, dans le cadre de ces entretiens de recherche sur la RSE.

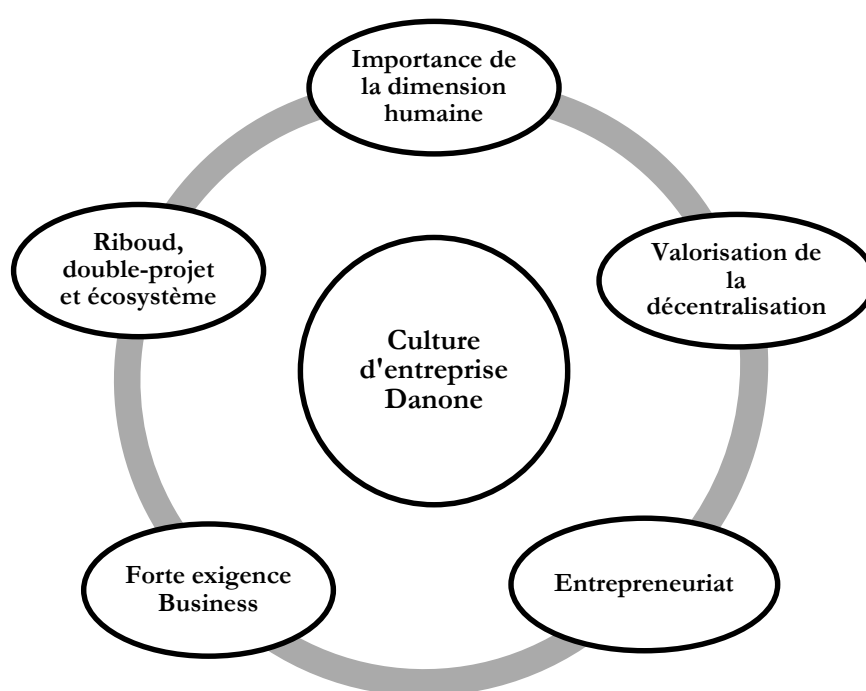
La RSE et la CSR sont évoquées dans les 3 CBU comme des fondements majeurs de la culture Danone

Conclusion du chapitre 13

La culture d'entreprise du Groupe Danone nous est apparue, pendant les entretiens, comme un élément fédérateur important, partagé par les salariés des différentes filiales et jouant un rôle dans la formation de leurs représentations sur la RSE.

Dans ce chapitre, nous avons donc voulu faire émerger, de l'analyse des discours, les différentes composantes de la culture d'entreprise du groupe Danone, telle qu'elle est exprimée et interprétée par les répondants eux-mêmes. Nous avons identifié 5 grandes composantes caractéristiques de la culture Danone, elles-mêmes segmentées en plusieurs sous-éléments.

Figure 13.1
Culture d'entreprise Danone : les 5 composantes identifiées



Pour chacune de ces 5 caractéristiques de la culture d'entreprise Danone, nous avons détaillé en quoi elle pouvait influencer sur les contenus des représentations des salariés sur la RSE.

Dans cette perspective, le tableau ci-dessous a un objectif de synthèse. Il reprend les différents chapitres de résultats de la troisième partie de la thèse. Pour chacun de ces chapitres, la colonne du milieu rappelle les principaux résultats sur les contenus des représentations, par Partie Prenante et dimension de la RSE. Puis, dans la colonne de droite, une proposition est faite de ce qui, dans le contexte de la culture Danone, pourrait constituer un référentiel d'ancrage des représentations de la RSE.

Tableau 13.1 Référentiels et facteurs d'ancrage des représentations sociales de la RSE Synthèse sur l'influence de la culture d'entreprise Danone		
Résultats de la Partie 3 Chapitre d'origine	Principaux résultats constatés dans les discours	Référentiel d'ancrage possible, dans la culture Danone
Résultats chapitre 7 Vocabulaire, Définitions, Associations d'idées	Frontière floue entre « social » et « sociétal »	Les Riboud : une évolution du double projet jusqu'à l'écosystème
	Entreprise : premier rang dans les associations d'idées sur la RSE	Le double-projet Forte exigence business
Résultats chapitre 8 Opinions sur la RSE	Poids du business case Pragmatisme et profits Vision fonctionnaliste de la RSE	Le double-projet et l'écosystème Forte exigence business Flexibilité
Résultats chapitre 9 Salariés destinataires de la RSE	Un principe important, pour les CBU France et Pologne	Importance de la dimension humaine Importance de la fonction RH Le double-projet
	Évocation chantier RSE : stress travail, équilibre de vie	Forte exigence business Responsabilisation Rapidité
Résultats chapitre 10 Salariés acteurs de la RSE	Salariés acteurs animateurs RSE : organisation RSE très autonome et diversifiée dans chaque CBU	Valorisation de la décentralisation Importance de la dimension humaine et de l'engagement Entrepreneuriat
	Salariés acteurs RSE dans leurs métiers	Responsabilisation Forte exigence business
	Salariés acteurs bénévoles RSE	Importance de la dimension humaine et de l'engagement Proximité des chefs Double-projet
Résultats chapitre 11 Dimension environnementale de la RSE		
Résultats chapitre 12 Écosystème et RSE	Importance de l'environnement de proximité	Écosystème et Franck Riboud
	Partenariats et social business	Écosystème et Franck Riboud Forte exigence business
	Aide aux populations en difficulté	Importance de la dimension humaine Double-projet et écosystème

CHAPITRE 14

SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE DANS LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE, DANONE ET HORS DANONE

La culture d'entreprise du Groupe Danone est un élément puissant du contexte social des répondants, partagé par les salariés des 3 CBU, qui peut expliquer partiellement la formation de certains contenus de leurs représentations sur la RSE.

D'autres facteurs de contexte existent, d'autres référentiels dans lesquels peuvent s'ancrer aussi les représentations des répondants sur la RSE. Certains de ces facteurs d'ancrage sont liés à Danone, d'autres dépendent du pays, d'autres enfin relèvent des caractéristiques individuelles des répondants.

Ces référentiels d'influence ont été identifiés progressivement, au fil de l'étude terrain et de l'analyse. Tout comme pour le sujet de la culture d'entreprise, nous ne pouvions pas, avant nos entretiens, nous appuyer sur un modèle global des facteurs d'ancrage des représentations de la RSE. Sans construit préexistant, c'est donc au fur et à mesure de l'identification des contenus des représentations de la RSE, que le processus abductif, caractéristique de notre travail de collecte et d'analyse des données, a fait émerger ces éléments du contexte. Nous avons peu à peu découvert comment ils pouvaient éclairer les définitions, opinions, et images des répondants sur la RSE et ses composantes.

La plupart de ces différents éléments du contexte social ont déjà été évoqués une première fois dans les différents chapitres de la Partie 3. Chaque étude d'une Partie Prenante ou dimension de la RSE s'achevait par des pistes de réflexion sur les facteurs d'ancrage possibles des représentations concernant cette Partie Prenante ou dimension.

L'objectif de ce chapitre 14 est de résumer ces facteurs d'ancrage, non plus ventilés pour chacune des composantes de la RSE, mais rassemblés de façon synthétique.

La première partie de ce chapitre sera consacrée au contexte Danone. Seront traités tout d'abord les facteurs d'influence agissant au niveau du Groupe Danone : la mission du Groupe, sa stratégie RSE, ainsi que les processus et structures RSE communs à toutes les CBU. Puis seront évoqués les projets RSE spécifiques à chacune des 3 CBU et leur organisation. Enfin sera abordé un dernier facteur d'ancrage important, susceptible d'influer sur les représentations de la RSE : l'engagement des leaders Danone dans la RSE.

La deuxième partie du chapitre sera centrée sur les facteurs d'ancrage liés aux contextes nationaux. Qu'est-ce qui, dans chacun des 3 pays, peut partiellement contribuer à la formation des représentations de la RSE ? La situation politico-économique du pays, ainsi que le niveau de déploiement de la RSE, seront traités. Le rôle des valeurs culturelles nationales sera également étudié.

La dernière partie de ce chapitre, plus courte, abordera les facteurs d'ancrage plus individuels, ceux qui ne dépendent pas seulement de Danone ou du pays concerné. La nature du métier exercé par le répondant sera

présentée comme un des facteurs pouvant influencer sur les contenus de ses représentations de la RSE. La question des valeurs personnelles, et des expériences de vie des répondants, sera également analysée.

1. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE ET LES STRUCTURES RSE DU GROUPE DANONE

1.1. La mission et les axes stratégiques du Groupe : un lien naturel fort avec la RSE

Le Groupe Danone formule sa mission comme suit : « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.* ». Cette mission du Groupe Danone est considérée, par un certain nombre de répondants, comme intrinsèquement liée à la RSE.

F	« <i>Et sur la dimension sociétale aussi, aujourd'hui, la vision du Groupe de dire que l'alimentation est une chance pour la santé, quand la mission du Groupe est d'apporter la santé au plus grand nombre... Je veux dire, la mission du Groupe intègre du RSE. C'est...je veux dire,... c'est génétique. Voilà.</i> »
---	---

En effet, cette mission d'entreprise du Groupe Danone valorise des thématiques de Société et l'intérêt général de la collectivité, sur deux points majeurs :

- « *la santé des individus par l'alimentation* » : la mission Danone se situe là dans le champ de la contribution aux enjeux de santé publique
- « *l'accessibilité des produits au plus grand nombre* » : la mission Danone semble toucher à des problématiques de redistribution et de partage des ressources, voire de lutte contre la faim dans le monde.

À la lecture du libellé de cette mission, on peut s'interroger pour savoir s'il s'agit bien d'une multinationale agro-alimentaire du CAC 40, ou d'une ONG spécialisée dans la santé et l'alimentation ? Les frontières semblent un peu floues... C'est peut-être ce flou qui favorisera l'ancrage des représentations de la RSE dans cette mission de l'entreprise.

Un certain nombre de répondants des 3 CBU évoquent le lien entre cette mission de Danone et les objectifs de la RSE.

F	« <i>Le fait d'avoir une Responsabilité Sociale, c'est aussi un garde-fou pour : « Qu'est-ce que doivent être nos produits ? ». Nos produits, ils doivent être bons pour la santé, ils doivent être pour le plus de consommateurs possible. Et donc je trouve qu'au sein de l'entreprise, outre la fierté des salariés, le fait que ça peut parler à des personnes, c'est aussi important pour la façon dont l'entreprise considère sa mission et son travail. Et ça donne un vrai équilibre.</i> »
M	« <i>We're talking health, which is part of our mission, you know, make sure that you bring health to people, as many people as possible through our products. You're doing that, and Danone is doing it in a sustainable way; that is not losing money, no? »</i>
P	« <i>[Share-your-Meal] yes, yes, yes Danone is about dealing with hunger in the end, because we sell food. So food is to not to make you feel hungry. So sharing your meal is very much in line with what we do. We provide people with food so what we do with for example, a range we have in Poland for double Danone yoghurts is also to provide people with affordable yoghurt that they can eat. So to have healthier alternative than other food they can have at the same time.»</i>

La santé est sans doute le moteur de motivation le plus important pour les répondants de Danone, celui qu'ils associent spontanément le plus fréquemment à la RSE. D'après un certain nombre d'entre eux, le fait de travailler dans une entreprise, dont ils perçoivent la mission comme lié à la santé des citoyens et consommateurs, est un facteur de fidélisation envers Danone.

F	« Et quand on interroge notamment les cadres, parce qu'ils ont plus le sentiment d'avoir choisi l'entreprise dans laquelle il travaille que d'autres, que les opérateurs par exemple, leur motivation à rentrer dans l'entreprise est souvent associée à... à cette dimension, alors qui est pas forcément exprimée toujours de la même façon... mais cette dimension de... Je dirais pour le niveau le plus light, on fait pas des cigarettes ou des armes à feu . C'est quelque chose qui est globalement positif, a un niveau d'engagement très fort... C'est pour la santé , c'est, du coup... Enfin il y a une contribution proactive à la Société. Vous voyez, ça passe d'un discours, je dirais « neutre », à tendanciellement « ultra optimiste » sur le rôle que peut jouer l'entreprise. »
M	“And Danone sells really good products. I feel really proud selling healthy nutritious products ”.
M	“First, I can tell you that Danone worldwide was developing a lot of initiatives about the Social Responsibility topics , and Mexico is... it's a country that needs a lot of help in terms of nutrition, in terms of promoting healthy lifestyle , because we have a lot of obesity problems . We are the first country with this kind of problems.”
P	“Well, first, I believe in our mission , right, and our products and our contribution to health and to, you know, well-being . That's quite motivating for me, you know. Sometimes you see other business that, well, their growth is not the nicest thing for people, right?”

Cet objectif de santé, décliné dans la mission même du Groupe Danone, semble être un référentiel d'ancrage fort pour les représentations des répondants sur la RSE. Les résultats étudiés précédemment, sur les consommateurs comme Parties Prenantes destinataires de la RSE, semblent très inspirés de cette mission.

Par ailleurs, cette mission de contribuer à la santé semble être également un moteur de l'engagement des salariés envers leur employeur. La théorie des représentations sociales étudie notamment les fonctions des représentations sociales, et leur rôle dans la cohésion et l'identité du groupe social. Cette mission « santé », affichée par le Groupe Danone, est déclinée dans les discours de la grande majorité des répondants, sur la RSE. Elle représente un élément fort d'identification et de fierté d'appartenance.

La volonté d'accessibilité est un deuxième facteur, qui est mis en exergue dans la mission du Groupe Danone, dans la perspective de la RSE. Cette dimension est moins présente dans les discours que celle de la santé. On la retrouve surtout dans les propos des répondants de la CBU France.

F	« Donc utiliser le terme « il faut faire de la RSE « for-all » , c'est : est-ce que l'entreprise a envie de le faire ? et quel intérêt elle y trouve pour elle ? et en quoi ça peut délivrer aussi les objectifs et les ambitions de cette société-là ? Si notre ambition, c'est de faire en sorte que les produits soient les plus accessibles et donner l'alimentation, etc., ça donne aussi du sens d'arriver sur ce genre de choses. C'est pas simplement délivrer des projets, des produits sains, naturels ou le plus naturels possible, ou avec une food-safety correcte. Mais c'est aussi derrière redonner du sens par rapport au reste. »
---	---

Quelques répondants de la CBU France soulignent une possible contraction entre les impératifs business et les enjeux sociétaux de l'axe « for-all ». La pression du résultat, imposée aux Marketers, les amène à s'intéresser prioritairement aux segments les plus rentables. La préoccupation de l'accessibilité n'est sans doute pas leur premier objectif.

F	« Je pense...enfin je pense... Voilà, je ne dirais pas que le bas de la pyramide , il est au cœur de nos réflexions tous les jours. C'est pas vrai... Alors que c'est vrai que, pourtant, c'est dans la mission de Danone. C'est dans la mission de Danone quand on dit « pour-tous » et c'est ce qui la rend forte, enfin « la santé par l'alimentation pour-tous », mais c'est vrai que c'est une dimension, en tout cas, moi, à mon sens, qui est très portée par le yaourt qui est une catégorie quand même au sein de tout le panier de la ménagère, qui reste effectivement potentiellement accessible et pas dans les plus chers. Mais c'est pas quelque chose qui nous anime vraiment de rendre accessibles nos marques , parce qu'à un moment, c'est ça qu'on veut faire acheter, c'est bien nos marques. C'est pas quelque chose qui nous anime suffisamment. »
---	---

1.2. Le concept « d'écosystème » : un terme peu utilisé, mais son principe largement diffusé

La notion d'« écosystème » de l'entreprise est très présente, déjà au moment de nos entretiens, dans les discours officiels de Franck Riboud et des différents dirigeants du Groupe, ainsi que dans la communication externe du Groupe : comptes rendus de conférences ou d'entretiens avec des dirigeants du Groupe, rapports de Développement Durable, sites Web du Groupe,... En 2009, le directeur général délégué de Danone définit l'écosystème de Danone comme : « *toutes les personnes et organisations qui dépendent, pour leur propre développement, de leurs relations avec nous* » (Faber, 2009).

Ce concept pourrait potentiellement constituer un puissant référentiel d'ancrage, pour les représentations sur la place des Parties Prenantes externes dans la RSE. Cette notion peut apparaître en effet comme une version modernisée de la formule d'Antoine Riboud sur le fait que l'entreprise ne peut prospérer au milieu d'un désert.

F	« Je sais pas si vous avez lu le livre d'Antoine Riboud, mais qui était... : Danone entreprise citoyenne, mais c'est ça, c'est se dire qu'on n'est rien au milieu d'un désert ...enfin... La prospérité de Danone se fera que si on fait attention à la prospérité de nos salariés, mais aussi de nos fournisseurs, de notre écosystème . »
---	---

9 répondants de la CBU France, soit 56% d'entre eux, utilisent effectivement ce terme d'écosystème, pour faire référence aux responsabilités des entreprises envers différentes Parties Prenantes, mais pour un total de seulement 15 citations.

F	«... qui est un volet sociétal [de la RSE], donc qui est là plutôt le... Ce que je mets derrière, c'est vraiment le respect de l'écosystème de l'entreprise (les salariés, les fournisseurs, les partenaires) ».
F	« Voir comment on peut intégrer les valeurs, qu'elles soient humaines ou environnementales du RSE , l'intégrer dans ses valeurs profondes et dans son système de... dans son écosystème , dans son système de fonctionnement, en faire des impératifs et générer du business en étant en cohérence avec ces principes-là. »
F	« Enfin il y a une action d'accompagnement des éleveurs , d'accompagnement économique, d'accompagnement de formation, etc.... enfin cette histoire d'écosystème , de faire en sorte que notre écosystème survive parce que, sans lui, nous, nous ne survivrons pas. »

Dans quelques citations, nous constatons un certain flou dans la définition de l'écosystème : quelques répondants y intègrent les salariés, d'autres non. La plupart d'entre eux incluent les fournisseurs, mais un autre répondant dit que le projet Lait Durable représente « *une action sociale en dehors de l'écosystème* ». Les contours de ce concept restent peut-être sujets à interprétations ?

Les salariés de la CBU Mexique qui utilisent ce mot d'écosystème, ne l'associent pas spontanément à la responsabilité des entreprises envers leurs Parties Prenantes externes. Ils ne citent ce mot que pour parler du « Fonds Danone pour l'Écosystème » et de ses actions concrètes de financement dans la CBU, projets Semilla et Margarita.

Deux répondants de la CBU Pologne citent le Fonds Danone pour l'Écosystème et son action. Aucun des deux n'utilise cette notion d'écosystème dans une acception théorique plus large.

Ce terme d'écosystème est donc diversement présent dans les propos sur la RSE, selon les CBU, et ne fait pas l'objet de nombreuses références NVivo. Il est peut-être un peu théorique, très vaste ? Il recouvre des catégories de Parties Prenantes externes très différentes, vis-à-vis desquelles les répondants ont plus ou moins de sensibilité. Pour analyser plus finement les éventuelles influences du concept d'écosystème sur les représentations des répondants sur la RSE, il est nécessaire de préciser les catégories de Parties Prenantes externes incluses dans cet « écosystème » et de revenir aux résultats les concernant.

Pour conclure sur le rôle de l'écosystème comme facteur d'ancrage, nous proposons deux commentaires :

- tout d'abord, il ne nous semble pas que cette notion puisse, nommément, en tant que telle, constituer au moment des entretiens, un réel ancrage pour les représentations de la RSE sur les Parties Prenantes externes de l'entreprise
- en revanche, l'idée exprimée par cette notion, à savoir la prise en compte par l'entreprise de son environnement direct et de ses partenaires, est un principe qui a largement essaimé dans toutes les CBU, au vu des résultats sur les différentes Parties Prenantes externes.

1.3. Le processus RSE international Danone Way : une étonnante absence, sauf pour les « bonus » CO2

Le processus Danone Way est, au moment des entretiens, le programme leader du Groupe en matière de normes et de contrôle des politiques RSE. Il permet à chaque filiale de s'évaluer annuellement, sur un ensemble d'indicateurs de RSE et Développement Durable. Beaucoup de supports officiels du Groupe valorisent ce processus, comme le démontre par exemple la place qui lui est accordée dans les rapports de Développement Durable de l'époque (Rapports Développement Durable Danone 2009 et 2010).

Il serait donc assez logique que ce processus Danone Way inspire en amont les représentations des répondants sur la RSE.

Néanmoins, il est surprenant de constater sa relative absence dans les discours des répondants :

- dans la CBU France : aucune citation sur le nom de ce programme
- dans la CBU Mexique : un seul répondant et une seule citation sur Danone Way
- dans la CBU Pologne : 3 répondants, 32 citations sur Danone Way.

Ce résultat est très faible, en nombre de répondants et de citations, pour un programme qui doit évaluer internationalement le déploiement effectif des engagements RSE du Groupe Danone. Ce que l'on peut en dire, c'est que la majorité des répondants n'évoquent pas spontanément Danone Way, lorsqu'ils parlent de la RSE, ce qui peut sembler assez étonnant.

Trois répondants de la CBU Pologne sont davantage concernés par Danone Way. Une raison possible est peut-être l'excellent classement de cette CBU au moment des entretiens : elle a obtenu les « 5 étoiles » Danone Way, soit le premier rang des filiales Danone sur l'ensemble des indicateurs Danone Way. Mais ce nombre de 3 répondants reste très faible, mis en perspective de cet excellent résultat Danone Way.

Une raison possible au nombre de citations supérieur à celui des autres CBU est probablement le fait que, dans notre panel de répondants, figure la personne en charge de Danone Way pour la CBU Pologne, qui évoque ce processus. Elle est membre de la direction des Relations Extérieures et de la RSE, ce qui garantit sans doute, dans l'esprit des répondants, l'intégration de Danone Way dans la politique CSR de la CBU.

P	<i>“Apart from that, ok, one more thing, within internal control system, I also assess things connected with Corporate Social Responsibility, because of the Danone Way program, we have in Danone. So I'm also responsible for assessment of Danone Way, which is basically CSR within the company”.</i>
---	---

Il est à noter que, si très peu de répondants dans les 3 CBU évoquent nommément le processus Danone Way, il y en a davantage qui citent les bonus financiers obtenus en cas d'atteinte des objectifs de Danone Way. Ces bonus sont évoqués par rapport à la réduction de l'empreinte carbone, qui fait partie des indicateurs Danone Way déployés internationalement. Ces bonus semblent constituer un élément incitatif, qui mobilise nettement les répondants sur cet enjeu de l'impact CO2, comme le montrent les résultats précédents sur la dimension environnementale.

Pour conclure sur Danone Way, il ne nous semble pas que ce processus, considéré globalement, constitue en tant que tel un référentiel favorisant la formation des représentations de la RSE.

En revanche, le fait d'établir un bonus « empreinte carbone », réservé aux comités de direction dans les CBU France et Mexique mais déployé largement dans la CBU Pologne, a vraisemblablement contribué au poids actuel de l'empreinte carbone dans les discours sur la RSE.

1.4. Social business : le modèle dominant de la RSE dans les 3 CBU

Les résultats ont démontré combien le modèle du social business est prégnant dans les discours des répondants de Danone sur la RSE, cela dans les 3 CBU. Le social business modernise en effet la tradition du double-projet, il répond à la culture de résultat de Danone, il s'inscrit dans la vision fonctionnaliste de la RSE, qui est dominante chez Danone. Dans la diffusion et le succès de ce modèle du social business, nous cherchons à vérifier l'influence des deux structures dédiées du Groupe Danone : le fonds d'investissement Danone.Communities et le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

1.4.1. Danone.Communities : une influence directe sur les représentations de la RSE dans la CBU France, indirecte dans les autres CBU

Ce modèle du social business a été initié par le fonds d'investissement Danone.Communities et son premier projet fondateur au Bangladesh : la Grameen Danone Foods, lancé 4 ans avant nos entretiens. Faivre-Tavignot, dans son article sur le social business, expose en quoi ce nouveau modèle est un « *laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture* », car il induit une remise en cause de la logique dominante, l'ouverture à de nouveaux partenaires, la valorisation de l'expérimentation (Faivre-Tavignot, 2010).

Si ce modèle du social business implique une stratégie de rupture, comme l'expose ce chercheur, il semble néanmoins que cette rupture avec le modèle Danone n'ait pas été si radicale, et que les répondants de Danone se soient au contraire très vite appropriés le principe du social business. Le répondant ci-dessous, de la CBU France, parle de la « résonance » qu'a eue ce projet dans tout le Groupe Danone.

F	« ... Le projet de, de fabriquer des yaourts localement avec l'emploi de femmes qui distribuent les yaourts dans les familles, à des prix extrêmement peu chers, en élevant des vaches locales...enfin tout ce projet avec un business-model derrière, c'est-à-dire c'est un projet économique quand même. C'est pas du ... comment dire ? du mécénat. C'est un vrai projet économique, qui doit être pérenne justement. L'enjeu, c'est qu'il soit pérenne. Et voilà. Et donc ça, c'est à toute petite échelle. C'était un peu un pari. Mais derrière ça, il y a eu un effet d'entraînement très très fort parce qu'on a vu justement que il y avait une résonance un peu partout , alors évidemment localement, mais aussi partout dans le monde et en France. C'était une nouvelle façon...une façon très différente de parler de Danone. »
---	---

L'obtention du Prix Nobel par Yunus est évoquée par plusieurs répondants de la CBU France, comme un facteur contribuant à cette résonance, en développant la notoriété externe du projet et la fierté interne des salariés.

F	« Comme ça a été très médiatisé. En fait, quand le projet Grameen a été monté, Muhammad Yunus n'avait pas le prix Nobel de la paix, donc c'était pas plus médiatisé que ça. Et, en fait, quand il a eu ce prix Nobel , en fait, c'est remonté dans la médiatisation et ça a... créé un vrai sentiment de fierté auprès des salariés. »
---	---

Néanmoins, une hétérogénéité forte entre CBU apparaît, quant à la place occupée par Danone.Communities dans le contexte des répondants. Les résultats ont montré que cette structure est citée par une large majorité des répondants de la CBU France, pour lesquels elle représente visiblement un facteur d'ancrage de leur vision d'une RSE « sociétale ».

En revanche, Danone.Communities est quasiment absente des discours des CBU Mexique et Pologne. Donc, si le social business est un modèle de RSE également très valorisé au Mexique et en Pologne, il semblerait difficile d'en attribuer l'influence directe aux activités de Danone.Communities. Il faut chercher sans doute au croisement d'un ensemble de facteurs.

Les projets de cette structure apparaissent peut-être un peu lointains, Bangladesh, Sénégal, Cambodge, pour ces répondants des CBU Mexique et Pologne, confrontés eux-mêmes, dans leur propre pays, à la pauvreté de populations en difficulté.

Néanmoins, même si l'influence directe de Danone.Communities n'émerge pas des discours, hormis en France, il apparaît fortement probable que son influence indirecte soit très importante. C'est en effet avec ce premier projet du Bangladesh, que s'est réellement enclenchée une nouvelle étape de la politique RSE du Groupe, valorisant des projets autonomes, « financièrement durables », dont nous constatons l'importance dans les discours des répondants du Mexique et de la Pologne sur la RSE.

Pour conclure, précisons que plusieurs répondants de la CBU France soulignent bien que ces projets de social business ne se déroulent pas en France, avec l'impression que certaines CBU font du business au profit de ces projets Danone.Communities. Les avis divergent : certains le regrettent et aimeraient pouvoir implanter en France des projets de ce type.

F	« En fait, il y a eu un discours à un moment donné qui était du type : « Vous, faites bien votre boulot et ça nous permettra de financer ce qu'on fait à l'international, dans les nouveaux pays, les pays émergents, les pays-en-développement. ». Et ça, c'est inacceptable pour les salariés. »
---	---

D'autres estiment normal que le profit généré par l'activité économique classique de l'entreprise permette ensuite de financer ailleurs des projets de ce type.

F	« Franck Riboud vient nous voir pour nous parler. Et quelqu'un dit : « Ah, je trouve que ce que vous faites sur Danone.Communities est formidable. Comment est-ce qu'on peut aider ? Est-ce qu'on peut partir l'été pour aider ? ». Bel enthousiasme. Et Franck Riboud lui a donné une belle douche froide en disant : « Ah, mais vous, si vous voulez aider, c'est simple, faites des tonnes. Faites des tonnes et gagnez de l'argent. C'est comme ça que vous pouvez m'aider. ». Et donc la personne s'est rassise, un peu secouée. Et je me suis dit : mais oui, mais c'est vrai, c'est exactement ça. Moi, je suis dans la partie de la boîte qui, juste, fait gagner de l'argent à la boîte. Après, ce que j'aime, c'est comment on dépense cet argent dans cette entreprise. »
---	---

Danone.Communities apporte donc des nuances dans les représentations des répondants de la CBU France sur la RSE. Ces nuances s'expriment dans les résultats sur la place des populations en difficulté parmi les Parties Prenantes externes.

Cela soulève la question du rayon d'action de la responsabilité des entreprises : la RSE s'envisage-t-elle prioritairement au niveau national ou englobe-t-elle le monde entier, même des zones où l'entreprise n'est pas implantée ?

1.4.2. Fonds Danone pour l'Ecosystème : le renforcement du modèle social business, dans la CBU Mexique

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème est créé en 2009, très peu de temps avant nos entretiens. Il est fondé sur le principe du social business, comme le fonds Danone.Communities, mais il est dédié aux projets concernant directement les partenaires de Danone : agriculteurs, fournisseurs, distributeurs,...

Du fait de sa récence, le Fonds Ecosystème n'apparaît que peu dans les discours des répondants sur la RSE. Seuls 9 répondants au total l'évoquent : 7 de la CBU Mexique (44% des répondants de la CBU) et 2 seulement de la CBU Pologne. Le poids du Mexique est logique, dans la mesure où, au moment des entretiens, deux des 3 projets RSE de la CBU viennent de présenter un dossier et d'obtenir des fonds.

M	“Well, the thing is, you know, Danone has this Ecosystem project... they have this... this Fund for Ecosystem projects , and last year Semilla and Margarita won part of that fund . I mean, what you do is you participate with the project for money. And if you win you get the money and you implement the project.”
---	--

Les répondants de la CBU Mexique, impliqués dans ces deux projets de RSE, Semilla et Margarita, parlent de la dynamique interne que favorise le Fonds Ecosystème, par l'échange de bonnes pratiques entre les CBU. Ils citent l'Ukraine, par exemple, et son projet des communautés de producteurs laitiers, ou le Brésil qui a adapté le projet Semilla sous le nom de Kiteiras.

Un répondant de la CBU Pologne fait une remarque intéressante sur le fait que ce Fonds Ecosystème représente l'essence de la RSE, « pure CSR », davantage que les cause-related programs. Entre autres parce que ce Fonds n'est pas relié au Marketing. Précisons que ce répondant est lui-même Marketer.

P	“And now really, the big thing is the Ecosystem Fund that... it's really, it's getting even more, I would say, Share of Voice, in terms of people talking about that versus the social programs . Because the Ecosystem Fund, I don't know if you know, I mean, this is a certain projects that Danone with the NGO, local NGO, are developing or planning, and they are getting the money from the special Danone Fund, on development of certain...things connected with the social and the employee and the kind of really CSR local
---	--

<p><i>problem, and there are a lot of, it's even a website, Ecosystem Fund, and that you can even look for different projects, you know, within the country. So this is something very popular now. And this is also, I mean this is pure CSR, I would say, program, social program, not... not related with Marketing. Because it also has to create some jobs for people”.</i></p>

En synthèse, il est encore trop tôt, au moment de la conduite des entretiens et si peu de temps après la création de ce Fonds Ecosystème, pour identifier en quoi il constitue, ou non, un référentiel d'ancrage pour les représentations de la RSE. Ce sont à l'époque seulement quelques salariés, directement exposés et candidatant pour des projets RSE, qui sont sensibilisés.

Néanmoins, nous retrouvons, dans les principes du Fonds Ecosystème, des fondements qui inspirent les représentations de la RSE portées par les salariés interviewés :

- d'une part, le social business, présenté comme le modèle souhaitable de RSE
- d'autre part, le fonctionnement en réseaux et le partage d'expériences entre CBU, si caractéristique de la culture décentralisée du Groupe Danone.

Nous pouvons donc imaginer que ce Fonds Ecosystème va, dans les années qui suivent nos entretiens, alimenter les référentiels communs dans lesquels s'élaborent certaines des représentations sociales des salariés Danone sur la RSE.

Ensuite, les projets Ecosystème sont destinés à être imbriqués avec les préoccupations quotidiennes des CBU : sécurisation des approvisionnements, distribution BOP, etc. Il est possible d'anticiper que les services Achats, Ventes, Logistique, par exemple, vont être concernés directement par des projets de ce type.

Par ailleurs, nos résultats montrent que l'exposition directe d'un salarié à un projet RSE joue un rôle fort dans les contenus et la formation de ses représentations de la RSE. Il est donc envisageable que le développement du Fonds Ecosystème multiplie, au fil des années, le nombre de salariés impliqués professionnellement dans un projet RSE. Ceci pourra induire que ce Fonds devienne ainsi un référentiel d'ancrage très fort pour les représentations de la RSE, dans les CBU concernées.

1.5. Les projets RSE spécifiques de chacune des 3 CBU : un rôle majeur dans l'ancrage des représentations

L'ensemble des résultats sur les contenus des représentations convergent vers un double constat :

- les projets RSE de chaque CBU influent clairement sur les contenus des représentations des salariés de la CBU
- la proximité du salarié avec ces projets RSE rajoute un deuxième facteur d'influence.

Le premier constat est une synthèse de ce qui a déjà émergé des différents résultats : les projets RSE concrets d'une CBU contribuent à la formation des représentations des salariés de la CBU sur la RSE.

Entrent en ligne de compte différents facteurs : la nature même de ces projets RSE (social business, cause-related Marketing, philanthropie...), les thèmes de ces projets et les destinataires concernés (quelle dimension de la RSE et quelles Parties Prenantes valorisées), leur ampleur et leur valorisation interne au sein de la CBU : est-ce un projet RSE plutôt « mineur » ou un projet jugé stratégique et impliquant la direction générale ?, etc. Chacun de ces éléments peut jouer un rôle important sur la façon dont la plupart des salariés de la CBU vont se représenter les objectifs et les contours de ce qu'est, selon eux, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Le deuxième constat concerne l'influence que peut avoir, sur les représentations de la RSE, la « proximité » du salarié par rapport aux projets RSE de sa CBU. Donc, entre deux salariés de la même CBU, l'influence du projet RSE pourra être variable, en fonction de la proximité de chacun des deux salariés par rapport à ce projet. Ce résultat nous est apparu dans un deuxième temps, par rapport au premier constat. Il a émergé bien sûr de l'analyse des discours, mais a nécessité une vision plus globale des résultats, pour être confirmé. Être plus ou moins en « proximité » avec les projets RSE de la CBU semble un élément qui joue un rôle important, pour la plupart des salariés des 3 CBU, dans leur approche de la RSE.

F	« Dans les boîtes, s'il y a un espèce de responsable RSE qui est créé et qui va mener ses projets dans son coin , etc., ça va jamais marcher , parce que, du coup, ça sera pas du tout intégré justement dans les modes de fonctionnement, dans le mode de management de la boîte de façon structurelle. Donc ça, c'est sûr que ça ne marche pas. [...] Et puis il faut surtout qu'à un moment, ça passe par des projets concrets , quoi. Si ça reste des thèmes de DRH, c'est pareil, ça reste du coup un peu pipeau, quoi. À un moment, si on arrive à démontrer par des projets concrets, qui sont justement au cœur du métier de l'entreprise, ben, on a tout gagné, quoi. »
---	--

De façon concrète, en étudiant les propos des répondants, nous déclinons à plusieurs niveaux cette « proximité » possible d'un salarié avec un projet RSE de sa CBU :

- être le responsable RSE de sa CBU (ou faire partie des responsables RSE)
- animer en direct un projet RSE de sa CBU (ou faire partie des responsables du projet)
- apporter une contribution technique à un projet RSE, dans le cadre de son métier
- rencontrer en direct les populations destinataires de ce projet
- échanger avec des ONG partenaires du projet
- engager du temps bénévolement, pour un projet RSE, du type : collecte de fonds
- être évalué sur ce projet RSE, percevoir un bonus
- avoir à intégrer les indicateurs de ce projet dans ses critères de travail et ses présentations
- dialoguer en direct des projets RSE avec des leaders du Groupe ou de la CBU
- entendre des communications régulières sur ce sujet dans la CBU lors de conférences ou de réunions de travail
- dialoguer avec des collègues engagés dans un projet RSE
- etc...

En bref, il y a plusieurs modalités de proximité que les répondants des 3 CBU ont citées, dans leurs discours sur la RSE. Ces différentes modalités recouvrent des niveaux d'implication plus ou moins proche : l'animateur d'un projet RSE n'a pas le même engagement que celui qui n'en entend parler qu'en réunion. Dans le premier cas, le projet exercera une influence plus étroite sur les représentations de la RSE. Néanmoins, les différentes modalités peuvent bien évidemment se juxtaposer, se combiner.

F	« On va dire que des métiers comme la Qualité, par exemple, vont être perçus comme moins impliqués et, du coup, le ressenti de certains salariés...enfin des salariés de la Qualité, par exemple, peut être assez éloigné de celui du Marketing ».
P	« So I think the perception is different because... depending on how much involvement, how much direct involvement is there. So does it influence me? »

Dans le cadre des analyses sur l'importance de Danone.Communities pour les répondants de la CBU France, cette notion de proximité est évoquée par un répondant de la CBU, qui souligne qu'il est important d'avoir un projet sociétal dans sa CBU, pour se sentir concerné, impliqué.

F	<p>« Moi, ce que j'aimerais, c'est que Danone.Communities diffuse plus largement le modèle qu'ils ont développé pour que chaque CBU du Groupe en ait une déclinaison propre et adaptée localement, et en fonction de sa branche. Je pense qu'on doit tous avoir un projet sociétal, économiquement pérenne, qui remplisse les critères de Danone.Communities chez chacun de nous. Moi, j'aimerais ça.</p> <p>Je pense que c'est ce qui donnerait encore plus de force et de différenciation à Danone vis-à-vis de l'extérieur et d'engagement pour les salariés, pour que ça ne soit pas un projet merveilleux mais lointain, mais une réalité plus proche des gens et plus impliquante. Et comme je vous l'ai dit précédemment, voilà, je crois que ce sont les critères qui s'exportent et le modèle économique, mais pas le... pas l'idée. Enfin l'idée mérite d'être adaptée au local. Et je crois que si Danone faisait ça, ça serait un vrai pas, intelligent, économiquement et pour les salariés. »</p>
---	--

1.6. La communication interne Danone et son influence sur les représentations de la RSE

La communication d'une entreprise sur sa stratégie et ses actions RSE nous semble faire partie des référentiels du contexte des salariés, qui vont pouvoir contribuer à l'élaboration de leurs représentations sociales sur la RSE et influencer sur les contenus. La communication interne dédiée à la RSE semble la première concernée, dans la mesure où elle vise directement les salariés.

Comme l'écrivent Décaudin, Igalens et Waller : « *La communication interne s'inscrit dans le projet de l'entreprise. Elle est également au service de sa responsabilité sociale* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2013, p. 29). Les auteurs affirment la nécessaire congruence entre les deux volets internes et externes de la communication : « *comme l'indique le terme de « projet d'entreprise », les deux aspects sont liés et une entreprise ne peut durablement projeter à l'extérieur une image différente de ce qu'elle est à l'intérieur.* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2013, p. 30).

S'intéressant plus précisément à la RSE, notamment dans le cas de multinationales, les auteurs rappellent les enjeux de la communication interne : elle va devoir faire rayonner la RSE auprès de salariés répartis dans le monde entier.

Mais, au-delà de la simple information, il y a une volonté de faire adhérer à la démarche. Décaudin, Igalens et Waller rappellent les limites inhérentes à ce type de communication. Des salariés, informés de ces actions RSE, peuvent ne pas être en phase avec ces engagements de leur entreprise, ou estimer que les ressources pourraient être mieux utilisées ailleurs, dans les rémunérations notamment. « *La communication interne [dans le cadre de la RSE] peut informer, elle peut recueillir et transmettre des opinions, dans certains cas elle peut susciter et piloter des échanges, mais elle ne dispose pas de formule magique pour faire adhérer.* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2013, p. 40).

Dans nos résultats, 37 répondants, soit 76 % du cumul des 3 CBU, évoquent la communication interne Danone sur le sujet de la RSE. Ils sont relativement répartis dans les 3 CBU, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 14.1 Communication interne RSE de Danone : facteur d'ancrage des représentations ? Nombre de répondants, en cumul et par CBU				
	Total 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	37 = 76 % en cumul	14 = 88 % de la CBU	10 = 63 % de la CBU	13 = 76 % de la CBU
Nombre de références NVivo	329	102	98	129

Certains répondants décrivent l'ensemble des moyens utilisés pour communiquer sur la RSE en interne auprès des salariés. On y retrouve les supports classiques de communication interne.

P	<p><i>“There are a few ways of communicating it. First of all it's a corporate website and actually it appears as your starting website every time [...]. You get some mails...every week, I don't know on the regular basis you have something with all the news and all those actions are introduced there as well. You have all the communication in elevators, next to elevators. All those posters where everything gets announced. Ad they even..., they even, which is the most annoying one, they even put that screen saver automatically, so if you don't use your computer or if you watch the movie in your free time, for example, on the on the company's computer, every ten minutes, you have that screen saver with that information on it, for example: “Share-your-meal in two weeks, sign down where you want to go”. So, there are many ways and they really do their best to, oh there is that newspaper, there is that corporate magazine. I never read but you can have it. I think it's monthly, it's a monthly magazine, I'm not sure. It's a really nice one...high quality stuff”.</i></p>
---	--

Quelques répondants de la CBU Pologne citent également le rapport CSR de la CBU, diffusé en interne.

Néanmoins, il apparaît, dans les propos des répondants, que les communications orales sur la RSE sont globalement plus appréciées que les documents écrits. Certains répondants invoquent leur manque de temps, pour prendre connaissance des supports écrits. Cela confirme les résultats sur la culture orale du Groupe Danone, où les informations circulent plus facilement par échanges directs, dans des réunions, des conférences.

F	<p><i>« Comme tout grand Groupe du CAC 40, il y en a plein. Donc il y a des e-managers, des lettres, des machins. Moi, je vais être très honnête, je ne les ouvre pas. J'ai pas le temps. Donc en fait je reçois ce qui est émis de façon plus forte ou ce qui, par réseau interne, me revient, mais je ne suis pas une très bonne élève pour ça. Ça fait partie des mails que je trie [...]. Oui, voilà, la plaquette RH type de com interne, je l'ouvre pas. [...] [Préférences pour réunions ?] Exactement. Absolument, ou des initiatives de transmission d'information efficaces. Par exemple, s'il y a un petit déjeuner un matin sur une thématique, bon, ben, là, je trouve ça intéressant d'y aller parce que, au lieu de prendre le café avec les autres, je vais aller prendre mon café là et savoir ce qui se passe. Ça, je trouve ça super. Mais voilà. »</i></p>
M	<p>[CSR and information sources?] <i>“I would say the most effective one is monthly business meeting we have with our General Manager. So I think the last meeting, he shared about Margarita, and I think it's the place where he gets to the most managers. Of course you also need to reach the rest of the people who are not in here in the head-offices, so I don't know that?”</i></p>

Il faut noter que cette stratégie de communication interne orale a été adoptée par Danone.Communities auprès des salariés français du Groupe, selon les propos des répondants de la CBU France. Un certain nombre d'entre eux évoquent les réunions organisées par cette structure, pour présenter ses projets. D'autres parlent de la conférence annuelle de Danone.Communities, destinée aux salariés, à laquelle participent Muhammad Yunus et Franck Riboud, conférence qui rencontre un grand succès.

F	« Et puis par diverses rencontres qui ont été organisées par le Groupe, pour aller prêcher un peu la bonne parole sur ce sujet-là et qu'on comprenne, et qu'on s'implique dans cette aventure. [...] On a pas mal de conférences internes pour le coup. Oui, on a... Ben, voilà, Danone.Communities l'a beaucoup fait ».
F	« Parce qu'on est invités par le Groupe, là aussi, à assister à des réunions . Il y a Muhammad Yunus chaque année, qui travaille avec Franck Riboud sur la partie Danone.Communities et qui intervient. Donc on est invités à aller l'écouter, si on le souhaite ».
F	« On a fait au Carré du Louvre, l'assemblée générale de nos actionnaires. [...]. Derrière, juste après, assemblée générale de Danone.Communities . Il y a un nombre de salariés qui vient, vous n'imaginez pas. Voilà, c'est une Com... Alors c'est très institutionnel, mais il y a un intérêt pour ça qui est très très élevé. Les gens ont besoin de comprendre pourquoi, comment et qu'est-ce que ça veut dire, avec une impatience, encore une fois, de voir des conséquences sur la France. Mais, quand on leur explique ce qu'on fait au Mexique, au Laos, au Sénégal, enfin, ça... ça les fascine . Et il y a une certaine fierté d'être dans cette expérimentation-là. »

Cette stratégie d'une communication interne passant par les rencontres auprès des salariés de la CBU France a porté ses fruits, au vu des résultats sur le poids de Danone.Communities dans les représentations des répondants français sur la RSE. Ce mode de communication interne, en phase avec la culture orale Danone, a donc contribué partiellement à la formation des représentations.

Un autre élément explicatif est peut-être l'engagement personnel du PDG dans cette communication interne ? Plusieurs répondants de la CBU France associent en effet à Franck Riboud les informations qu'ils obtiennent sur Danone.Communities. Ils racontent comment Franck Riboud vient les voir en direct, pour leur parler de ces projets. C'est une communication interne très fortement liée à la figure du Président : il s'implique lui-même pour communiquer sur Danone.Communities, ce qui semble très apprécié des répondants de la CBU France.

Décaudin, Igalens et Waller rappelaient que la communication interne ne suffit pas à provoquer l'adhésion autour d'un projet d'entreprise comme la RSE. (Décaudin, Igalens & Waller, 2013). Il semble, dans ce cas précis, que cet engagement personnel du premier dirigeant dans la communication favorise cette adhésion des salariés autour de Danone.Communities.

Il est à noter que quelques salariés, dans chacune des CBU, estiment que la communication interne sur la RSE est trop faible.

Un répondant de la CBU France pense que le temps consacré est insuffisant, pour réellement donner du sens aux projets RSE. Ce n'est pas facile d'assurer ce type de communication dans un siège social, où il y a beaucoup de brassage.

F	« On ne prend pas suffisamment de temps, pour justement informer les gens de ce qu'ils peuvent faire, de pourquoi... Ils voient les actions, mais on donne peut-être pas assez de sens . Alors c'est peut-être par pudeur, par manque de temps, parce que, bon, le business est là et, forcément, ça nous prend quand même pas mal de temps. [...] Il y a des moments dans l'entreprise où on a énormément communiqué sur des tas
---	--

	<i>de choses comme ça et puis il y a des moments où ça communique un peu moins, donc je trouve qu'il faudrait trouver une bonne moyenne. En ce moment, je considère que c'est pas suffisant et que on pourrait faire mieux. Enfin, voilà, c'est toujours trouver le temps pour le faire, dans un siège parisien où ça rentre, ça sort. Les gens sont en réunion, ils sont en déplacement, enfin c'est encore plus difficile sur un siège que dans une usine, parce que vous avez, dans une usine, une petite communauté ».</i>
--	--

Ce même répondant rappelle plus tard que cette communication interne est pourtant essentielle car les équipes se renouvellent beaucoup, il y a régulièrement des nouveaux qu'il faut « acculturer » à la RSE.

Dans la CBU Mexique, plusieurs répondants trouvent que l'on ne communique pas suffisamment, auprès des salariés, sur les nouveaux projets Semilla et Margarita. Pour ces répondants, il est important d'associer les salariés au développement des projets CSR, même quand ceux-ci traversent des difficultés, comme cela a pu être le cas pour Semilla qui a mis du temps à confirmer sa « durabilité ».

M	<i>« Because employees can understand the changes, they can be aligned or not, but at least you should give them the opportunity to know what is happening, so communication with these CSR programs is key. If it works, great [...]. But if not, also you need to communicate why it's not working, and what are you going to do to improve the next time you try it. These programs, like Margarita and Semilla, are all about internal communication ».</i>
---	--

Enfin, quelques répondants de la CBU Pologne estiment que le mode de communication interne sur la CSR n'est pas favorable à une adhésion générale au sein de la CBU. La CSR semblerait davantage être l'affaire de l'équipe directement en charge des projets, mais pas forcément celle de tous les salariés.

P	<i>« And I think that still in Danone Poland, it's communicated in such a way that I think most of the people do not understand that it should be the common shared approach. Not only the Share-your-Meal led by the one small department in our company. And so "niche", I would say, in the activation. And that it doesn't concern me, you, and many other people ».</i>
---	---

2. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE, DANS L'ENGAGEMENT DES LEADERS DU GROUPE DANONE

Il apparaît, dans les résultats de notre recherche, que les leaders peuvent jouer un rôle sur la formation des représentations des salariés sur la RSE et sur les contenus de ces représentations. Ils font partie des facteurs d'ancrage possibles, à étudier. Il est à noter que le thème de « leaders », utilisé dans cette partie, n'est pas à interpréter en fonction des habituels construits RH du « leadership ». La définition est ici purement fonctionnelle : elle se veut plus globale que le terme de « managers », moins ciblée que celui de « dirigeants ». Elle inclut différents niveaux hiérarchiques, quels que soient les libellés de postes, du Président de la multinationale au cadre supérieur d'une filiale. Pour Danone, par exemple, nous intégrons : les Riboud, les dirigeants du Groupe Danone, mais également les dirigeants des CBU : GM et comité de direction.

2.1. Notre travail d'analyse sur la place des leaders dans les discours des répondants

C'est au fil des entretiens qu'a progressivement émergé l'importance, pour notre recherche, de ce thème des leaders. Dans leurs discours sur la RSE, certains répondants faisaient référence à des managers, soit des

managers du Groupe, soit des managers de leur CBU. D'autres n'en parlaient pas. Cette « présence-absence » a attiré notre attention.

Dans la logique abductive qui est celle de ce travail de recherche, nous avons fait évoluer notre travail de création de codes, pour parvenir à une « méta-famille » de codes NVivo, entièrement consacrée aux leaders, (intégrée dans la liste des 8 « méta-familles » de codes créées au total). Dans cette méta-famille « Leaders », sont classés tous les extraits de corpus évoquant nommément des leaders : des leaders Danone et hors Danone, des leaders associés à la RSE dans les corpus et des leaders non associés à la RSE.

Au total, cette catégorie est évoquée par 42 répondants, soit 86 % des répondants en cumul des 3 CBU. En revanche, elle regroupe le nombre le plus faible de segments de corpus : seulement 365 références NVivo codifiées par nos soins dans cette catégorie, sur un total de 18.056 références codifiées.

Tableau 14.2 Les leaders Danone et la RSE : facteur d'ancrage des représentations ? Nombre de répondants, en cumul et par CBU				
	Total 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Nombre de répondants	42 = 86 % du cumul	16 =100% de la CBU	14 = 88 % de la CBU	12 = 71 % de la CBU
Nombre de références NVivo	365	121	174	70

Ce nombre de références peut sembler très faible par rapport aux autres 7 méta-familles de codes, dans lesquelles nous avons codifié des segments de corpus.

Néanmoins, nous maintenons notre intérêt pour les « signaux faibles » déjà évoqués dans ce travail. Mevel et Abgrall, dans leur article sur le captage des signaux faibles, rappellent que ces signaux peuvent effectivement apparaître insignifiants à première vue, notamment d'un point de vue quantitatif. Néanmoins, certaines de ces informations peuvent s'avérer extrêmement utiles pour l'organisation, en lui permettant d'être dans une écoute anticipative de son environnement. « Précisément, les signaux faibles désignent des informations qui sont le plus souvent extraverties, de nature prospective, plus qualitatives que quantitatives, d'une durée de vie limitée et rapidement obsolète (Feldman et March, 1991). Elles sont incertaines, imprécises et fragmentaires; peu significantes prises individuellement, elles ne s'enrichissent que recoupées et agencées les unes par rapport aux autres (Caron-Fasan, 1998). » (Mével & Abgrall, 2009).

Donc, par rapport à notre recherche, si les discours sur les leaders et la RSE sont très peu nombreux quantitativement, ils nous semblent néanmoins très porteurs d'enseignements, proportionnellement à d'autres thématiques.

2.2. Le rôle des leaders dans la RSE : quelques rappels académiques

Ce thème est abordé dans la littérature, sous des angles de recherche différents. Sans projet d'exhaustivité, nous souhaitons seulement rappeler quelques approches académiques sur ce sujet, avant de présenter nos résultats. Dans la logique de notre choix d'une épistémologie interprétativiste, nous nous intéressons plus particulièrement aux travaux sur le rôle du leader dans la construction de sens. Ce thème de la construction de sens à travers la RSE a été effectivement un des angles choisis pour approfondir notre problématique. Nous le retrouvons dans l'interprétation de nos résultats.

Igalens parle du « *talent du griot* », ce talent de conteur d'histoires, qu'il présente comme « *un défi pour le manager hypermoderne* », à l'époque du storytelling (Igalens, 2011). Raconter une « histoire », pour fédérer les équipes, participe à la construction de sens dans l'organisation. Notons que, parmi les différents registres et genres utilisables par le « manager griot », l'auteur évoque, entre autres, celui de l'épopée, dont il précise qu'il est « *porteur d'une morale destinée à exalter une collectivité (équipe projet, collaborateurs d'un même service)* » (Igalens, 2011).

Nos résultats sur la narration du projet Nude de retrait des suremballages, par les répondants de la CBU France, illustrent bien ce registre épique.

Gilormini étudie la façon dont les managers utilisent la RSE comme processus de construction de sens « *pour penser, discuter et agir avec les Parties Prenantes et la société toute entière* » (Gilormini, 2008). L'auteur s'intéresse particulièrement, dans ses travaux, à la rhétorique du manager socialement responsable, cherchant à convaincre les différentes Parties Prenantes de l'entreprise (Gilormini, 2008, 2010). Le « *manager orateur* » de Gilormini fait écho au « *manager griot* » d'Igalens.

Angus-Leppan, Metcalf et Benn rappellent le processus d'influence que mènent les leaders sur différents domaines, dont la CSR. Les auteurs réalisent une recherche qualitative, dans une banque australienne, sur le lien entre le style de leadership (émergent, authentique, autocratique) et la nature de la CSR déployée (explicite ou implicite, selon Matten & Moon, 2008). Ils observent, entre autres, qu'un style de leadership plutôt autocratique va souvent de pair avec une CSR « explicite » : objectifs, rapports, indicateurs, résultats. La CSR implicite, plus étroitement imbriquée aux valeurs personnelles du dirigeant, se retrouve plus souvent en lien étroit avec des styles de leadership émergents et authentiques, associée à des discussions, à la valorisation de réflexions autonomes et de l'inspiration personnelle (Angus-Leppan, Metcalf & Benn, 2010).

2.3. Le poids des leaders Danone dans les représentations de la RSE : la question de leur propre engagement personnel dans la RSE

Le verbatim ci-dessous, d'un répondant de la CBU France, affirme le poids des convictions personnelles des dirigeants dans la conduite des politiques de RSE. Ce témoignage nous est apparu très pertinent pour introduire cette partie.

F	<p>« <i>Oui, parce que je pense que ça naît d'une conviction à nouveau, c'est-à-dire que... comme pour toutes les choses qui sont pas évidentes, il faut être convaincu. Et si on est convaincu, on trouve des solutions. Donc voilà... enfin ça, maintenant, j'en suis persuadée parce que voilà, avec quelques années derrière moi, j'ai vu que les choses se font ou ne se font pas, mais quand on veut faire, on trouve des solutions, on trouve des idées. Donc on fait pas tout, on va pas dans tous les sens, on fait pas tout ce qu'on veut, mais en tout cas, on peut avancer et trouver des solutions. Alors pour moi, il y a une conviction qui doit venir de la direction d'un Groupe parce qu'il reste une... enfin une situation qui est que ce sont les dirigeants du Groupe qui vont arriver à trouver cet équilibre entre des actionnaires qui vont vouloir du résultat et des investissements qui vont être mis dans le business. Donc je pense que la première conviction, c'est celle des dirigeants d'un Groupe ou d'une entreprise. »</i></p>
---	--

Le tableau ci-dessous présente le nombre de répondants ayant spontanément associé la RSE et le nom d'un des leaders de Danone (lorsque ces leaders sont cités pour d'autres motifs que la RSE, nous n'avons pas pris en compte ces citations dans l'analyse). La dernière ligne concerne le lien entre la RSE et les leaders Danone en général, sans évocation nominative. Le total de répondants et de références est supérieur aux chiffres de cette catégorie : un même répondant peut bien évidemment citer, dans ses propos, plusieurs

leaders en lien avec la RSE. Un même extrait de corpus peut inclure plusieurs leaders et être codifié pour chacun d'entre eux.

Nous ne détaillons pas, dans les résultats, les noms des leaders cités par les répondants, à l'exception du nom des Riboud. Il faut noter que les noms des personnes évoquées par les répondants sont datés dans le temps. Ces noms sont liés à la période de réalisation des entretiens dans chaque CBU : fin 2010 pour la France, printemps et été 2011 pour le Mexique et la Pologne.

Tableau 14.3 Les leaders Danone et la RSE : détail en nombre de répondants, en cumul et par CBU				
	Total 3 CBU	CBU France	CBU Mexique	CBU Pologne
Antoine Riboud et RSE	19 répondants (42 références)	12 répondants	7 répondants	0 répondant
Franck Riboud et RSE	25 répondants (70 références)	14 répondants	8 répondants	3 répondants
Dirigeants Groupe (nominatifs) et RSE	10 répondants (63 références)	3 répondants	5 répondants	2 répondants
General Manager de la CBU et RSE	24 répondants (71 références)	9 répondants	12 répondants	3 répondants
Précédent GM de la CBU et RSE	6 répondants (19 références)	0 répondant	3 répondants	3 répondants
Autres managers de la CBU et RSE	21 répondants (61 références)	7 répondants	5 répondants	9 répondants
Leaders Danone en général et RSE	17 répondants (39 références)	6 répondants	9 répondants	2 répondants

En ce qui concerne Antoine Riboud et Franck Riboud, les résultats analysant la culture du Groupe Danone ont bien mis bien en évidence la forte influence de ces deux dirigeants sur les valeurs et les principes de fonctionnement de cette entreprise, tels que les expriment les répondants.

Cette influence s'exerce a fortiori dans le domaine de la RSE du Groupe. Depuis le double-projet économique et social, jusqu'à l'écosystème, Danone.Communities et le social business, les visions de ces deux leaders imprègnent très fortement les représentations des répondants sur la RSE. Les approches de la RSE, développées par les Riboud, sont très largement dominantes dans les propos des salariés interviewés, comme le prouvent l'ensemble des analyses menées jusqu'alors.

En complément de cette vision de la RSE, portée à l'origine par Antoine Riboud et réactualisée par Franck Riboud, le Général Manager de la filiale peut également jouer, ou non, un rôle dans la façon dont les salariés de sa CBU se représentent la RSE.

Encore faut-il qu'il puisse exercer cette fonction dans la même CBU pendant suffisamment longtemps. Est évoquée en effet, par certains répondants (notamment des CBU France et Mexique), cette question de la

durée du « mandat » de General Manager (GM). Pour déployer une vraie stratégie de RSE, pour insuffler aux salariés une dynamique, une cohérence, il faut du temps. Pour concevoir et mettre en œuvre des projets RSE type social business, actuellement encouragés, il faut également du temps. Des périodes de successions trop rapprochées de plusieurs GM sur la même CBU sont vécues, par les répondants, comme peu favorables à l'instauration d'une RSE « durable ». Elles nécessitent en effet de recommencer à zéro, à chaque fois.

F	« Et l'idée, c'est qu'en plus, on raconte la même histoire . Et du coup, ça donne beaucoup de cohérence en fait. Ce qu'il faut savoir, c'est que, dans l'entreprise Danone France, dans les 10 dernières années, on a eu 6 directeurs généraux . Donc il y avait le côté : « de toute façon, c'est bien, vous déclarez des grandes intentions, mais, de toute façon, comme il y en aura un autre qui débarquera dans 2 ans, vous direz encore un truc différent, ou dans un an ». Donc il y avait un côté un peu blasé, quoi, sur ces sujets-là. Et en fait, le fait de raconter la même histoire avec les mêmes personnes donne aussi beaucoup de force au message. »
---	---

Par ailleurs, comme le soulignent quelques répondants, notamment parmi ceux qui sont en charge d'un projet RSE, chaque nouveau GM peut avoir une implication personnelle plus ou moins forte en matière de RSE. Un GM moins engagé dans la RSE, mais très orienté business, peut être tenté, en cas de situation difficile, de diminuer prioritairement les budgets affectés aux projets RSE. Certains répondants l'ont expérimenté dans le passé.

M	« Because he [le GM de la CBU] is also very enthusiastic about this kind of projects and is pushing and pushing to really make it possible, so he opens me a lot of doors and supported to really make happen this Semilla project [...]. I think now he has spread this ambition or this sensitivity about Social responsibility. [...] Well, maybe we are a little bit successful, because he is here. I think one of the top things is that the CBU General Managers are more linked to these social programs [...]. So I don't know if, in another CBU, we have a different General Manager , who is more focused on the economical or on the business result, and maybe could tell you that: "okay that this is this kind of activities, but our focus is this and that's it." »
---	---

Cette notion de l'engagement personnel du General Manager dans les enjeux de la RSE, en fonction de sa personnalité et de ses valeurs, est évoquée par une majorité de répondants des CBU France et Mexique, comme étant un facteur-clef du succès de la déclinaison opérationnelle de la RSE dans la CBU.

F	« Mais je crois que ça tient quand même beaucoup aux gens . [...]. Et ça, c'est une démarche managériale avec un leadership fort et une vision forte, totalement portée par la personne de X [le GM de la CBU]. Donc je dirais que c'est l'alliance entre un travail de fond et une volonté managériale forte. »
F	« Je pense que c'est tout l'engagement de ce que nous a apporté notre nouveau DG , qui portait cette dimension-là. C'est qu'il nous a donné de l'engagement à long terme. »
M	“Our General Manager here, as well, he's really into it! ”
M	“My boss, you know, my boss is concerned about people, you know, really concerned about social issues ”.
M	« And this is where the Marketing, the social Marketing generates [...] something that is more a show-off than real. And, one of the things that I really believe, in this case, in Mexico: our leader , he has this very clear... he really has this background of the heart. ”

Les répondants qui ont eu une (ou plusieurs) expérience professionnelle préalable, dans d'autres grandes entreprises internationales, notent la différence d'attitude personnelle du dirigeant de leur filiale, différence en faveur de Danone, où les GM des répondants semblent plus impliqués.

Néanmoins, selon quelques répondants, tous les GM du Groupe Danone ne partageraient pas la même implication pour la Responsabilité Sociale. Un répondant signale avoir eu l'occasion, lors d'une réunion internationale sur la RSE, d'entendre des collègues d'autres CBU regretter la faible motivation de leur General Manager pour ces sujets de RSE.

L'influence d'autres « leaders », en matière de RSE, apparaît aussi dans les discours.

Il peut s'agir de dirigeants du Groupe Danone. Certains membres de l'équipe de direction du Groupe Danone, au siège, ainsi que des managers du Groupe directement en charge de la RSE, sont cités comme contribuant à diffuser les principes de la RSE et à encourager les initiatives. Cela notamment par leurs voyages sur place, pour les CBU à l'international.

Il peut s'agir aussi de membres de l'équipe de direction de la CBU elle-même, investis sur ces questions de RSE et transmettant leur vision personnelle à leurs équipes.

M	<p><i>“To be honest, I think that...I mean, we all have a, like, I mean, a dose of these values, but I think that the intensity of those values also has to do with our director [...]. So my Director is the best example of these values, and that is why I feel so close to those values, you know. I mean, he is the one who makes sure that we act in, I mean, with his examples he, with his example, he makes sure that we act on the day to day, on these values. I mean, of course we're not, you know... I mean, everything happens. But what I'm trying to say is that, in the end, for example, my director is always about values, and about integrity, and about... honesty and... so this is very.. I think it's permeated through the team. There are some people who get it better and some that don't, but, depending on that you have the intensity, I think.”</i></p>
---	--

En synthèse, il apparaît que l'implication personnelle des leaders dans la RSE est un facteur important dans l'élaboration des représentations que des salariés d'une même structure peuvent élaborer eux-mêmes sur la RSE.

- D'abord, tout simplement, parce que tel ou tel leader va plus ou moins prioriser les enjeux et résultats de RSE et de durabilité, par rapport à des impératifs économiques traditionnels. Cela jouera bien évidemment comme un signal, envoyé aux salariés, sur l'importance qu'eux-mêmes sont supposés accorder à la RSE, dans leur activité professionnelle.
- Ensuite, parce que tel ou tel leader va, dans le cadre de la RSE, prioriser plus ou moins telle ou telle dimension ou modalité de la RSE, cela en fonction de différents critères, comme : son métier d'origine, ses centres d'intérêt, ses convictions, les bonus accordés, etc.

Pestre étudie, dans son récent ouvrage, les relations entre siège social et filiales, dans le cadre de la Responsabilité Sociale des multinationales. Il confirme que les filiales les plus engagées en RSE sont caractérisées par la personnalité de leur directeur général. Celui-ci est en relation directe avec la direction générale du siège, il impulse ou non de nouvelles démarches, il arbitre les projets proposés par ses équipes (Pestre, 2013, p. 280). L'auteur souligne l'hétérogénéité qui peut exister quant à l'engagement RSE des filiales d'une multinationale, en fonction des profils des directeurs de ces filiales. « *Le type de personnalité de ces dirigeants et leur sensibilité expliquent ainsi en partie leur capacité à identifier et à reconnaître l'existence d'un enjeu moral ou social* » (Pestre, 2013, p. 294).

Pour conclure cette partie sur le rôle des leaders dans la formation des représentations des salariés sur la RSE, nous avons sélectionné un verbatim d'un répondant de la CBU Pologne. Ce répondant traduit, dans cet extrait ci-dessous, une vision assez distanciée, et en recul, sur les logiques de fonctionnement des

dirigeants d'une entreprise, en matière de RSE. Selon lui, plus on se rapprocherait du sommet de la hiérarchie, plus on deviendrait réaliste, au risque du cynisme.

P	<p><i>“Specially, the higher you go in the management, and you see there is a little bit less of the values, they are more about talking, and you're more cynical about it. And then, you pay attention to business results more. [...] It depends on level in the organization, because the less advanced you are in the hierarchy, the more you are also naïve about the problem and see it as we communicate it, right. And the more closer you are to decision making, and see how it actually works, then you..., then you have an approach which is a bit cynical, but it's also a bit more realistic, right. As I said, the more, the closer you are to decision making the more you, the more cynical you get. And I would say... more realistic, yes? [...]. The basic level of Social Responsibility is towards your consumers or... also the way we work with our suppliers. We talk so much about Social Responsibility but, before you start talking about hungry kids out there, you need to make sure that people you do the business every day is fair. [...] So, they talk-the-talk, but they don't walk-the-talk.”</i></p>
---	--

Nous retrouvons, dans ce témoignage, l'expression d'un esprit critique, ainsi que d'une liberté de parole face à l'interviewer, qui semble plutôt récurrent dans l'ensemble de nos résultats sur les répondants de la CBU Pologne.

3. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE, DANS LES SPÉCIFICITÉS DES PAYS

La dimension internationale de ce travail de recherche était à l'origine une demande de l'entreprise terrain, le Groupe Danone. Cette demande d'une recherche sur 3 pays, en français et en anglais, nous avait semblée, au début, constituer une difficulté pour notre recherche.

Mais, progressivement, pendant la collecte de données, cette perspective de comparaison internationale nous est apparue très riche par rapport à notre objet de recherche. En effet, dans la logique de la théorie des représentations sociales, le contexte social des acteurs joue un rôle important sur la formation, et sur les contenus, de leurs représentations sur un objet social donné. Dans le contexte social des salariés d'une entreprise, figure aussi le contexte du pays dans lequel ce salarié vit et travaille.

Les premiers entretiens ayant lieu en France fin 2010, nous n'avions pas mesuré immédiatement l'importance de ce facteur. Mais, 4 mois après, dès la deuxième série d'entretiens au Mexique en avril 2011, nous avons pu observer, dans les discours sur la RSE, des différences importantes entre les deux pays. La troisième série d'interviews en Pologne, en juillet 2011, a confirmé l'importance de ce facteur, comme un élément différenciant. Cette analyse s'est faite sur le mode abductif, terrain-concept-terrain, propre à notre démarche de recherche, et qui a contribué à alimenter tous nos autres résultats.

Dans les discours des répondants, nous avons identifié plusieurs facteurs liés au pays d'origine, susceptibles de jouer un rôle sur les représentations de la RSE :

- la situation sociale, politique et économique du pays
- l'état d'avancement de la RSE dans le pays
- les valeurs culturelles du pays.

3.1. L'adaptation de la gestion de la RSE à la diversité des contextes nationaux : une incidence sur la diversité des représentations de la RSE

Découvrant, au fil des entretiens dans les 3 CBU, des différences de représentations sur la RSE qui nous semblent liées au pays des répondants, nous nous intéressons aux questions des spécificités culturelles nationales et de leur incidence dans le monde des entreprises.

Un des auteurs permettant de mieux comprendre ce phénomène est d'Iribarne. Une partie importante de son travail académique s'intéresse à la façon dont les entreprises internationales prennent en compte, ou non, ces spécificités culturelles, dans leurs modes de management. D'Iribarne met bien en exergue, à travers ses différents travaux de recherche, l'importance pour l'entreprise multinationale de comprendre les particularismes culturels de chaque pays dans lesquels elle est implantée, pour mieux s'y adapter (d'Iribarne, 1989, 2006, 2008, 2009). Ce chercheur a mené beaucoup d'études dans des pays différents, pour comprendre comment, dans les entreprises, les managers et les salariés vivaient et travaillaient ensemble.

Il explique son travail : « *C'est à travers ce type d'observations que la diversité des cultures commence à se donner à voir. [...] Dès lors qu'il [ce travail de recherche] est mené simultanément en plusieurs lieux, ce premier contact ne peut manquer de convaincre que, quand il s'agit d'organiser leurs relations, les humains ont des manières fort différentes de s'y prendre. Dans les propos qui sont tenus, on trouve quelque chose de spécifique à chaque société : une référence à une manière propre d'aboutir à un « modus vivendi » entre désirs plus ou moins antagonistes; une vision d'un mode de relation acceptable* » (d'Iribarne, 2008, p. 19).

Cette compréhension des cultures nationales, et de leur rôle sur les relations entre individus au travail, permet également de mettre en perspective le déploiement international de la RSE. Elle donne une grille de lecture pour interpréter les différences de représentations de la RSE dans chaque pays, en fonction du contexte national.

Il est à noter, dans nos résultats, que plusieurs répondants des CBU Mexique et Pologne évoquent spontanément la question de l'adaptation de la RSE aux spécificités nationales : 5 répondants de la CBU Mexique (31 %) et 7 de la CBU Pologne (41 %). Pour eux, la RSE doit s'adapter au contexte du pays, à la situation des différents acteurs de la Société, aux besoins prioritaires de la population,... Ce qui va fonctionner dans un pays, en matière de RSE, ne marchera pas forcément dans un autre, si c'est transposé à l'identique. Quelques répondants utilisent en anglais le terme de « tropicaliser », pour définir cette nécessaire prise en compte du contexte du pays.

M	<p><i>“I think you will have to find, in every country, the right program and the right structure. It's not the one program that's going to fit all. For me, even within Latin America, there can be difference. Argentina is very different to Brazil and to Mexico. I don't know, India maybe is closer, all of a sudden, we can discover that India is closer to Mexico, maybe. But yes, in France or in Germany, imagine this. Maybe, in Germany, CSR now is all about naturalness, naturalness and being friendly to the nature. While here, that is not very strong because here, it is much more helping other people, not so much helping the planet. Because really, here, they have problems to survive every day. While in Germany, nobody has problems to survive. We'll see. So, in Germany, we do more this. In Spain, I don't know what it will be. In the US, it's another thing. And here, it's that, here it's helping other people.</i></p> <p><i>I think that, tomorrow, you go to any country, and the first thing is to understand the consumers and the Society in the country.”</i></p>
---	---

P	<i>“From the other side, I do believe that, in each country, it might be something that needs to be a priority [...]. So, if it's a specific..., for the selected country, if this topic is crucial for people, this is the area where they expect your support”.</i>
---	--

3.2. Spécificités de la France et représentations de la RSE

Parmi les spécificités du contexte des répondants français, plusieurs éléments nous semblent particulièrement pertinents pour éclairer leurs représentations sur la RSE. Il s'agit :

- du poids naturel des salariés, et de leurs représentants, en tant que Parties Prenantes des entreprises, dans la culture sociale française
- du niveau avancé de maturation de la RSE et du DD en France, depuis une dizaine d'années
- du rôle majeur de l'État français dans cet avancement de la RSE et du DD
- du poids de la dimension environnementale, dans cet engagement étatique et dans les régulations.

3.2.1. Déploiement de la RSE en France : une forte implication de l'État dans les enjeux RSE et DD

Mauléon et Silva dressent, en 2009, un état des lieux de la RSE et du Développement Durable en France. Les auteurs mêlent les deux concepts dans leur étude, en notifiant qu'ils utilisent la notion de RSE comme l'application, par les entreprises, du concept de DD. Nous retrouvons là notre propre acception du terme.

Les auteurs rappellent comment le Sommet de Johannesburg de 2002 a marqué une étape décisive dans ces domaines, en incitant le gouvernement français à déployer une véritable stratégie : charte de l'Environnement, loi NRE et obligation de reporting social et environnemental, lancement des Grenelles de l'Environnement, mesures fiscales,... Depuis la citation célèbre du Président Chirac en 2002 à Johannesburg « *notre maison brûle et nous regardons ailleurs* », l'État français a, depuis une dizaine d'années, engagé un nouveau dialogue avec les différents acteurs sociaux et mis en œuvre une série de mesures autour de ces enjeux (Mauléon & Silva, 2009).

Nous rajoutons qu'il est possible de noter, sur l'ensemble de ces mesures engagées par l'État français, le poids dominant des questions environnementales.

Cette prise en main, par l'État, des problématiques de la RSE et du DD est très caractéristique de la France, comme le confirment Berthoin-Antal et Sobczak, dans une étude sur les spécificités de la RSE en France, mix de traditions nationales et d'influences internationales (Berthoin-Antal & Sobczak, 2007). Les auteurs rappellent que la force du secteur public et des organisations sociales, en France, constitue une différence notable avec les pays anglo-saxons. Ce poids du rôle de l'État influence les relations entre la Société et les entreprises et, par là-même, les approches françaises de la RSE.

Parmi les facteurs qui contribuent également à préciser les spécificités du contexte français de la RSE, Berthoin Antal et Sobczak citent la méfiance qui existe en France quant à la capacité des acteurs privés à contribuer à l'intérêt général, méfiance que les auteurs rattachent à l'héritage du jacobinisme. Une autre spécificité française culturelle française est, selon eux, un relatif scepticisme envers les questions de « transparence » d'entreprises communiquant largement sur leurs activités sociales, comme dans le monde anglo-saxon d'affiliation protestante. Cette pratique semblerait un peu suspecte en France, où la discrétion serait un meilleur gage de sincérité, dans cette culture traditionnellement catholique. Ce constat converge avec celui du rôle central de l'État, pour expliquer, par exemple, le fait que le reporting RSE ait fait l'objet

d'une régulation en France, contrairement aux pays anglo-saxons, où les entreprises communiquent d'elles-mêmes (Berthoin Antal & Sobczak, 2007).

Par ailleurs, les deux chercheurs étudient une autre caractéristique de la RSE en France, qui est l'importance accordée aux pratiques « responsables » des entreprises envers leurs salariés. Ce poids du travail et des salariés, dans la perspective française de la RSE, se retrouve aussi dans quelques initiatives d'entreprises, qui associent leurs salariés à la définition de la stratégie RSE et de ses indicateurs. Parmi les exemples donnés par les auteurs, figure d'ailleurs l'exemple de Danone Way, élaboré avec l'appui de groupes de travail de salariés (Berthoin Antal & Sobczak, 2007).

3.2.2. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU France ?

Certains de nos résultats déjà présentés, sur les contenus des représentations des répondants de la CBU France sur la RSE, convergent avec ces analyses sur les spécificités françaises. Citons, par exemple, parmi ces résultats :

- le poids de la catégorie « socio-politique » dans les associations d'idées sur la RSE, proposées par les répondants de la CBU France
- le fait que la moitié des répondants de la CBU France évoquent spontanément, dans leurs discours sur la RSE, le rôle nécessaire des politiques et de la régulation, alors que ce thème n'est évoqué que par un seul répondant, dans chacune des CBU Mexique et Pologne
- la très forte sensibilité, dans la CBU France, aux pratiques sociales des entreprises envers leurs salariés, ainsi qu'à la place des salariés comme des destinataires de la RSE.

Il est donc possible d'envisager, pour ces différents contenus sur la RSE, qu'ils trouvent sans doute un ancrage partiel dans les spécificités nationales françaises.

Nous avons également trouvé, dans les propos de quelques répondants sur la RSE, le témoignage, ou la stigmatisation, de cette méfiance envers les acteurs privés, signalée précédemment par Berthoin Antal et Sobczak comme étant typiquement française.

F	« <i>Quand j'entends... quand j'entends parler parfois de certaines boîtes, la façon dont certaines boîtes traitent des salariés, les fameux patrons voyous... Enfin on dit que les Français n'aiment pas l'entreprise, mais le monde de l'entreprise parfois le cherche bien. »</i>
F	« <i>...des réflexions qui sont quand même un peu crétines de dire : « ils font de l'argent, donc... ». Enfin voilà, je trouve qu'on a quand même, en France, une espèce de tendance au scepticisme et... Je crois que c'est assez franco-français quand même de se dire : « si une entreprise gagne de l'argent, c'est quand même un peu pas net » ».</i>

Cette méfiance joue sans doute un rôle sur la vision des relations entre la Société et les entreprises. Le politique peut jouer un rôle de contre-pouvoir vis-à-vis des acteurs privés, comme le montre ce verbatim où un répondant de la CBU France parle de la RSE.

F	« <i>C'est là où aussi le politique a son rôle, c'est-à-dire faire en sorte que les entreprises soient suffisamment transparentes et claires.</i> »
---	--

3.3. Spécificités de la Pologne et représentations de la RSE

La principale particularité de la Pologne, telle qu'elle est exprimée par les répondants, est le fait d'être un ex-pays communiste, converti depuis 20 ans à peine à la démocratie et au capitalisme. Cette histoire joue bien évidemment un rôle sur les relations entre le business et la Société. D'une part, cela représente un élément très important du contexte des répondants de la CBU Pologne, d'autre part, cela peut contribuer à expliquer la relative faible diffusion du concept de CSR dans la population polonaise.

Un deuxième élément nous semble intéressant à relever, dans les discours des répondants de la CBU Pologne sur les valeurs culturelles polonaises. Il s'agit de ce qu'ils présentent eux-mêmes comme caractéristique des polonais : leur caractère très franc et très direct, qui serait susceptible d'influer sur la façon dont ils se représentent la RSE.

3.3.1. Déploiement de la RSE en Pologne : l'affaire des multinationales étrangères ?

Le concept de CSR se développe en Pologne avec l'arrivée des investisseurs étrangers, notamment des grandes entreprises multinationales, anglo-saxonnes pour la plupart ou françaises pour quelques-unes. Ces firmes ont déjà initié des politiques CSR/RSE dans leur pays d'origine et dans d'autres filiales. S'installant en Pologne après la chute du communisme, elles y introduisent ce sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises. La RSE se développe rapidement dans les années 2000, dans les milieux des affaires et dans les sphères académiques. Une association se crée à Varsovie au début des années 2000, le « Responsible Business Forum », pour favoriser les échanges sur la Responsabilité Sociale, entre le monde du business, de la recherche et des ONG.

Comme le développe Mihaylova, dans son article sur la RSE dans les pays post-communistes, « *la RSE est un concept relativement nouveau pour la région. Ces pays démarrent dans l'économie de marché et en subissent toutes les conséquences, tant positives que négatives* » (Mihaylova, 2010). Si l'auteur témoigne des efforts des ONG et des institutions internationales pour valoriser le développement de la RSE dans ces pays de l'Est, elle souligne néanmoins les lenteurs de la mise en place effective de la CSR, qui reste encore essentiellement portée par les grandes multinationales. Selon Mihaylova, des entreprises nationales de ces pays de l'Est exprimeraient même une certaine méfiance, ayant l'impression que les multinationales les poussent vers un modèle de CSR difficilement accessible, lorsqu'on est encore en démarrage dans l'économie de marché (Mihaylova, 2010).

La majorité des répondants de la CBU Pologne confirment, au moment des entretiens, que la CSR n'est pas encore un concept connu dans leur pays.

P	<p><i>“Okay, first of all you, ... you have to have the data about what polish people think. I mean, I can try and get you a couple of reports on this... polish people don't really have a lot of awareness or understanding of what Corporate Social Responsibility is. I believe that it is, like, 6 percent that say: “I know what it is”. And then they, they can explain. There are other notions of, you know, what a good company is, either by reputation of the... you know, company with highest reputation, and there are different studies of that sort.”</i></p>
---	---

Les préoccupations environnementales, par exemple, ne font pas partie des priorités des polonais. Ils ne seraient pas très sensibilisés sur ces enjeux et ne les intégreraient pas dans leurs pratiques quotidiennes.

P	<p><i>“Imagine that people in Poland, especially... living in villages, they actually pack their trucks go to a wood and throw out garbage there and leave it because, because, you know, this is shocking for me and they</i></p>
---	---

	<i>are actually damaging their own Environment near to them, not something far away distant. So there is no education at all, I would say in general, in Poland”.</i>
--	---

Le même répondant explique que cette indifférence de la majorité des citoyens aux questions de Développement Durable et de Responsabilité Sociale dépend de cette histoire communiste encore si proche, où les polonais avaient tant de mal à se procurer les objets de première nécessité. Depuis le changement de système politique et de modèle économique, la priorité de la majorité des polonais serait de rattraper les autres européens, en termes de mode de vie et de société de consommation, plutôt que de se soucier du bien-être général par la CSR.

P	<i>“I think this [CSR] is something that actually pays off surely in long term, but at the moment the topic isn't here. Poland has much to do to catch up with the rest of the European Union still... because we only have 20 years of free economy in Poland and this is why, I think (still with the generation change in Poland, it will be much different), but, nowadays, people in Poland from my perception and data that I have, I think they are very much concentrating on themselves. They really have all the things that they couldn't have earlier, because they were not available in stores. Because there were no more stores. So, yeh, everyone so-and-so have a TV, a good car, etcetera. So people are very much orientated on actually catching up with all the things that are there available for them”.</i>
---	--

3.3.2. Les valeurs culturelles polonaises ? Questionnement et walk-the-talk ?

Plusieurs répondants polonais citent spontanément ce qu'ils considèrent comme étant des caractéristiques fortes du peuple polonais. Un côté assez rebelle, tout en étant très travailleur. Une faculté à poser souvent la question du « pourquoi ? », à remettre en cause les principes établis pour comprendre leurs fondements et les faire évoluer si nécessaire. La volonté de comprendre. Un côté très direct, parfois un peu « brutal » dans les relations. Une recherche d'intégrité.

P	<i>« Polish people are always, you know, we are not the ones who are going to just nod. Somebody tells us to do something and we just going to nod and not ask questions. We always have the mindset of challenging things and I like the idea that Danone appreciates that. So this is how I perceive it”.</i>
---	--

Plusieurs répondants insistent sur ce côté sceptique du peuple polonais, qui se manifeste notamment envers la CSR. Selon ces répondants, les polonais auraient tendance à s'interroger sur les intentions cachées des entreprises, à suspecter que leurs politiques de CSR ne traduisent qu'une volonté de Relations Publiques.

P	<i>“Polish people are very are very cautious, when it comes to CSR activities and if somebody would talk about it too much, then they would say: “you are doing it just for the PR”. So, I think this is one reason why it's not communicated so loud as, because that's the point [...]. Polish people are rather skeptical, yeh. I think it's in the Polish culture. It's also when somebody's rich, then Polish people, their first impression is: “mmm, I'm sure he got rich through something...” Politicians, if they are high or if somebody is high in a company, then then Polish people may also say: “he has to have some connections” ”.</i>
---	---

3.3.3. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU Pologne ?

Il semble que les antécédents communistes peuvent influencer sur les représentations des répondants de la CBU Pologne sur la RSE, cela à plusieurs niveaux comme, par exemple :

- la valorisation de l'entreprise, dans leurs associations d'idées sur la RSE
- la place qu'ils accordent aux consommateurs comme Parties Prenantes destinataires de la RSE de l'entreprise
- leur expression de la valorisation du business case de la RSE et des bénéfices Marketing de la RSE.

En effet, la plupart de ceux que nous avons interviewés sont entrés dans la nouvelle économie polonaise, peu de temps après le changement de régime. Diplômés des grandes universités polonaises, ils sont très sollicités par les entreprises et font partie des classes sociales favorisées par le développement économique et l'implantation des multinationales en Pologne. En revanche, leurs parents, leurs familles, ont connu les difficultés de la période précédente. Ces répondants ont donc un élément de comparaison qui les amène, peut-être, à valoriser particulièrement le « free market » dont ils bénéficient. Cela peut contribuer à ce qu'ils mettent en avant, dans leurs représentations de la RSE, les conséquences positives potentielles de ce free market pour l'entreprise.

L'entreprise privée est vue avant tout, par une majorité de répondants de la CBU Pologne, comme un lieu où l'on se développe professionnellement, où l'on gagne de l'argent, où l'on construit une carrière. Si l'entreprise développe des projets de Responsabilité Sociale, il est normal que ceux-ci génèrent, en retour, un impact positif sur l'image, sur les ventes, ou sur l'implication émotionnelle du consommateur envers les marques.

Cet intérêt pour le free market et la performance d'entreprise peut également être un élément explicatif de l'importance accordée par les répondants au fait que les consommateurs sont des Parties Prenantes prioritaires de la RSE, comme vu précédemment. Pourtant, la faible sensibilité des citoyens polonais aux questions sociétales et environnementales se traduit concrètement par le fait que la CSR n'est pas un critère d'achat pour les consommateurs.

P	<p><i>"In Poland we are still twenty years after communism so if you talk, if you look at consumer's behavior, polish consumers are much more about consumption and buying things than caring about social or greater issues, right. We are still in the phase of free, happy consumption, right. Because we can finally afford all these things that weren't here for half a century."</i></p>
---	--

Si la CSR n'intéresse pas, à ce jour, les consommateurs polonais, dans ce cas, les Marketers de la CBU Pologne ne vont pas non plus accorder une forte priorité aux actions de CSR, semble-t-il. Ils attendent que les tendances évoluent et que le marché leur demande, par exemple, des packagings respectueux de l'Environnement, le retrait des suremballages carton, ou encore le financement de grands projets sociétaux. Pour l'instant, ce n'est pas le cas.

Le dernier point évoqué comme étant une valeur culturelle nationale, est celui d'une attitude orientée vers le questionnement et la remise en cause, typique des polonais selon les répondants. Cette attitude nous semble éclairer un certain nombre de discours sur la RSE, où les répondants de la CBU Pologne témoignent d'une approche plus critique par rapport aux politiques RSE des entreprises, dont ils pointent des risques de dérives : greenwashing, manipulation RP, discours des entreprises non suivis de faits, relatif cynisme, etc.

3.4. Spécificités du Mexique et représentations de la RSE : une approche majoritairement philanthropique

Au moment des entretiens, la CSR au Mexique reste encore, comme en Pologne, une démarche surtout conduite par les multinationales et peu connue du grand public. Néanmoins, elle peut trouver, dans les valeurs culturelles du pays, un terreau favorable à son développement.

3.4.1. Déploiement de la RSE au Mexique : un démarrage encore contrasté

Plusieurs travaux de recherche s'intéressent au développement de la CSR au Mexique, notamment pour identifier les proximités et différences entre pays émergents et pays « matures », en matière de Responsabilité Sociale. La CSR s'est développée au Mexique à partir des années 1990, notamment sous l'impulsion des institutions internationales et des grandes ONG. Elle a été mise en œuvre, dans ses débuts, essentiellement par des multinationales étrangères.

Aujourd'hui, d'après certains auteurs, la CSR se diffuse aussi auprès d'entreprises mexicaines, qui sont engagées dans l'économie globale et veulent s'aligner sur des standards internationaux (Muller and Kolk, 2009 et 2010; Meyskens and Paul, 2010).

Néanmoins, un des répondants de la CBU Mexique, s'il confirme l'engagement des multinationales dans la CSR, semble en revanche très circonspect sur celui des entreprises mexicaines.

M	<i>“Sadly, not yet... if you see a Mexican company, they couldn't care less about CSR. A pure Mexican company. But then a transnational company, they tend to come and do more about communities than what we do here”.</i>
---	--

Un autre confirme, au moment des entretiens en 2011, que le pays est juste au démarrage de ces démarches de Responsabilité Sociale. Il évoque le rôle de facilitateur que pourrait avoir le Gouvernement Mexicain, en favorisant les entreprises engagées dans ces pratiques de CSR.

M	<i>« And I think, we're very far from being in, you know, in really a social responsible, you know and, at least in Mexico. Because this is just the start. It's just the start. I think the government here plays a big role, you know. The government should somehow support these companies by giving them space that the others don't have. Space in the way they act, the commercials, space in... I don't know, I'm thinking. Some sort of a reward. [...]. Right now, I can tell you, it's sadly that if you ask me: “okay, how many companies you know that are social responsible?” I may not mention more than 5. In Mexico. And you would say: “wow! Why aren't there others?” Probably there are, but I'm still missing communication, I'm still missing a forum, I'm still missing, you know, a space, you know, in which people are being informed about this, you know, about what companies are doing. So there's a lot of work to do...”</i>
---	---

Plusieurs répondants précisent que les projets CSR existants au Mexique sont plutôt de nature philanthropique, des actions de cause-related Marketing, des dons à des associations. Le soutien aux populations défavorisées semble être un thème majeur, alors que la protection de l'Environnement ne fait pas partie, apparemment, des priorités des Mexicains.

M	« I think that maybe the importance can come from the context of the country in which you are living, no? So, for example, in Germany, maybe environmental will be more important than in Mexico, no? In Mexico, nobody cares about the Environment! »
---	--

3.4.2. Les valeurs culturelles Mexicaines : solidarité dans le groupe

Nos résultats sur les associations d'idées sur la RSE, ainsi que sur les valeurs personnelles des répondants, ont mis en évidence, entre autres, le fort engagement des mexicains sur les notions d'aide et de solidarité.

D'Iribarne avait déjà présenté ces caractéristiques en 2001, dans sa publication consacrée à Danone Mexico, où il étudie comment le management moderne peut « *s'enraciner dans une culture traditionnelle* » (D'Iribarne, 2001). En interviewant des salariés, l'auteur met en évidence l'importance du collectif dans les propos des individus. Ceux-ci expriment leur désir de « croître » et de se développer, mais ils disent aussi avoir, pour cela, besoin d'aide, d'appui, de la part de leurs chefs et de leurs collègues. La dimension du groupe est très souvent évoquée, comme le fait de travailler « ensemble », de se sentir épaulé, de former un « tout ». D'Iribarne souligne, dans cet article, comment l'entreprise Danone a su s'adapter aux valeurs traditionnelles de la Société mexicaine, qui valorise cette solidarité et cette réciprocité, affirmées dans un registre fortement affectif.

Par rapport à ces valeurs, plusieurs de nos répondants précisent qu'ils sont de religion catholique et que cela joue un rôle dans leur volonté d'aider les communautés en difficultés.

3.4.3. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU Mexique ?

Les représentations des répondants de la CBU Mexique sur la RSE sont fortement ancrées dans les valeurs et modes de fonctionnement du peuple mexicain :

- les Parties Prenantes externes citées prioritairement dans les discours sont les populations en difficultés du Mexique. Ce sont également les destinataires des 3 projets RSE de la CBU : enfants malades du cancer, mères seules sans emploi dans les quartiers pauvres, petits éleveurs laitiers vivant dans la précarité
- les propos sur la RSE sont fortement associés à l'expression d'une volonté d'aider
- la dimension humaine, relationnelle, est très mise en avant pour évoquer la RSE
- le registre utilisé pour parler de la RSE est très émotionnel, très affectif
- le soutien du General Manager est reconnu et apprécié.

4. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE DANS LES SPÉCIFICITÉS INDIVIDUELLES

D'autres facteurs d'influence, liés à l'individu interviewé, ont été observés, au fur et à mesure des résultats sur les contenus des représentations de la RSE et du DD, comme par exemple :

- le métier exercé par le salarié interviewé
- son parcours professionnel et le nombre d'employeurs qu'il a eu, ou non, avant Danone
- l'éducation reçue par le salarié, ses valeurs personnelles, ses expériences de vie
- ses caractéristiques sociodémographiques : âge, genre, milieu social d'origine, ...

4.1. L'influence du métier sur les représentations de la RSE : un focus sur le Marketing

Notre échantillon étant majoritairement composé de Marketers, à la demande de l'entreprise terrain, nous sommes plus particulièrement intéressée à l'impact de ce métier sur les représentations de la RSE et du DD.

Nos résultats ont mis en exergue l'influence que peut avoir la fonction Marketing sur certains contenus des représentations sur la RSE et le DD. Les Marketers d'une entreprise, quelle qu'elle soit, doivent gérer dans leurs métiers des enjeux multiples, liés notamment aux besoins des consommateurs, aux produits eux-mêmes, à l'image de leur marque. Nous avons retrouvé ces différentes composantes de la fonction Marketing dans les représentations sociales des Marketers Danone sur la RSE et le DD.

Tout d'abord, la préoccupation prioritaire des professionnels du Marketing, qui est de répondre aux attentes de leur marché, s'est déclinée dans leurs représentations de la RSE sous différentes formes.

- La valorisation, par certains Marketers, de la RSE et du DD comme étant des critères d'achat pour des consommateurs également « citoyens », donc des critères que les équipes Marketing doivent absolument prendre en compte pour répondre aux demandes de leur marché.
- Le constat, établi par d'autres Marketers, que, dans leur pays, et/ou pour leurs marques, ces critères RSE-DD ne sont pas forcément prioritaires pour les consommateurs au moment de l'acte d'achat.
- La difficulté d'arbitrage, soulevée par certains Marketers, entre, d'une part, les coûts de revient supplémentaires possibles générés par l'application de politiques RSE-DD et, d'autre part, les contraintes financière des consommateurs qui attendent des prix plus bas en période de crise.

Ensuite, la sensibilité naturelle de professionnels du Marketing par rapport aux produits s'est vérifiée à différents niveaux, dans les discours des Marketers Danone sur la RSE.

- La valorisation des enjeux de santé des produits laitiers Danone pour les consommateurs, enjeux de santé énoncés par les Marketers comme représentant une composante majeure de la Responsabilité d'une entreprise agro-alimentaire envers la Société.
- L'intégration, dans les discours des Marketers sur les objectifs RSE d'une entreprise, notamment les objectifs RSE de Danone, de thématiques liées à la composition des produits : la « naturalité » des produits, la qualité des approvisionnements, la diminution des additifs non naturels, etc.
- L'importance, dans les discours des Marketers, de thèmes liés à l'information du consommateur, à la transparence de l'étiquetage, à la clarté de la communication produit; toutes ces notions étant présentées comme relevant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.
- L'évocation régulière du packaging en lien avec la RSE : les conséquences environnementales des packagings non recyclables, la diminution de l'empreinte carbone des packagings, la question des suremballages, les conséquences négatives des contraintes RSE sur l'attractivité des packagings, etc.

Enfin, la focalisation logique des professionnels du Marketing par rapport à la notoriété et à l'image de leurs marques et de leur entreprise s'est également exprimée dans les discours des Marketers Danone sur la RSE.

- L'importance des opinions sur la RSE, exprimées par les Marketers Danone, qui sont en lien avec le greenwashing, ou au contraire avec la transparence du « Walk-the-Talk », à savoir la congruence entre les paroles et les actes. Ces opinions, liées à la communication de la RSE, représentent la première catégorie des opinions sur la RSE évoquées par les répondants.

- L'impact global, valorisé par les Marketers interviewés, des différentes actions RSE d'une entreprise sur son image et sa réputation, auprès des consommateurs et de la Société dans son ensemble.
- Le poids des consommateurs comme étant des Parties Prenantes destinataires de la RSE, dans les discours des Marketers Danone.
- L'opportunité, évoquée par les Marketers, que la RSE permette de faire évoluer leur relation avec les consommateurs, voire de contribuer à améliorer l'image de la fonction Marketing, aujourd'hui dégradée.

Nos résultats confirment donc que la fonction Marketing représente un référentiel important, dans lequel les représentations des Marketers sur la RSE vont aller s'ancrer. L'individu Marketer interprète partiellement la RSE en fonction de ses préoccupations professionnelles quotidiennes.

D'autres fonctions sont représentées dans notre échantillon : Achats, Ventes, RH, ... mais cela dans de faibles proportions ; une analyse comparative de l'influence respective des différents métiers sur les représentations de la RSE n'est donc pas possible.

Notons néanmoins par exemple que les quelques acheteurs interviewés donnent, dans leurs discours sur la RSE, la priorité aux actions RSE menées à l'attention des fournisseurs. Ou encore que les quelques RH de notre échantillon vont davantage évoquer les questions des motivations des salariés par rapport à la RSE, les conséquences positives de la RSE sur leur implication dans l'entreprise, ou encore une politique de recrutement incluant comme critère l'intérêt des candidats pour la RSE.

En bref, ces quelques cas sembleraient corroborer ce qui a été vu avec les Marketers, à savoir que les préoccupations liées à une fonction donnée puissent influencer partiellement sur les contenus des représentations de la RSE élaborées par les professionnels concernés.

4.2. Les autres facteurs individuels d'influence sur les représentations de la RSE

Cette recherche a fait émerger 3 autres facteurs possibles d'ancrage des représentations de la RSE, liés aux spécificités de l'individu interviewé : ses caractéristiques sociodémographiques, son parcours professionnel, ses valeurs personnelles.

Ces critères individuels ont été moins étudiés que les autres facteurs d'ancrage, cet arbitrage s'expliquant en premier lieu par la priorité donnée, dans cette recherche, à l'étude du contexte social commun aux salariés interviewés. Par ailleurs, l'influence de ces critères individuels sur les « perceptions » de la RSE et de l'éthique en entreprise, avait déjà été abondamment traitée dans la littérature académique, ce qui nous a moins incitée à l'approfondir dans cette étude.

Néanmoins, certaines spécificités individuelles ont pu être analysées comme étant reliées à des contenus des représentations de la RSE. Les principaux résultats sont rappelés ci-dessous.

Par exemple, nous avons noté que le critère du « genre » du salarié a joué un rôle dans certains résultats sur les salariés « destinataires » de la RSE : les politiques Danone en faveur des mères de familles ont été citées comme étant des actions RSE, exclusivement par des salariées femmes.

Dans quelques cas, nous avons également observé que le critère du milieu social d'origine du répondant pouvait peut-être influencer partiellement sur les représentations de la RSE. Quelques répondants, issus eux-mêmes de milieux plus modestes, ont témoigné une forte sensibilité en faveur de la Responsabilité Sociale des Entreprises envers les populations en difficulté, sensibilité qu'ils ont explicitée par leur milieu d'origine.

Deux répondants ayant une partie de leur famille dans le monde agricole ont expliqué en quoi cela influait sur l'importance, pour eux, des éleveurs laitiers comme destinataires de la démarche RSE de Danone PLF.

Quelques répondants dans les 3 filiales, notamment les professionnels RH, ont confirmé que ce critère du milieu social d'origine pouvait jouer un rôle dans la plus ou moins grande réceptivité des cadres et managers aux principes de la RSE. Ces quelques interlocuteurs ont souligné la grande homogénéité sociale et éducative chez les cadres des sièges sociaux des filiales Danone, la plupart d'entre eux étant issus des mêmes milieux et des mêmes Écoles et universités prestigieuses. Le fait de vivre « protégé », par rapport aux difficultés économiques et sociales de ses concitoyens, peut conduire à une vision de la RSE qui resterait un peu théorique, non connectée avec la réalité de l'écosystème.

Un autre critère individuel, susceptible d'influer sur les représentations de la RSE, est celui du nombre d'employeurs que le salarié a eus dans son parcours professionnel, avant d'intégrer Danone. Nous avons pu noter que les répondants ayant connu d'autres employeurs avaient une attitude favorable par rapport à la RSE Danone. Concrètement, ces répondants étaient en situation de pouvoir comparer les politiques RSE de différentes entreprises : ils ont majoritairement exprimé que cette comparaison était favorable aux démarches RSE et DD mises en place par Danone.

Un autre critère enfin, lié à l'individu, est celui de ses valeurs personnelles et de ses objectifs de vie. Ce critère a été précédemment étudié, pour mettre en perspective les « opinions » sur la RSE et le DD. Une question dans ce sens avait été posée aux répondants, pour identifier la façon dont ils formulent leur système de valeurs. Une catégorisation avait été effectuée sur ces valeurs et objectifs de vie. La recherche a confirmé un lien entre, d'une part, les valeurs personnelles exprimées par les répondants et, d'autre part, les contenus de leurs représentations de la RSE. Par exemple, la dominante de la valeur d'aide à autrui est souvent liée à une priorité donnée aux populations démunies comme destinataires de la RSE.

La recherche met également en évidence un lien entre les valeurs personnelles du répondant et les spécificités du pays concerné. Cette étude de l'influence des valeurs sur les représentations de la RSE s'établit donc à deux niveaux, convergents et complémentaires : d'une part, les valeurs collectives nationales, abordées sous l'angle sociologique, et, d'autre part, les valeurs individuelles, qui s'ancrent dans le collectif mais peuvent également faire l'objet d'une lecture plus psychologique.

Conclusion du Chapitre 14

Après l'étude de l'influence de la culture d'entreprise du Groupe Danone, ce chapitre a permis de détailler les autres principaux éléments du contexte des répondants, dans lesquels viennent s'ancrer leurs représentations sur la RSE. Ces référentiels d'ancrage avaient été partiellement abordés dans la 3^{ème} partie, pour éclairer au fur et à mesure les résultats sur les Parties Prenantes et dimensions de la RSE. Ils ont été, dans ce chapitre, approfondis et présentés de façon synthétique.

Nous avons constaté que la mission du Groupe, apporter la santé par l'alimentation au maximum de personnes, était très porteuse de sens pour les salariés, identifiée comme étant en lien direct avec les objectifs de la RSE.

Nous avons également observé le rôle que jouent les projets RSE développés dans chaque CBU, sur les représentations des salariés. Ce rôle est d'autant plus important si les salariés peuvent avoir une proximité directe avec ces projets RSE.

Nous avons mesuré, avec un certain étonnement, que le processus Danone Way n'apparaissait que très peu dans les discours des répondants sur la RSE. En revanche, son système de bonus financier a permis un bon ancrage de l'importance de l'empreinte carbone dans les représentations de la RSE.

L'influence directe des leaders a été mise en évidence, posant la question de leur niveau d'engagement personnel dans la RSE. Le mode de communication interne orale est apparu comme plus efficace pour faire adhérer les salariés autour de la RSE.

Enfin, l'influence du contexte de chaque pays a été soulignée, à des niveaux très divers. L'engagement actif de l'État dans la RSE et le DD, pour la France. L'avènement du free market depuis 20 ans, en Pologne. Les valeurs culturelles collectives d'aide et de soutien, au Mexique.

Bien évidemment, d'autres éléments du contexte des répondants peuvent aussi jouer un rôle sur les contenus de leurs représentations. La nature du métier exercé, qui joue un rôle de filtre sur certains volets de la RSE. Les valeurs personnelles et l'éducation reçue, faisant plus ou moins écho à la RSE. Une expérience vécue particulière, qui sensibilise un jour à la RSE.

Il apparaît qu'il s'agit là d'une approche systémique : tous ces facteurs d'ancrage peuvent avoir une influence plus ou moins forte sur les représentations de la RSE, chaque facteur considéré séparément, mais également tous les facteurs abordés dans leur globalité, dans leur interaction.

CONCLUSION GÉNÉRALE : APPORTS, LIMITES, VOIES DE RECHERCHE

Notre projet de recherche, qui s'est construit progressivement, a consisté en l'étude des représentations sociales de la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, élaborées par les salariés d'une même entreprise. L'assimilation très fréquente des notions de RSE et de Développement Durable (DD) appliqué à l'entreprise, nous a conduite à intégrer cette deuxième notion dans la même démarche d'étude.

L'analyse s'est tout d'abord centrée sur les contenus de ces représentations de la RSE et du DD. Puis elle s'est ensuite intéressée aux processus de formation de ces représentations, à savoir leur ancrage dans les différents référentiels préexistants dans le contexte social des salariés interviewés.

Pour clore ce travail de recherche, nous souhaitons, dans cette conclusion générale, pouvoir le remettre en perspective à deux niveaux : sur le plan académique, d'une part, sur le plan managérial, d'autre part.

Pour positionner notre recherche par rapport à la littérature existante, nous allons mettre en exergue les innovations théoriques et méthodologiques apportées par ce travail. Nous montrerons également quelles en sont les limites, sur le plan académique. Nous en déduirons les voies pertinentes pour de futures recherches. Pour situer notre travail par rapport au monde des entreprises et organisations, nous allons présenter les principales utilisations opérationnelles que nous pouvons préconiser aux entreprises et organisations, à l'issue de notre recherche.

Néanmoins, les frontières entre ces catégories peuvent être poreuses : une innovation identifiée comme « *apport académique* » peut être éventuellement également directement utile à une entreprise, qui utilisera de façon opérationnelle cette nouvelle grille de diagnostic ou d'action. Dans ce cas, cette innovation pourra également être considérée comme un « *apport managérial* » de la recherche.

Le plan de cette conclusion sera organisé selon la structuration classique : « apports académiques/apports managériaux/limites/voies de recherche ».

1. LES APPORTS ACADÉMIQUES DE NOTRE RECHERCHE

Notre travail de recherche présente des spécificités académiques nouvelles par rapport aux travaux existants : ces innovations peuvent être liées à l'objet de la recherche, au cadre conceptuel ou à la méthodologie utilisée.

Notre revue de littérature sur la RSE et le DD nous a permis, entre autres, d'identifier des champs de recherche théoriques encore novateurs et encouragés dans les recherches les plus récentes sur la RSE. Citons notamment la perspective sociocognitive sur la RSE, l'étude du processus de formation de la RSE, le rôle de la RSE dans la création de sens dans les entreprises.

Par ailleurs, précisant notre objet de recherche, nous nous sommes intéressée plus spécifiquement à la population des acteurs d'entreprise, et aux représentations qu'ils pouvaient élaborer sur les concepts de RSE et de DD.

Pour mieux préciser des pistes de complémentarité et d'innovation par rapport aux recherches empiriques actuelles, nous avons réalisé une revue internationale. Elle recense 45 études empiriques portant sur l'étude terrain des représentations de la RSE élaborées par des acteurs de l'entreprise : dirigeants et salariés. Cette revue de littérature a été présentée dans ce travail de thèse. Son objectif était de connaître les objets de recherche de ces travaux, leurs cadres conceptuels, leurs démarches méthodologiques, leurs échantillons, leurs méthodes de collecte et d'analyse. Cette revue des études empiriques est venue compléter la recension des travaux théoriques sur la RSE.

Notre propre recherche a bien évidemment été enrichie de l'analyse de ces travaux existants. Nous avons pu prendre appui sur leurs résultats, tout en cherchant à apporter une contribution nouvelle. Ces travaux ont donc fortement contribué, en cours de recherche, à la construction progressive de notre objet de recherche, ainsi qu'à nos choix épistémologiques et méthodologiques.

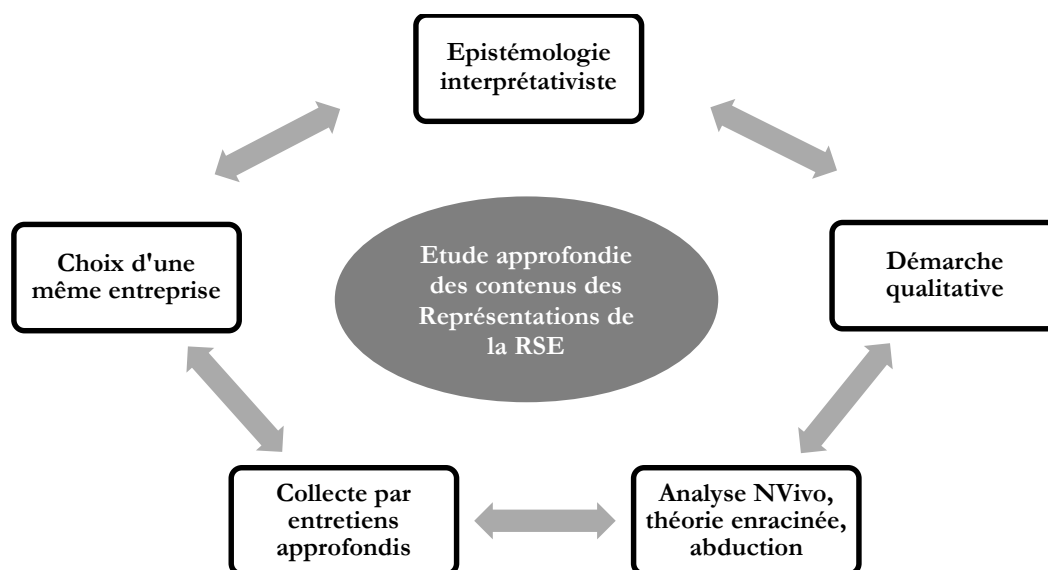
Par rapport à cette littérature existante, il nous semble en synthèse que peuvent être valorisés 7 apports académiques principaux de notre travail de recherche, précisés ci-après.

Tableau Conclusion.1 Synthèse des 7 apports académiques principaux de cette recherche
Notre réalisation d'une analyse qualitative très approfondie des contenus des représentations de la RSE, formulées par des salariés d'une même entreprise
Notre mobilisation d'un cadre conceptuel issu de la psychologie sociale : une théorie adaptée à l'étude des « représentations », une approche transdisciplinaire
Notre élaboration d'une démarche d'étude des contenus des représentations sociales de la RSE, selon 4 composantes
Notre proposition d'une taxonomie des opinions des salariés interviewés sur la RSE, puis notre comparaison entre cette catégorisation empirique et le modèle théorique des 4 perspectives de recherche sur la RSE
Notre étude des éléments partagés et non partagés, dans les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : la confirmation de la présence d'un « noyau central » et d'« éléments périphériques »
Notre étude de l'influence du contexte social sur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD et notre élaboration d'un modèle d'analyse sur les facteurs d'ancrage
Notre confirmation, par l'étude empirique, de la littérature théorique présentant la RSE comme un processus de construction de sens

1.1. Notre réalisation d'une analyse qualitative très approfondie des contenus des représentations de la RSE, formulées par des salariés d'une même entreprise

Le premier apport académique de cette recherche est le fait de proposer, pour la première fois, une analyse qualitative très approfondie des contenus des représentations des salariés d'une même entreprise sur la RSE.

Figure Conclusion.1
Étude approfondie des contenus des représentations sociales de la RSE par les salariés
Schéma de l'approche systémique utilisée



Le projet de départ de notre travail a été de mener une démarche exploratoire très ouverte, sans modèles préconçus, pour recueillir en profondeur les interprétations que les salariés interviewés élaborent sur la RSE. L'objectif était de comprendre, de façon détaillée, le sens que les salariés donnent eux-mêmes à la RSE.

Notre problématique une fois précisée, les choix d'une épistémologie interprétativiste, d'une démarche qualitative se sont imposés, pour répondre à cet objectif d'une étude approfondie des représentations et s'inscrire dans cette perspective de la RSE, vécue comme un processus de construction de sens pour les individus et pour les groupes. Cet objectif s'est également concrétisé par le recours à une collecte de données par entretiens approfondis, et par une analyse de contenu assistée du logiciel NVivo 9, dont l'inspiration est issue de la théorie enracinée. Notre démarche générale a été abductive, conduisant à une interpénétration des phases de collecte et d'analyse et procédant par allers retours permanents entre la théorie et le terrain.

La décision de mener une étude au sein d'une seule et même entreprise a répondu aux mêmes objectifs. La détermination d'un contexte professionnel commun, partagé par les salariés interviewés, permet d'assurer un meilleur contrôle des variables liées à l'entreprise elle-même. Ces variables, comme le secteur d'activité, la taille, le mode d'organisation, seraient susceptibles d'influer sur la diversité des représentations de la RSE. Le choix d'une même entreprise permet ainsi, en contrôlant ces variables, une étude plus approfondie des contenus des représentations, ainsi que de leur processus de formation.

Tous nos choix épistémologiques et méthodologiques ont donc convergé, pour faire émerger du terrain des résultats détaillés sur les contenus des représentations, dans une approche complémentaire par rapport aux travaux empiriques existants sur ce sujet, au moment de notre recherche. En effet, la grande majorité de ces études ont eu recours à des échantillons multi-entreprises. De plus, pour interroger des acteurs d'entreprises différentes sur une base commune, ces études ont souvent utilisé des méthodes quantitatives. Or, il nous a semblé que le recours à une échelle de mesure préexistante, ou même à un questionnaire conçu ad hoc, pouvait éventuellement restreindre la variété et la richesse des contenus

recueillis. Par ailleurs, dans une approche de type hypothético-déductive, le chercheur pourrait être éventuellement tenté de projeter ses propres référents académiques en matière de RSE, dans la conception de ses outils de collecte et d'analyse des données ?

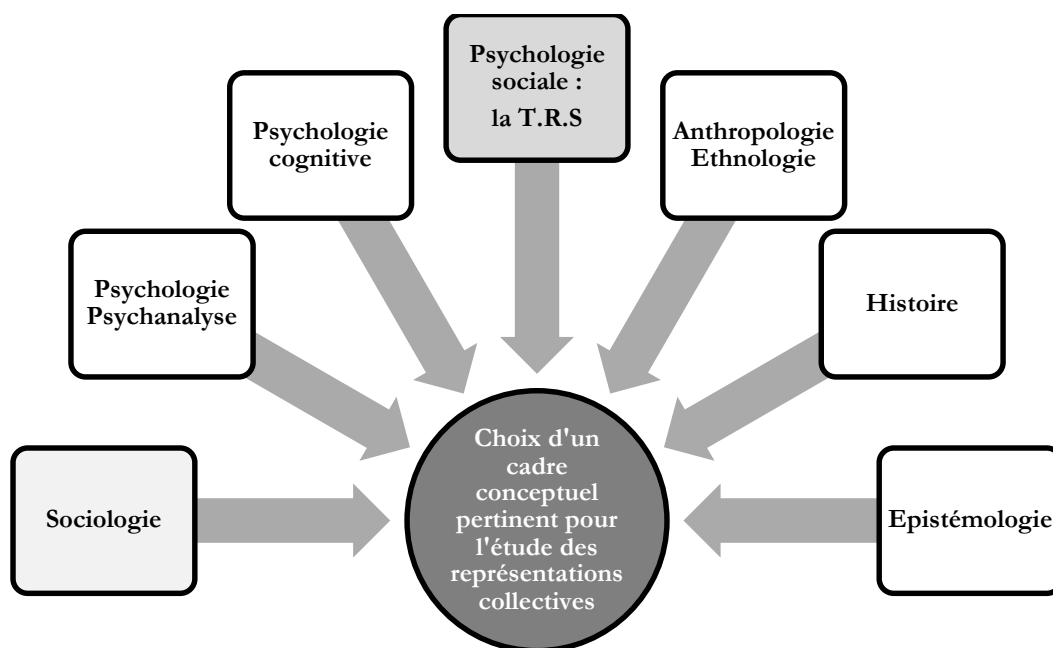
Il nous semble donc que, sur l'objet de la recherche, cette thèse peut apporter une démarche qualitative et approfondie, complémentaire par rapport aux travaux existants.

1.2. Notre mobilisation d'un cadre conceptuel issu de la psychologie sociale : une théorie adaptée à l'étude des « représentations », une approche transdisciplinaire

Le deuxième apport académique de notre recherche est la mobilisation d'un cadre conceptuel qui soit adapté à l'étude des « représentations » collectives, car issu des champs disciplinaires pertinents.

En effet, les représentations individuelles et collectives, à savoir partagées par un groupe social, une classe, ou par une Société toute entière, sont étudiées par des disciplines relevant des sciences humaines et sociales. Dans ces domaines disciplinaires, nous avons sélectionné la théorie des représentations sociales, créée dans le champ de la psychologie sociale, avec une orientation sociologique forte.

Figure Conclusion.2
Étude approfondie des contenus des représentations sociales de la RSE par des salariés
Choix d'un cadre théorique adapté aux représentations



La théorie des représentations sociales est dédiée à l'étude des représentations, soit les « *opinions, informations, croyances, attitudes, stéréotypes, préjugés, images,...* » (Moscovici, 1961), qu'un groupe social porte sur un objet.

Le recours à ce cadre théorique est une démarche académique innovante par rapport aux travaux actuels. Comme nous l'avons vu en effet, les recherches empiriques préexistantes, étudiant les « perceptions » et « représentations » des acteurs de l'entreprise sur la RSE, ne mobilisent pas, sauf exception, de cadres théoriques issus des sciences humaines et sociales.

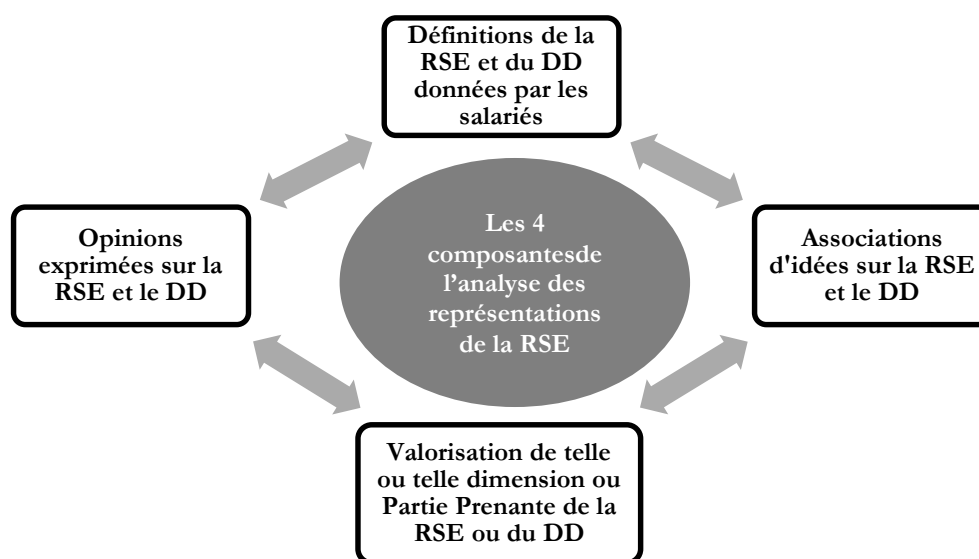
Cela débouche sur un certain flou dans l'utilisation des concepts de « *représentations* », « *perceptions* », « *attitudes* », qui sont rarement définis et le plus souvent utilisés l'un pour l'autre. Par ailleurs, la frontière entre les représentations individuelles et collectives est peu précise.

Cette théorie des représentations sociales a été évoquée dans quelques travaux purement conceptuels sur la RSE, elle a été très rarement mobilisée dans des recherches empiriques. C'est la première fois qu'elle est utilisée, dans ce travail de recherche, pour étudier les représentations de la RSE par les salariés d'une même entreprise. Choisir ainsi un cadre conceptuel issu des mêmes disciplines que le concept de « *représentations* » nous semble apporter un éclairage nouveau et approprié sur notre objet de recherche.

1.3. Notre élaboration d'une démarche d'étude des contenus des représentations sociales de la RSE, selon 4 composantes

Un troisième apport académique de cette recherche réside dans la proposition d'une démarche d'étude systémique des contenus des représentations des salariés sur la RSE et le Développement Durable appliqué à l'entreprise, à partir de l'étude approfondie de 4 composantes de ces contenus.

Figure Conclusion.3
Analyse des contenus des représentations sociales de la RSE par les salariés :
4 composantes étudiées



Nous ne disposons pas de construits préexistants, nous permettant de suivre un protocole particulier pour identifier ces contenus. Pour élaborer notre propre modèle, nous nous sommes donc inspirée de la littérature sur la théorie des représentations sociales : à la fois les définitions données aux représentations sociales (opinions, informations, images, attitudes,...), ainsi que les méthodes de recueil proposées, comme les associations d'idées par exemple. Nous avons également pris en compte, dans la littérature sur la RSE, les grandes dimensions traditionnelles des responsabilités des entreprises et les Parties Prenantes concernées.

Nous avons donc construit un modèle pour étudier les contenus des représentations sociales des salariés Danone interviewés, sous 4 angles complémentaires.

- Les définitions de la RSE et du DD données par les répondants, dans une approche assez descriptive, où les salariés interviewés expriment les informations dont ils disposent sur la RSE, du type : « la RSE (ou le DD), c'est ça ou ça ».
- La valorisation de telle ou telle dimension ou Partie Prenante de la RSE ou du DD, traduisant une approche qui reste descriptive, mais est plus précise et thématique que les définitions générales : « la RSE, pour moi, c'est d'abord s'occuper de telle ou telle Partie Prenante, pour telle raison, en faisant ça et ça ».
- Les associations d'idées, type brainstorming, faites spontanément par les répondants lorsqu'ils évoquent les notions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise et de Développement Durable : « la RSE (ou le DD), cela me fait penser à ça ou ça ».
- Les opinions exprimées par les répondants sur la RSE et le DD, traduisant une dimension plus évaluative, une forme de jugement, exprimant les attitudes générales des salariés par rapport à ces notions : « voilà ce que je pense de la RSE (ou du DD), voilà mon point de vue ».

1.4. Notre proposition d'une taxonomie des opinions des salariés interviewés sur la RSE

Un quatrième apport académique de cette recherche consiste dans la proposition d'une taxonomie des opinions des salariés de Danone sur la RSE et le Développement Durable appliqué à l'entreprise, ainsi que dans la comparaison entre ces représentations empiriques et les représentations académiques des chercheurs.

Cette nouvelle taxonomie est issue de notre travail d'analyse et de condensation des données, qui a fait émerger progressivement 10 catégories d'opinions exprimées par les salariés Danone interviewés.

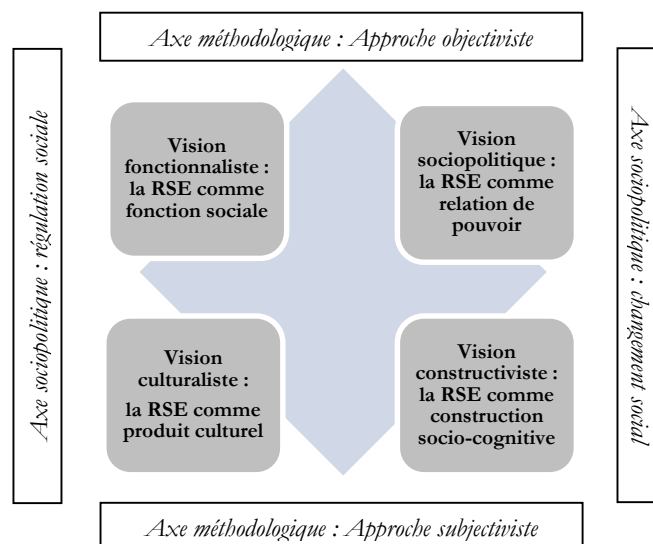
Voici ci-dessous la liste des 10 catégories d'opinions, que nous avons identifiées : elles sont classées par ordre décroissant d'importance en nombre de répondants :

Tableau Conclusion.2
Taxonomie de 10 catégories d'opinions sur la RSE et le DD en entreprise
N°1 (en nombre de répondants) : RSE et sincérité, greenwashing ou walk-the-talk
N°2 : Motivations RSE = le business case, la performance de l'entreprise
N°3 : RSE et difficultés, contraintes et contradictions
N°4 : RSE et pragmatisme, profits nécessaires
N°6 : RSE et win-win, héritière du double-projet
N°7 : RSE et durabilité, social business versus philanthropie
N°8 : RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté
N°9 : RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise
N°10 : RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États

Nous avons également confronté notre taxonomie des résultats « terrain » au cadre théorique des perspectives académiques de la RSE, élaboré par Gond (2006), puis Gond et Igalens (2008). Ce cadre, présenté dans la revue de littérature, a été à l'origine élaboré pour classer les travaux de recherches sur la RSE, en fonction des paradigmes des chercheurs sur l'interface entreprise-Société. Il propose 4 grandes catégories de travaux sur la RSE, correspondant à 4 grands paradigmes scientifiques, soit 4 grandes familles de « représentations » théoriques des chercheurs sur la RSE.

La catégorie dominante auprès des chercheurs est la perspective fonctionnaliste de la RSE.

Figure Conclusion.4
Rappel de la matrice des 4 perspectives théoriques des recherches en RSE (Gond, 2006)



La comparaison entre ce modèle théorique et les résultats de notre étude empirique est établie en affectant chacune des 10 catégories d'opinions des salariés Danone sur la RSE à l'une des 4 perspectives théoriques sur la RSE. Certaines catégories d'opinions relèvent clairement d'une seule de ces 4 perspectives, d'autres peuvent être affectées partiellement à l'une ou à l'autre, en fonction du contexte précis des discours.

<p align="center">Tableau Conclusion.3 Comparaison des études empiriques des opinions sur la RSE avec la matrice des 4 perspectives théoriques des recherches en RSE</p>	
<p align="center">Vision fonctionnaliste : la RSE comme fonction sociale</p>	<p align="center">Vision sociopolitique : la RSE comme relation de pouvoir</p>
N°2 : Motivations RSE = le business case, la performance de l'entreprise	N°1 : Partiellement « RSE et sincérité, greenwashing ou walk-the-talk »
N°4 : RSE et pragmatisme, profits nécessaires	N°10 : Partiellement : RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États
N°6 : RSE et win-win, héritière du double-projet	N°3 : Partiellement : RSE et difficultés, contraintes et contradictions
N°7 : RSE et durabilité, social business versus philanthropie	
N°9 : RSE et pragmatisme, adaptation à l'entreprise	
N°1 : Partiellement « RSE et sincérité, greenwashing ou walk-the-talk »	
N°5 : Partiellement : Motivations RSE = éthique et valeurs	
N°10 : Partiellement : RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États	
N°8 Partiellement : RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté	
<p align="center">Vision culturaliste : la RSE comme produit culturel</p>	<p align="center">Vision constructiviste : la RSE comme construction sociocognitive</p>
N°5 : Motivations RSE = éthique et valeurs	

Nous constatons que les opinions, sur la RSE, des salariés Danone interviewés se retrouvent majoritairement dans la vision fonctionnaliste de la RSE, celle qui est également dominante dans les travaux académiques sur la RSE. Il s'agit, dans cette perspective, de faire avancer de pair les enjeux économiques et les enjeux de RSE.

Cette approche de la RSE combine différentes logiques pour les salariés Danone interviewés, comme, par exemple, celle du double-projet économique et social, celle du business case de la RSE, celle des bénéfices gagnant-gagnant de la RSE, ou encore celle de l'interdépendance entre l'entreprise et son écosystème.

C'est la première fois qu'une telle comparaison est réalisée à partir de ce modèle théorique de Gond, entre d'une part, les catégories des représentations des chercheurs sur la RSE et, d'autre part, les résultats d'une étude empirique. Cette comparaison confirme que ce cadre théorique des 4 perspectives théoriques de la RSE est également pertinent pour étudier les représentations des acteurs sociaux sur la RSE, ce qui peut contribuer à enrichir ce concept.

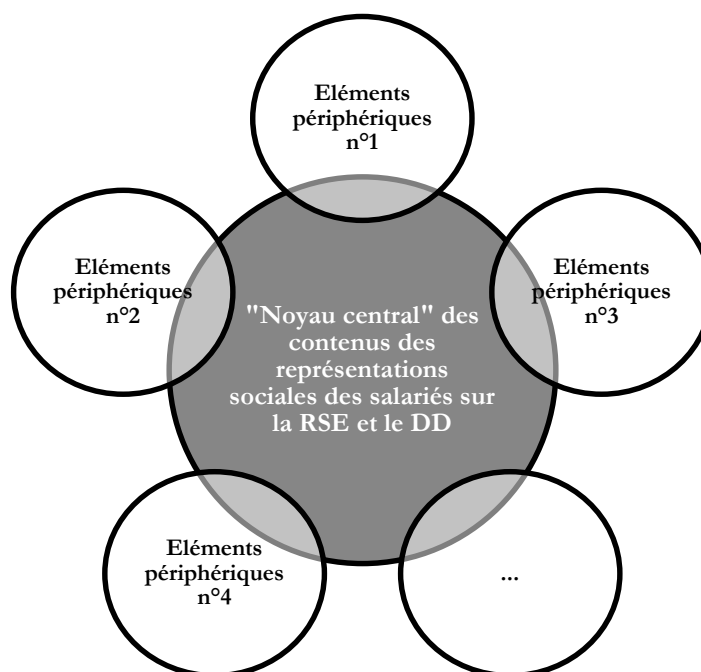
1.5. Notre étude des éléments partagés et non partagés, dans les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : la confirmation de la présence d'un « noyau central » et d'« éléments périphériques »

Le recours au cadre conceptuel de la théorie des représentations sociales permet à notre recherche de contribuer à différentes innovations académiques.

Ce cadre théorique nous permet de mettre en évidence les contenus des représentations de la RSE qui sont partagés, ou non, par l'ensemble des salariés interviewés. Cela est particulièrement intéressant dans le cadre d'une recherche comme la nôtre, menée dans la même entreprise, sur plusieurs filiales pays.

C'est en effet une voie de recherche spécifique à cette théorie : elle s'intéresse à la structure des représentations sociales, en postulant qu'il existe deux types de contenus dans les représentations. D'une part, des éléments de contenus partagés par le groupe, pérennes, structurels, que la théorie appelle le « *noyau central* » des représentations sociales. D'autre part, des éléments de contenu plus spécifiques à certains individus ou sous-groupes, et / ou plus conjoncturels, que la théorie nomme les « *éléments périphériques* » des représentations.

Figure Conclusion.5
Étude du contenu des représentations sociales de la RSE :
Éléments partagés par les salariés (noyau central), éléments périphériques



Les résultats empiriques ont confirmé la pertinence de cette grille de lecture des représentations sociales. Ils ont mis en évidence les éléments centraux et périphériques, pour chacune des 4 composantes de l'étude des contenus des représentations : les définitions de la RSE et du DD données par les répondants, les associations d'idées type brainstorming, les opinions exprimées par les répondants sur la RSE et le DD et enfin la valorisation de telle ou telle Partie Prenante ou dimension de la RSE ou du DD.

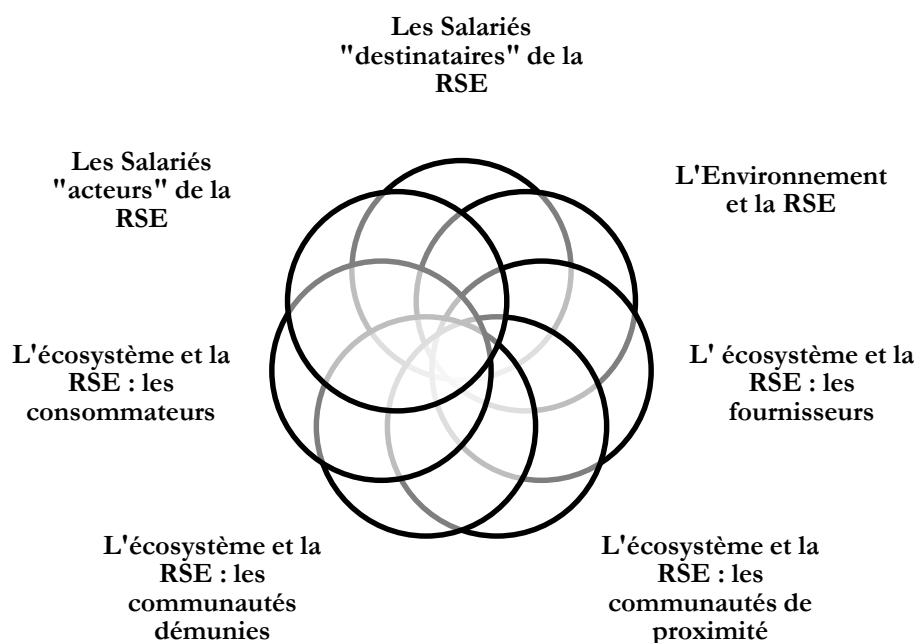
C'est cette dernière composante que nous choisissons de résumer ici, celle des Parties Prenantes de la RSE, pour illustrer l'intérêt empirique de la théorie des représentations sociales. De façon très synthétique, voici quelques-uns des principaux enseignements que cette étude des contenus des représentations sociales a permis de faire émerger sur cette composante.

Le schéma ci-dessous présente les principaux thèmes qui ont émergé des discours des répondants.

La responsabilité des entreprises envers leurs propres salariés est une dimension qui interpelle les répondants Danone de façon inégale. Les salariés des CBU France et Pologne ont majoritairement témoigné de l'importance des salariés comme « destinataires » des politiques RSE de leur employeur. Ceux de la CBU Mexique ont été moins engagés sur ce sujet. Cette thématique ne semble donc pas faire partie du noyau central des représentations de la RSE, en cumul des 3 CBU.

L'engagement des salariés comme « acteurs » des politiques et projets RSE est un thème particulièrement fédérateur pour l'ensemble des salariés Danone interviewés, sur les 3 pays. Différentes déclinaisons de cette implication en tant qu'« acteurs » ont été détaillées dans les résultats : acteurs-animateurs de la RSE, acteurs opérationnels intervenant sur le déploiement de la RSE dans le cadre de leur fonction, acteurs engagés bénévolement dans des projets RSE. Cette dimension des salariés Danone « acteurs » de la RSE semble clairement faire partie du noyau central des représentations de la RSE, en cumul des 3 CBU.

Figure Conclusion.6
Diversité des contenus des représentations sociales de la RSE :
les Parties Prenantes et dimensions de la RSE, dans les discours des Salariés Danone



La dimension environnementale de la RSE représente un contenu des représentations qui est hétérogène selon les pays. La responsabilité de principe des entreprises envers l'Environnement fait l'unanimité chez les répondants Danone de la filiale française et recueille l'adhésion d'une forte majorité de répondants de la CBU Pologne, mais elle est très peu présente dans les discours dans la CBU Mexique. Parmi les chantiers environnementaux opérationnels évoqués, deux d'entre eux émergent particulièrement dans l'analyse : celui de la diminution de l'empreinte carbone et celui de la réduction des packagings.

Les Parties Prenantes externes, regroupées sous la notion d'écosystème, sont globalement très présentes dans les contenus des représentations des salariés Danone sur la RSE. Néanmoins, elles le sont de façon diverse, selon leur nature et selon les pays des répondants.

Les producteurs laitiers, par exemple, sont considérés majoritairement par les CBU France et Mexique comme des destinataires privilégiés de la RSE, mais ils apparaissent moins massivement dans les discours de la CBU Pologne.

La tendance est inversée pour les consommateurs : valorisés comme des cibles prioritaires d'une politique RSE, pour les CBU Pologne et France, ils suscitent moins d'engagement dans la CBU Mexique.

Les communautés de proximité ne mobilisent quasiment que les répondants de la CBU France. En revanche, la catégorie des populations défavorisées est évoquée de façon quasi unanime, comme destinataire privilégiée de la RSE, dans chacun des 3 pays, et fait l'objet de très nombreuses citations. Si la notion d'« écosystème », en tant que concept global regroupant toutes les Parties Prenantes externes, n'est pas abordée de façon suffisamment homogène, en cumul des 3 CBU, cette cible des populations défavorisées semble faire partie du noyau central des représentations sociales de la RSE.

Cela pourrait sembler à première vue en contradiction avec la vision fonctionnaliste dominante de la RSE. En effet, les populations défavorisées ne font pas partie des partenaires directs, dont l'entreprise a besoin. Mais, en fin de compte, ce résultat peut s'intégrer dans une perspective fonctionnaliste, d'abord dans une logique d'apport d'image et de réputation, puis dans la logique du Bottom Of Pyramid, chère à Danone. Aider les démunis, c'est aussi contribuer à développer pour l'avenir de nouvelles zones de consommation.

L'application de la composante « noyau central-éléments périphériques » de la théorie des représentations sociales est donc très intéressante, pour éclairer les résultats des représentations des salariés d'une même entreprise, sur plusieurs pays différents.

Il nous semble donc que l'utilisation de ce cadre conceptuel de la théorie des représentations sociales, appliqué pour la première fois aux représentations des salariés sur la RSE, présente un apport théorique par rapport à l'objet de recherche.

1.6. Notre étude de l'influence du contexte sur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : l'élaboration d'un modèle d'analyse sur les facteurs d'ancrage

Une autre innovation académique permise par l'utilisation de la théorie des représentations sociales est la confirmation de l'influence du contexte social sur le processus de formation des représentations de la RSE par les salariés et sur les contenus de ces représentations.

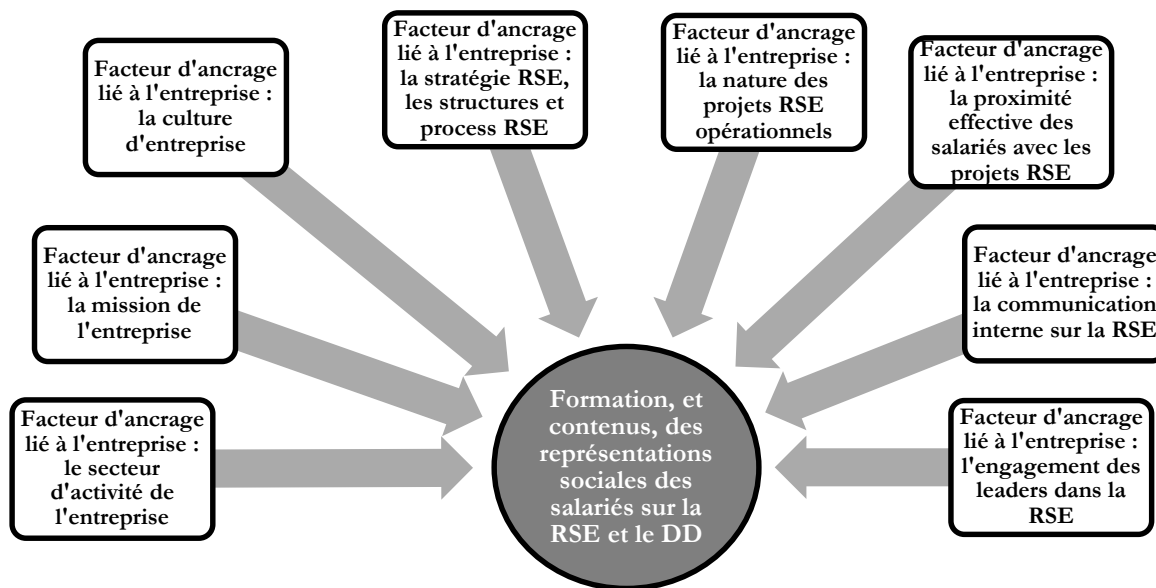
En effet, cette théorie s'intéresse au processus de formation des représentations, qui s'élaborent en s'ancrant dans des référentiels préexistants, que nous appelons des facteurs d'ancrage.

Nous ne disposions pas, au préalable, de construits préexistants sur ce sujet. Les résultats ont émergé au fur et à mesure, dans l'écoute des répondants et dans l'analyse des données. Nous avons donc progressivement élaboré un cadre global présentant ces référentiels du contexte des répondants.

Le fait de travailler au sein d'une même entreprise, mais sur 3 pays différents, a permis de conserver l'unité du contexte de l'entreprise, mais en prenant en compte les spécificités de chaque pays. Nous avons ainsi élaboré un cadre d'analyse nouveau, proposant une approche systémique de l'ensemble de ces facteurs d'ancrage.

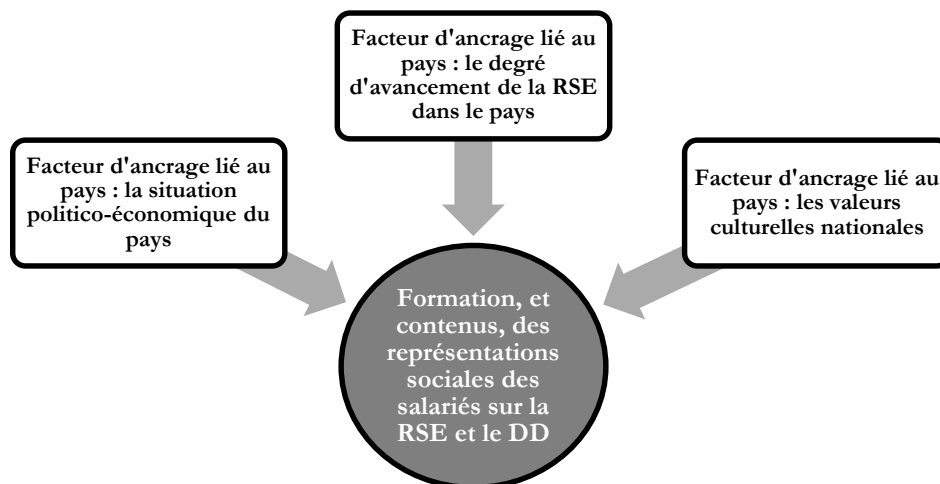
Notre recherche a tout d'abord mis en évidence différents référentiels présents dans le contexte professionnel des salariés et dépendant directement de l'entreprise.

Figure Conclusion.7.1
 La formation des représentations sociales de la RSE par les salariés :
 L'ancrage dans des référentiels liés à l'entreprise



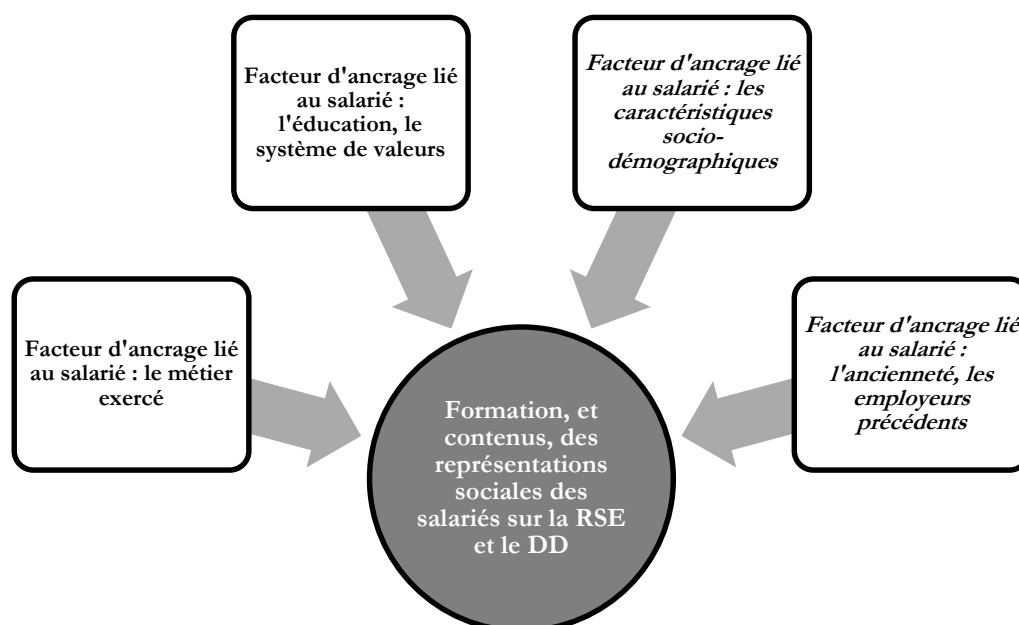
D'autres facteurs, liés au pays, ont émergé des résultats :

Figure Conclusion.7.2
 La formation des représentations sociales de la RSE par les salariés
 L'ancrage dans des référentiels liés au pays



Enfin, des facteurs d'ancrage liés plus spécifiquement au salarié lui-même ont pu être mis en évidence dans les résultats.

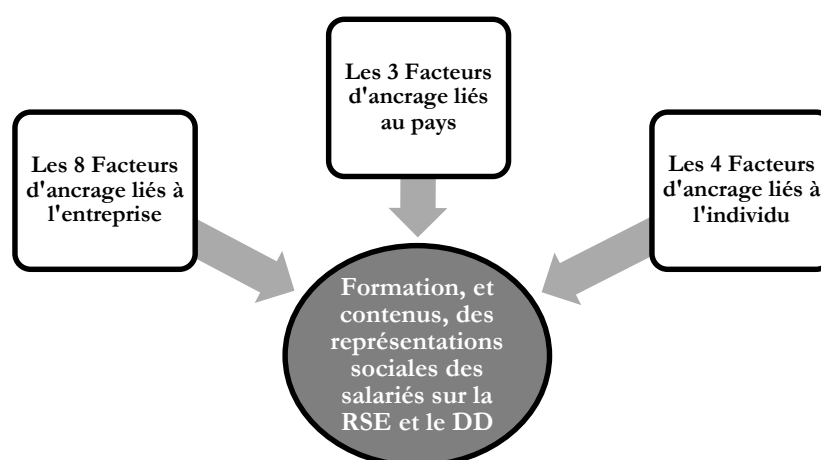
Figure Conclusion.7.3
 La formation des représentations sociales de la RSE par les salariés
 L'ancrage dans des référentiels liés aux individus



Il est à noter, en ce qui concerne les deux facteurs d'ancrage en italiques à la droite du tableau, que leur influence a été observée mais non analysée de façon détaillée, cela pour des raisons d'arbitrage dans l'analyse des données. En particulier, l'influence des caractéristiques sociodémographiques a par ailleurs été largement étudiée dans les travaux empiriques précédents, dont elle représente souvent un objet de recherche dominant. Travailler sur ce facteur d'ancrage n'aurait pas représenté un apport académique.

Nous pouvons donc proposer un modèle global d'analyse des facteurs de contexte pouvant influencer sur les contenus des représentations de la RSE et du DD.

Figure Conclusion.7.4
 La formation des représentations sociales de la RSE par les salariés
 Synthèse des 3 catégories de facteurs d'ancrage



1.7. Notre confirmation, par l'étude empirique, de la littérature théorique présentant la RSE comme un processus de construction de sens

Un autre apport académique de notre recherche réside dans la confirmation empirique, sur une population de salariés d'entreprise, des propositions de la littérature théorique sur la RSE et le Sensemaking.

Nous avons rappelé que, depuis les années 2006-2008, se développe un nouveau courant de recherche en RSE, qui s'intéresse au processus d'élaboration de la RSE à travers les « perceptions » et « représentations » des acteurs. Dans ce courant est intégrée notamment une lecture « Sensemaking » de la RSE. La RSE incarne une vision du monde, elle permet de donner une cohérence aux actions, elle participe à créer du sens.

La partie empirique de notre propre recherche a confirmé, sur le terrain, ces analyses. En effet, le rôle de la RSE Danone dans la construction de sens pour les salariés interviewés apparaît de façon récurrente dans leurs discours. L'essentiel des répondants ont exprimé la possibilité, donnée par la politique RSE de leur employeur, d'enrichir ce qui ne pourrait être qu'une simple contribution professionnelle à une entreprise agro-alimentaire.

Certes, cet enjeu de sens est interprété différemment, selon les pays où travaillent les salariés interviewés, selon leurs métiers, selon leurs sensibilités personnelles, ainsi que d'autres critères étudiés dans cette recherche. Mais la tendance reste majoritaire, confirmant là les différentes lectures théoriques de la RSE à travers le prisme du Sensemaking.

2. LES APPORTS MANAGERIAUX DE NOTRE RECHERCHE : PRECONISATIONS POUR LES ENTREPRISES

Notre thématique de recherche des représentations que les salariés élaborent sur la RSE et le Développement Durable nous semble utile pour les entreprises et les organisations. Elle peut enrichir certains volets de leurs stratégies et de leurs pratiques, quel que soit le stade d'avancement de l'entreprise dans la RSE.

- Aux entreprises qui veulent déployer pour la première fois une stratégie RSE-DD, cette recherche peut proposer un cadre de réflexion amont, sur la place et le rôle que pourraient avoir les salariés dans une telle démarche RSE.
- Aux entreprises qui mettent en œuvre depuis plus longtemps des actions de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, cette recherche peut apporter une grille de lecture pour auditer, et améliorer si besoin, leurs politiques et pratiques RSE en cours, sous l'angle de l'engagement des salariés.

Cette recherche peut intéresser potentiellement plus particulièrement des directions générales, des directions des Ressources Humaines, des directions RSE-DD.

Tableau Conclusion.4 Synthèse des apports managériaux principaux de cette recherche : nos préconisations	
Diagnostic préalable RSE-DD, à mener par l'entreprise	Etudier les représentations de ses propres salariés sur la RSE et le DD, car ces représentations contribuent à créer du sens pour les salariés
	Etudier les représentations de ses propres salariés sur la RSE et le DD, car ces représentations influent sur les pratiques opérationnelles de RSE et DD mises en œuvre par les salariés
	S'interroger sur la convergence, et la compatibilité, entre les objectifs RSE-DD de l'entreprise et son secteur d'activité, sa mission, sa culture
Mise en œuvre de la stratégie RSE et DD à mener par l'entreprise	Développer une démarche « Bottom-up », pour associer au maximum les salariés dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie RSE et DD de l'entreprise
	Décliner le message central RSE-DD en fonction des spécificités des pays, et/ou des sites
	Valoriser le rôle des individus dans la communication et la promotion de la RSE et du DD : communication et RH
	Organiser la RSE de façon à optimiser la « proximité » effective de chaque salarié avec la RSE et le DD

2.1. Étudier les représentations de ses propres salariés sur la RSE et le DD

Nous préconisons aux entreprises de s'intéresser aux représentations élaborées par leurs propres salariés sur la RSE et le DD, cela pour deux raisons majeures :

- ces représentations peuvent jouer un rôle important sur la création de sens au travail
- ces représentations influent sur les pratiques opérationnelles de RSE et DD mises en œuvre par les salariés.

En effet, notre recherche met en exergue la diversité des représentations élaborées sur la RSE et sur le Développement Durable appliqué dans les entreprises. Ces deux concepts ne sont pas définis de façon homogène et unifiée. Ils sont au contraire d'une étonnante plasticité et font l'objet d'interprétations très diverses auprès des acteurs de la Société.

Dans notre étude terrain, par exemple, les définitions que les salariés Danone interviewés donnent de la RSE et du Développement Durable sont très variées, tout comme les opinions et jugements de valeurs qu'ils formulent sur ces sujets. De la même manière, ces salariés interviewés n'accordent pas forcément la même priorité à chacune des dimensions et Parties Prenantes de la RSE. Cela confirme que la RSE est, pour les salariés que nous avons interviewés, un concept « mobile », non stabilisé et sujet à interprétations. C'est un objet de représentations sociales, ancrées dans les contextes des salariés.

Une entreprise qui veut, soit mettre en place une démarche RSE-DD, soit auditer sa politique RSE-DD existante, a beaucoup à gagner à comprendre comment, sur le terrain, ses salariés se représentent ce qu'est la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et le Développement Durable.

Tout d'abord, notre recherche a confirmé empiriquement les travaux théoriques affirmant que ces représentations de la RSE contribuent à créer du sens pour les salariés, dans leur univers professionnel. Quand elles s'appliquent à la RSE déployée par l'employeur, ces représentations peuvent influencer sur la façon dont les salariés conçoivent leur mission professionnelle, ainsi que sur la vision qu'ils ont de leur employeur.

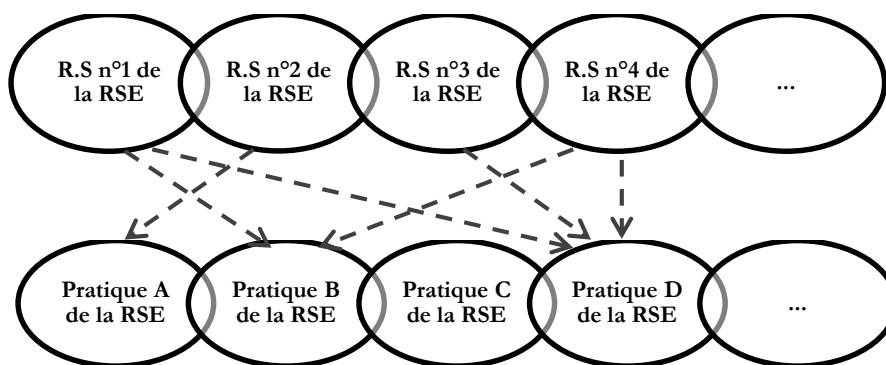
Ces représentations de la RSE peuvent aussi jouer un rôle sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés, comme leur engagement et leur fierté d'appartenance, par exemple.

Ces différentes dimensions constituent des enjeux importants pour l'entreprise, en termes de mobilisation du capital humain. Donc, pour un employeur, il est utile de connaître et comprendre ces représentations, dans une perspective plus vaste de diagnostic RH.

Par ailleurs, notre recherche empirique a mis également en exergue la façon dont ces représentations sociales de la RSE peuvent influencer sur la façon dont les salariés vont décliner la stratégie globale RSE-DD et s'approprier, ou non, ces démarches. Une conséquence possible est le fait que chaque salarié, ou chaque sous-groupe de salariés, déploie la RSE et le DD en fonction de ses propres interprétations, en y apportant des nuances et des variations, en valorisant plus ou moins telle ou telle nature de projets RSE ou DD, en donnant plus ou moins la priorité à telle ou telle Partie Prenante.

Donc, pour un employeur, il est utile de comprendre ces représentations pour mesurer en quoi elles influent éventuellement (ou elles sont susceptibles d'influer) sur la nature et les modalités des projets et processus RSE opérationnels.

Figure Conclusion.8
Diversité des représentations sociales (R.S) de la RSE par les salariés
et influence sur les pratiques opérationnelles



Deux pistes peuvent être proposées aux entreprises dans l'étude de ces représentations :

- identifier les éventuelles proximités et différences entre, d'une part, les contenus des représentations des salariés sur la RSE et le DD et, d'autre part, la stratégie RSE-DD de l'entreprise, les discours officiels des dirigeants et la communication institutionnelle sur la RSE et le DD. Comprendre les causes de ces proximités et différences et décider, si besoin, des actions ad hoc
- identifier les éventuelles proximités et différences dans les contenus des représentations des salariés eux-mêmes sur la RSE et le DD. En comprendre les causes et décider, si besoin, des actions ad hoc.

Une telle hétérogénéité potentielle des représentations des uns et des autres sur la RSE et du DD, pouvant conduire à une hétérogénéité du déploiement opérationnel de la RSE et du DD, est-elle voulue ou subie par l'entreprise ? Quelles pourraient en être les causes ? Quel est le degré de convergence avec les objectifs de la direction de l'entreprise dans ces domaines ?

Faut-il ou non redonner de l'unité et de la cohérence ? Ou alors faut-il considérer cette potentielle hétérogénéité comme souhaitable, afin que chacun exprime à sa manière sa vision de la déclinaison effective de la RSE et du DD sur le terrain ?

Ce sont des questions importantes, et les entreprises peuvent trouver utilité à les approfondir.

Dans une première phase de diagnostic des contenus des représentations de leurs salariés, les entreprises peuvent s'inspirer des 3 outils suivants, parmi les démarches et modèles que nous avons proposés précédemment, dans la partie sur les apports théoriques de cette recherche.

Notre élaboration d'une démarche d'étude des contenus des représentations sociales de la RSE, selon 4 composantes
Notre proposition d'une taxonomie des opinions des salariés interviewés sur la RSE et la comparaison entre cette catégorisation empirique et le modèle théorique des 4 perspectives de recherche sur la RSE
Notre étude des éléments partagés et non partagés, dans les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : la confirmation de la présence d'un « noyau central » et d'« éléments périphériques »

2.2. S'interroger sur la convergence, et la compatibilité, entre les objectifs RSE-DD de l'entreprise et son secteur d'activité, sa mission, sa culture.

Nous avons recommandé aux entreprises une première étape de compréhension des représentations de leurs salariés, au vu des enjeux de ces représentations, d'une part sur les attitudes et comportements des salariés dans leur travail, d'autre part sur leur façon de mettre en œuvre la RSE et le DD. Dans une deuxième étape, nous proposons aux entreprises de s'attacher à comprendre les origines de ces représentations, pour identifier ensuite les leviers d'action possibles. Pour cela, elles peuvent s'inspirer du modèle suivant, détaillé précédemment.

Notre étude de l'influence du contexte sur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : l'élaboration d'un modèle d'analyse sur les facteurs d'ancrage
--

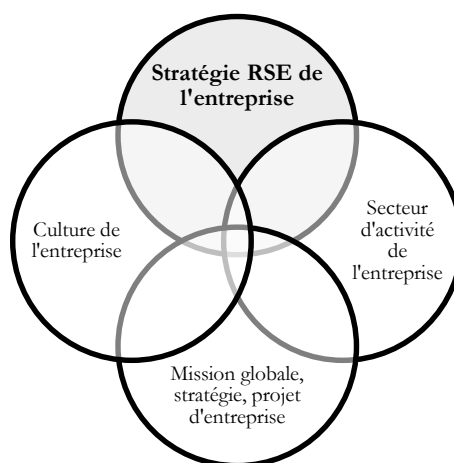
En premier lieu, nous recommandons tout d'abord à l'entreprise d'étudier la convergence entre, d'une part, les principes de la RSE et du DD qu'elle souhaite valoriser de façon prioritaire et, d'autre part, les éléments structurels que sont : son secteur d'activité, sa mission et sa culture d'entreprise. Quelle est la cohérence ? Quelle est la compatibilité ? Où sont les points de recoupement et les éventuels points de divergence ?

Il semble que la politique RSE et DD puisse être plus facilement identifiable par les salariés, si elle est partiellement adaptée aux spécificités du secteur d'activité de leur entreprise. Les salariés pourraient retrouver, dans certains projets RSE et DD, des problématiques et des enjeux familiers. Ils pourraient ainsi s'approprier les enjeux de la RSE, les intégrer plus facilement dans leur quotidien professionnel.

De la même manière, il serait sans doute plus efficace que la politique RSE de l'entreprise soit identifiée par les salariés comme étant en congruence avec la mission de leur entreprise, avec son projet, avec ses finalités. La RSE pourrait alors être vue comme une déclinaison spécifique d'une mission plus globale de l'employeur, en cohérence avec la stratégie générale. Cela pourrait contribuer à la légitimité interne de la politique RSE, à sa lisibilité, et renforcer ainsi l'adhésion des salariés.

Enfin, le rôle de la culture d'entreprise semble également déterminant. Pour que la politique RSE de l'entreprise puisse durablement et efficacement se déployer en interne, il serait sans doute utile de vérifier qu'elle soit bien traduite, exprimée et comprise par les salariés, en fonction des caractéristiques principales de la culture de leur entreprise. Il s'agit, pour l'entreprise, de décliner la RSE par rapport aux éléments majeurs de la culture interne. Dans ce cas, pour les salariés, la RSE de leur entreprise parlerait « leur langage commun » et pourrait donc être plus accessible et plus proche d'eux.

Figure Conclusion.9
Diagnostic de cohérence entre la politique RSE et les dimensions structurelles de l'entreprise : son secteur d'activité, sa mission et stratégie globale, sa culture



2.3. Développer une démarche « bottom-up », pour associer au maximum les salariés dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie RSE et DD de leur entreprise

Notre recherche met en évidence l'importance, pour les entreprises, de la prise en compte de leurs salariés dans l'élaboration et la conduite de leurs politiques de RSE et de Développement Durable.

Dans beaucoup d'organisations, les démarches de Responsabilité Sociale et de Développement Durable sont, quand elles existent, impulsées et véhiculées par les directions générales, souvent dans une logique de réputation et légitimation.

Aujourd'hui, dans la période actuelle de mondialisation et de crise, une telle approche « top-down » risque de ne plus suffire. En effet, si les enjeux de la RSE et du Développement Durable demeurent éminemment stratégiques, leur mise en œuvre peut devenir plus complexe pour les entreprises des pays occidentaux, européens notamment, qui sont confrontées à un double risque.

D'une part, le risque d'arbitrages financiers plus difficiles pour les managers opérationnels, arbitrages susceptibles de faire passer au second plan les projets RSE-DD, en l'absence de contraintes légales ou de processus obligatoire dans leur entreprise.

D'autre part, le risque d'un certain recul des salariés, une méfiance possible sur tout ce qui pourrait être perçu par eux comme de l'affichage institutionnel, en décalage avec la réalité qu'ils vivent eux-mêmes au sein de l'entreprise.

Face à un tel contexte, pour garantir le succès durable des démarches RSE-DD, les managers doivent innover, trouver des projets RSE-DD qui soient à la fois financièrement pérennes et capables de susciter une forte adhésion des salariés.

La mise en œuvre en interne de processus plus participatifs peut contribuer à cette innovation. Une meilleure implication des salariés nous semble être la condition d'une nouvelle approche de la RSE. Nous avons montré en effet, dans ce travail de recherche, combien les salariés peuvent jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la RSE, à toutes étapes du processus, s'ils y sont impliqués.

- Les salariés peuvent être associés par les dirigeants à l'élaboration des stratégies de RSE, dans des processus de co-construction.
- Ce sont les salariés qui peuvent concrètement assurer le déploiement opérationnel des processus et projets RSE-DD en interne, dans leurs métiers, tout au long de la chaîne de valeur. Ils sont également en charge des différents partenariats externes mis en place par l'entreprise dans le cadre des démarches RSE-DD.
- Ce sont également les salariés qui peuvent contribuer à véhiculer en externe une certaine image de l'engagement de leur employeur dans la RSE et le DD.

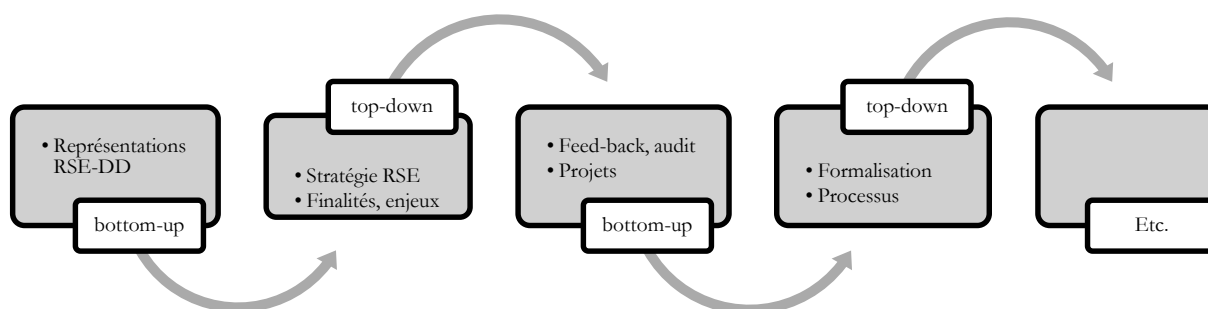
Notre recherche recommande donc aux entreprises un nouveau modèle de co-construction de la RSE et du DD, plus orienté « bottom-up », impliquant étroitement leurs salariés dans la conception et la mise en œuvre de ces démarches, ou l'analyse des démarches déjà existantes.

La méthodologie peut ressembler à ce qui était fait à l'époque des cercles de qualité, à savoir des démarches participatives, où la direction implique les salariés dans l'audit de l'existant, dans les suggestions d'amélioration et les propositions d'actions RSE nouvelles, cela dans le cadre d'une démarche progressive inscrite sur la durée.

La mise en œuvre d'un tel processus participatif peut aider les entreprises dans plusieurs voies, comme par exemple :

- faire évoluer les pratiques et processus RSE-DD grâce au feed-back des salariés
- mettre en œuvre des projets innovants, au plus près des réalités professionnelles quotidiennes des salariés
- améliorer l'implication des salariés dans les pratiques RSE-DD
- diffuser largement une « culture RSE-DD » dans l'entreprise.

Figure Conclusion.10
Déploiement RSE-DD : mise en œuvre d'une démarche participative bottom-up pour impliquer les salariés



2.4. Décliner le message central RSE-DD en fonction des spécificités des pays (et /ou des sites)

Notre étude empirique a mis en évidence l'importance des référentiels liés au pays des salariés interviewés, dans la formation de leurs représentations et dans le choix de leurs pratiques de la RSE. Ce travail est venu compléter d'autres recherches déjà menées sur la dimension interculturelle de la RSE. En effet, les salariés de chaque pays interprètent la RSE et le DD en fonction de filtres liés aux spécificités de leur pays, spécificités économiques, culturelles, etc.

Nous recommandons donc aux entreprises multinationales de prendre en compte cette composante dans la conception et la communication de leur stratégie RSE auprès de l'ensemble de leurs salariés, sur le plan mondial. Une adaptation du message central, émis par le siège social, aux réalités de chaque pays semble pouvoir favoriser une meilleure appropriation de la RSE par l'ensemble des salariés, plutôt qu'une approche très centralisatrice. Avec une telle approche, la RSE peut s'ancrer plus facilement dans les particularismes de chaque pays. Certains projets RSE-DD peuvent être plus naturellement développés que d'autres, selon les pays, car plus pertinents par rapport au pays concerné.

La même recommandation pourrait éventuellement être proposée, dans une certaine mesure, à une entreprise située exclusivement sur le territoire national mais disposant de plusieurs sites différents, par exemple : un siège social dans une grande métropole, des usines dans des zones rurales, des directions régionales commerciales dans des villes moyennes. En effet, chaque site a peut-être une identité et une culture particulières, en fonction de sa finalité et de son implantation géographique. Dans ce cas aussi, la déclinaison du message central RSE en fonction de chacun de ces sites peut favoriser l'appropriation par les salariés.

Il semble souhaitable que puisse exister un bon équilibre entre les objectifs et messages RSE-DD impulsés par le siège social et les personnalisations par les différents sites ou pays. C'est à chaque entreprise de déterminer, d'une part, ce qu'elle souhaite voir figurer dans le noyau central des représentations de la RSE de l'ensemble de ses salariés, ce qui va constituer le tronc commun de la RSE, partagé par tous, et, d'autre part, ce qui peut faire l'objet de déclinaisons spécifiques et décentralisées, soit des éléments « périphériques ».

2.5. Valoriser le rôle des individus dans la communication et la promotion de la RSE et du DD

Notre recherche a mis en exergue plusieurs constats importants :

- l'importance de l'engagement personnel des leaders dans la RSE, pour favoriser l'adhésion des salariés à la RSE. Les convictions et actions du directeur de la filiale et de ses équipes de direction s'incarnant dans des arbitrages opérationnels en faveur de la RSE, les visites des leaders du siège social dans les filiales pour diffuser la « bonne parole » et encourager les projets locaux,...
- l'importance de salariés « missionnaires » de la RSE, très fortement impliqués personnellement dans les principes de la RSE, capables de les faire rayonner en interne, auprès de leurs collègues, dans leur quotidien professionnel
- la plus grande efficacité de la communication interne orale (conférences, réunions, formations,...) pour diffuser les messages RSE, plutôt que les supports écrits (brochures, e-newsletter, ...).

Ces résultats montrent que la dimension humaine joue un rôle important dans le rayonnement de la RSE auprès des salariés. Cela peut sembler assez logique : la RSE et le DD ne sont pas que des processus techniques, ces concepts font également appels à des valeurs, à des convictions, qui sont plus puissantes et crédibles si elles sont également portées et relayées par des individus, plutôt que strictement diffusées sur des supports écrits. La RSE et le DD sont des notions qui gagnent à être « incarnées », afin que les salariés puissent être incités à s'y engager davantage.

L'importance de l'engagement des leaders dans la RSE est observée de façon très nette dans notre étude empirique. Néanmoins, cette question dépasse le cas de Danone. D'autres recherches théoriques précédentes avaient déjà mis en évidence le rôle des dirigeants dans la création de sens pour les salariés, ou encore l'influence des systèmes de valeurs des dirigeants sur les modalités de mise en œuvre de la RSE au sein de leur entreprise. L'engagement personnel des leaders d'une entreprise semble donc être un facteur-clé pour faire vivre une véritable culture « RSE-DD » auprès des salariés.

Ensuite, le concept de « missionnaires » de la RSE, que nous avons retrouvé dans quelques discours de nos répondants, nous semble intéressant à approfondir. Les chercheurs en gestion du changement ont constaté que, dans un processus de changement, il n'est pas facile de mobiliser d'emblée tous les acteurs concernés. Mais une des conditions de la réussite du changement va être la capacité à s'entourer d'une coalition d'acteurs motivés et impliqués, des « agents de changement ». Ce sont des « leaders positifs », parfois informels, des individus partageant une même vision positive sur le changement, qui vont contribuer à faire évoluer tout le groupe. En matière de déploiement de la RSE et du DD dans une entreprise, ce constat nous semble pouvoir s'adapter. Les « missionnaires » de la RSE seraient ceux qui, autour du dirigeant, vont impulser une dynamique, relayer les messages RSE, favoriser la diffusion de la culture RSE, faire émerger des projets innovants.

Ces deux premiers constats mettent en évidence l'importance des processus RH de recrutement et de gestion de carrière, pour une entreprise qui souhaite déployer en interne une culture RSE et DD. Cette entreprise aura en effet besoin de dirigeants impliqués et de salariés « missionnaires ». Ceci amène à s'interroger sur les types de profils que pourraient avoir de tels acteurs, et sur les modalités permettant de les détecter.

Dans quelle mesure ce critère de l'adhésion personnelle aux principes de la RSE est-il pris en compte au moment de choisir un futur collaborateur, ou de promouvoir un collaborateur actuel ? Comment est-il possible, lors d'un entretien, de mesurer véritablement cet engagement pour la RSE ? Comment éviter le risque de discours « politiquement corrects », et de déclarations d'intention, risque souligné par quelques

répondants dans notre étude ? Il nous semble pertinent, pour une entreprise, de tenter d'apporter des réponses à ces questions, afin de faire éventuellement évoluer ses pratiques RH, si nécessaire, et de donner priorité à certains profils de candidats.

Après l'engagement des leaders, et celui de salariés missionnaires, le troisième constat établi porte sur l'importance de la communication interne « orale », pour diffuser la RSE auprès des salariés.

Ce point est peut-être très lié à la culture Danone, qui est une culture orale davantage qu'une culture écrite.

Néanmoins, il nous semble que d'autres entreprises pourraient également trouver intérêt à cette « personnalisation » de la communication interne sur la RSE. Après une vingtaine d'années de rédaction de « projets d'entreprise », de « valeurs corporate », de « chartes éthiques »,... les salariés des entreprises sont peut-être plus suspicieux devant tout ce qui pourrait être perçu comme de l'affichage institutionnel, un déclaratif officiel parfois déconnecté de leur réalité professionnelle. Comme le montrent les études européennes portant sur le stress et les risques psycho-sociaux, le quotidien de certains salariés n'est pas toujours à la hauteur des « engagements responsables » communiqués de façon formelle par leurs employeurs, ce qui peut contribuer à un certain retrait.

Dans ce contexte, il semblerait sans doute plus efficace que la communication interne sur la RSE de l'entreprise soit animée prioritairement de façon concrète et personnalisée, dans des conférences, des réunions, des rencontres, des formations. Cela permettrait aux salariés de s'informer de façon directe sur les stratégies et les pratiques RSE, dans des modalités qui favorisent les échanges et le partage d'expériences.

2.6. Organiser la RSE de façon à optimiser la « proximité » de chaque salarié avec la RSE

Notre travail de recherche a mis en évidence le lien qui existe entre, d'une part, le degré d'implication d'un salarié dans la RSE et, d'autre part, l'opportunité qui lui est donnée de travailler plus ou moins directement sur un projet RSE-DD.

Une forme d'organisation RSE centralisée, où les projets RSE sont gérés par un seul service, ou par seulement quelques individus, serait sans doute moins propice à une large diffusion interne de la RSE. Des salariés qui ne sont pas exposés à la RSE dans leur quotidien professionnel, en ont une vision plus abstraite.

Différentes possibilités existent, pour intégrer la RSE dans le quotidien professionnel du maximum de salariés. Beaucoup d'entre elles ont émergé des discours des répondants.

- Déployer des projets RSE dans le maximum de services opérationnels et fonctionnels : des projets RSE Achats, des projets RSE Production, des projets RSE Usines, des Projets RSE Marketing, etc.
- Faire en sorte que, dans chaque service, le maximum de salariés puissent intervenir, à un niveau ou à un autre, sur ces projets RSE.
- Déployer des projets RSE communs, et inciter à la transversalité entre services.
- Intégrer des critères et indicateurs RSE de façon obligatoire dans certains processus professionnels des salariés, comme par exemple, le calcul de l'empreinte carbone dans tout lancement de tout nouveau produit, au sein du service Marketing de Danone France.
- Développer les bonus, en cas d'atteintes de résultats RSE et DD, mais en élargissant ces bonus à l'ensemble des salariés, et pas seulement au comité de direction.
- Concevoir un parcours de formation « RSE-DD » pour les nouveaux embauchés, notamment issus de formations type Grandes Écoles, les amenant à découvrir des réalités sociales et environnementales qu'ils ne connaissent peut-être pas, comme par exemple la « learning

expedition » mise en œuvre par le service Marketing de Danone France, ou comme les recommandations d'un répondant de la CBU Mexique sur la nécessité de se confronter réellement à la pauvreté de ce pays.

➤ Etc.

L'objectif de ce type de mesures est bien d'optimiser la proximité de chaque salarié avec la RSE et le DD, et de rendre ces deux concepts vivants et proches, pour faciliter leur appropriation.

3. LES LIMITES DE NOTRE RECHERCHE

Les limites de ce travail interviennent à plusieurs niveaux : le choix du terrain, la collecte des données, l'analyse des données.

3.1. La limite du terrain : une seule entreprise, forte validité interne mais faible validité externe

Ce travail de recherche nécessitait le choix d'une même entreprise, pour pouvoir étudier l'influence d'un même contexte social partagé, sur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE. Ce choix d'une entreprise unique, qui est une des richesses de ce travail, en constitue également une des limites. La validité interne est très forte, mais la validité externe ne peut être prouvée, sauf à tester le modèle dans d'autres univers. Il peut nous être objecté que les résultats obtenus sont spécifiques à Danone

Nous avons tenté de minimiser l'impact de cette limite. Par exemple, dans l'élaboration de notre modèle des différents facteurs d'ancrage des représentations de la RSE, nous avons tenté de réduire le risque de contextualisation, en complétant nos résultats terrain par des constats issus de la littérature académique. Il nous semble possible que le modèle global des facteurs de contexte puisse être utilisé par d'autres entreprises. En revanche, le poids respectif de chaque facteur d'ancrage est sans doute dépendant du contexte de chaque entreprise. Par exemple, le poids de la culture d'entreprise influence fortement les représentations de la RSE au sein du Groupe Danone. Mais toutes les entreprises n'ont pas une culture d'entreprise aussi prégnante, toutes les cultures d'entreprise ne se caractérisent pas par les mêmes composantes. Le curseur, sur chaque facteur d'ancrage, ne se situera pas au même endroit selon l'entreprise concernée.

3.2 La limite de la collecte bilingue

Nous ne sommes pas anglophone et nous avons interrogé, en anglais, des personnes qui ne le sont pas non plus. Cela peut représenter une limite potentielle naturelle, à la fois pour les répondants, rendant peut-être plus difficile leur capacité à exprimer des nuances, et pour nous-mêmes, complexifiant possiblement l'analyse de contenu.

Néanmoins, notre niveau d'anglais et celui de nos interlocuteurs nous a permis de conduire ces entretiens dans de bonnes conditions et nous ne nous sommes jamais sentie en difficulté. La lecture des nombreux verbatim en anglais figurant dans ce travail de recherche montre que le sens des discours est parfaitement compréhensible, même si la syntaxe n'est pas celle d'un natif. La clarté du sens était la condition de base pour effectuer le travail de catégorisation et codage, en analyse de contenu. Elle a été remplie.

Par ailleurs, la multiplicité des témoignages et références, et leur recoupement minutieux, diminuent fortement les risques de mauvaise interprétation.

3.3. La limite de la codification : le non recours à un double codage pour NVivo

Nous avons sollicité le contrôle d'un deuxième codeur pour notre analyse du corpus des associations d'idées formulées par les salariés sur la RSE et le DD.

En revanche, pour la codification sous NVivo, cela ne nous a pas été possible de le faire, du fait du nombre très important de codes que nous avons créés, au fil de l'analyse. Un deuxième codage aurait demandé au deuxième codeur un temps beaucoup trop important d'immersion préalable dans notre arborescence de nœuds NVivo. Il aurait fallu en effet maîtriser la logique de notre catégorisation, particulièrement volumineuse en nombre de codes créés, avant d'être capable de codifier un extrait de corpus. Il ne nous est pas apparu raisonnable de demander à un autre chercheur un tel investissement en temps, pour ce double codage. Peut-être avons-nous été trop loin dans la création de codes ? C'est une tentation facilitée, d'une part, par la logique abductive et la théorie enracinée, et, d'autre part, par l'ergonomie du logiciel qui permet facilement la création et le regroupement de codes. Néanmoins, il nous semble que cette richesse de codes a par ailleurs permis de rendre compte de la subtilité des contenus des discours et de faire émerger des résultats précis et détaillés.

Ce double codage NVivo serait peut-être plus facile à mettre en œuvre dans le cas d'une recherche conjointe où, dès le début du travail, les deux chercheurs co-construisent leur objet de recherche, puis leurs questions de recherche, puis leurs catégorisations NVivo, dans un dialogue permanent.

3.4. La limite de l'application du modèle du noyau central à un matériau qualitatif, dans le cadre de la théorie des représentations sociales

Une limite de l'analyse peut être le fait que nous utilisons cette grille de lecture du noyau central dans le cadre d'un protocole légèrement différent que celui initié par les fondateurs de la méthode.

Ce sont les chercheurs de « l'École d'Aix-en-Provence » des représentations sociales, animée par Abric, qui ont élaboré le concept du noyau central et des éléments périphériques dans la représentation sociale. Les différentes méthodes que ces chercheurs ont développées (l'évocation hiérarchisée, les questionnaires de caractérisation, l'induction par scénario ambigu,...) comportent une étape quantitative, souvent en situation expérimentale. Un objectif, par exemple, est que le sujet produise du contenu sur le thème de recherche, par exemple une liste de mots par associations d'idées, puis qu'il classe ce contenu, qu'il le priorise. Seront étudiées à la fois la fréquence du thème dans les discours, puis l'importance accordée par le répondant à ce thème, par le rang de classement donné.

Notre protocole était différent, puisque nous avons privilégié des entretiens approfondis. Nous avons appliqué la même première étape, en étudiant le nombre de répondants et le nombre de références NVivo. En revanche, la deuxième étape de hiérarchisation a été faite par nous, et non par le répondant, à partir du contenu même des discours et de l'attitude exprimée par le répondant.

4. PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES

Les apports de notre recherche, mais aussi bien évidemment leurs limites, peuvent ouvrir des voies pour des travaux complémentaires.

4.1. Terrain : appliquer la même démarche qualitative à d'autres organisations

Pour approfondir notre démarche d'étude des représentations sociales des salariés sur la RSE, nous pouvons tenter de transposer le cadre conceptuel et la méthode générale utilisés ici, sur l'étude des contenus et des facteurs d'ancrage, en les appliquant à d'autres terrains de recherche. Le sujet potentiel de recherche est très vaste : quelles sont les représentations que les salariés de telle ou telle organisation, telle ou telle entreprise, ou de tel ou tel secteur d'activité, élaborent sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et sur le Développement Durable ? En quoi le contexte partagé par ces salariés influe-t-il sur la formation et les contenus de ces représentations ?

Le fait de travailler sur des contextes et des référentiels différents permettraient de tester les variations éventuelles des modèles que nous avons élaborés dans cette recherche et d'en mesurer la validité externe.

4.2. Méthodologie : tester de façon quantitative les résultats obtenus par cette démarche qualitative

Il peut être possible d'approfondir certains des modèles proposés dans cette recherche, en les testant de façon quantitative après les avoir fait émerger de façon qualitative.

Une telle étude quantitative pourrait être réalisée sur les contenus des représentations, par exemple avec les méthodologies proposées par les chercheurs en représentations sociales pour valider le noyau central et les éléments périphériques. Elle pourrait également être conduite au niveau des facteurs d'ancrage, pour en vérifier très précisément le degré d'influence.

4.3. Méthodologie : combiner analyse de contenu et logiciel NVivo avec analyse de discours et logiciel Alceste

Nous avons choisi de mener notre travail d'analyse avec l'analyse de contenu, aidée du logiciel NVivo. C'est une méthode très pertinente pour l'étude des représentations sociales, car elle permet d'identifier les thèmes et attitudes qui constituent les contenus des R.S. Elle s'intéresse aux significations du texte, qui émergent de la lecture et sont catégorisées selon le modèle qui guide le chercheur.

Deux caractéristiques principales de l'utilisation de cette méthode d'analyse peuvent être rappelées :

- tout d'abord l'accent mis sur le rôle du chercheur dans le processus interprétatif, par la codification des catégories thématiques
- ensuite la progressivité de la construction du sens. Un modèle initial, un premier niveau de codification, puis une évolution des codes, puis la confrontation à nouveau aux données, et ainsi de suite, la recherche progressant par affinements successifs.

L'analyse de contenu a pu être appliquée sur un corpus français et anglais, dans la mesure où elle cherche à comprendre l'énoncé, le sens, que les répondants ont délibérément voulu donner dans leurs discours, cela quelle que soit la langue utilisée.

Une piste nouvelle de recherche consisterait dans l'approfondissement de l'étude des représentations sociales par le croisement de deux méthodes d'analyse. En effet, parallèlement à l'analyse de contenu, il serait possible d'utiliser l'analyse de discours, analyse lexicale, dans un objectif de triangulation méthodologique.

Cette seconde méthode d'analyse s'avère potentiellement très complémentaire : en effet, l'analyse lexicale ne s'intéresse plus au contenu, mais aux actes de langage. Elle met en œuvre des mécanismes indépendants de l'analyse du sens et donc qui ne dépendent pas de l'interprétation du chercheur. Là où l'analyse de contenu s'intéresse à ce que dit le texte, l'analyse de discours, ou analyse lexicale, s'attache à la façon dont il le dit. Utilisée dans un deuxième temps de la recherche, l'analyse de discours pourrait permettre de contrôler l'interprétation du chercheur exprimée dans l'analyse de contenu. Il est très rare que les deux méthodes soient combinées sur un même corpus, notamment par manque de temps, or leur triangulation peut être extrêmement riche.

L'analyse lexicale peut être accompagnée du logiciel Alceste. Fondé par Mex Reinert à partir des théories de l'École française d'analyse des données, Alceste fonctionne sur le principe de la classification hiérarchique descendante. Il permet d'identifier les univers lexicaux présents dans les discours, correspondant notamment à des catégories de représentations. Ce logiciel a déjà été utilisé dans différentes recherches pour l'étude des représentations sociales.

Il est à noter, en ce qui concerne notre travail de recherche, que nous avons prévu, à l'origine, de faire ce croisement méthodologique : analyse de contenu, assistée du logiciel NVivo 9, et analyse de discours, assistée du logiciel Alceste. Dans ce but, nous nous sommes formée à l'utilisation d'Alceste. Mais la nécessité d'une collecte bilingue, dans le protocole définitif souhaité par l'entreprise terrain, a rendu non pertinente cette double analyse sur le corpus en anglais. En effet, l'analyse de discours travaille à partir du vocabulaire : elle n'est pas recommandée sur un corpus où le répondant ne s'exprime pas dans sa langue maternelle.

Par ailleurs, il faut noter que la préparation du corpus, exigée par l'utilisation du logiciel Alceste, représente un temps de travail extrêmement long. Il aurait été difficile de mener en parallèle les deux analyses sur un corpus total aussi volumineux que le nôtre.

Néanmoins, nous signalons, dans cette conclusion, que l'analyse de discours a été réalisée sur le corpus français, soit les interviews des salariés de la CBU France, avec le recours au logiciel Alceste. Toutes les opérations de préparation du corpus français ont été effectuées, comme par exemple :

- repérage des synonymes, des mots polysémiques, des locutions en plusieurs mots, des mots anglo-français, les abréviations, etc.
- interventions sur le corpus et constitution d'un répertoire des modifications apportées
- modification du dictionnaire Alceste
- etc.

Les analyses ont été effectuées et des classes lexicales ont été identifiées.

La comparaison des résultats entre analyse de contenu/NVivo et analyse de discours/Alceste, sur le corpus de la CBU France, pourra faire l'objet d'une prochaine étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric, J.-C. 1989. 'L'étude expérimentale des représentations sociales.' In D. Jodelet (Ed.) *Les représentations sociales*: 187-203. Paris: Presses Universitaires de France.
- Abric, J.-C. 1994. 'Les représentations sociales : aspects théoriques.' In J.-C. Abric (Ed.) *Pratiques sociales et représentations*: 1 vol. (252 p.). Paris: Presses universitaires de France.
- Abric, J.-C. 2007. 'La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales.' In J.-C. Abric (Ed.) *Méthodes d'étude des représentations sociales*: 1 vol. (295 p.). Ramonville-Saint-Agne: Éres.
- Abric, J.-C. & Tafani, E. 1995. 'Nature et fonctionnement du noyau central d'une représentation sociale : la représentation de l'entreprise.' *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 28, 22-31.
- Acquier, A., Gond, J.-P. & Igalens, J. 2005. 'Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion.' *Cahier du Centre de Recherche en Gestion*:2005-166, 1-31.
- Aggeri, F. & Godard, O. 2006. 'Les entreprises et le développement durable.' *Entreprises et histoire*, 45:4, 6-19.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. 'What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda.' *Journal of Management*, 38:4, 932-68.
- Allard-Poesi, F. 1998. 'Representations and influence processes in groups: Towards a socio-cognitive perspective on cognition in organization.' *Scandinavian Journal of Management*, 14:4, 395-420.
- Allard-Poesi, F. & Maréchal, C. 2007. 'Construction de l'objet de la recherche.' In R. A. Thiétart (Ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris: 34-56. Paris: Dunod.
- Allouche, J., Huault, I. & Schmidt, G. 2004. 'Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?' *XV^{ème} Congrès de l'AGRH*, 2390-410.
- Amezaga, T. R. W., He, H. Y. & Cuervo, A. A. V. 2013. 'Socially Responsible Corporate Communications in Mexico: Evidence of the Large Companies by Their Operational Levels.' *International Journal of Business and Management*, 8:10, p144.
- Amiel, F., Greenpeace France 2013. Novethic.
- Anadón, M. 2006. 'La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents.' *Recherches qualitatives*, 26:1, 5-31.
- Angelidis, J., Massetti, B. & Magee-Egan, P. 2008. 'Does corporate social responsibility orientation vary by position in the organizational hierarchy?' *Review of Business*, 28:3, 23-32.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L. & Benn, S. 2010. 'Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership.' *Journal of Business Ethics*, 93:2, 189-213.
- Arthaud-Day, M. L. 2005. 'Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research.' *Business Ethics Quarterly*, 1-22.
- Attarça, M. & Jacquot, T. 2005. 'La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales.' Paper presented at XIV^{ème} Conférence internationale de Management Stratégique, Angers.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. 1985. 'An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability.' *Academy of management Journal*, 28:2, 446-63.
- Autier, F. 2004. 'Organiser l'évasion des Ressources clés : une stratégie de GRH performante ?' Paper presented at Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines.
- Autier, F. 2004 'Légitimité et gouvernance d'entreprise.' *Colloque ESDES 2004 "les enjeux du management responsable"*. Lyon.

- Autissier, D., Bensebaa, F., Lorino, P. & Gérard, K. 2006. 'Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion.' In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.) 283 p. Paris: Economica.
- Avenier, M.-j. 2009. 'Franchir un fossé réputé infranchissable: construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique.' *Management & avenir*:10, 188-206.
- Avenier, M.-j. 2011. 'Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?' *Management & Avenir*:3, 372-91.
- Banerjee, S. B. 2008. 'Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly.' *Critical Sociology*, 34:1, 51-79.
- Bardin, L. 2007. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Basu, K. & Palazzo, G. 2008. 'Corporate social responsibility: A process model of sensemaking.' *Academy of Management Review*, 33:1, 122-36.
- Baumard, P. & Ibert, J. 2007. 'Quelles approches avec quelles données?' *Méthodes de recherche en management- 3ème édition*, 84-106.
- Beaud, S. 1996. 'L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique».' *Politix*, 9:35, 226-57.
- Beaud, S. & Weber, F. 2003. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.
- Becker-Olsen, K. L., Taylor, C. R., Hill, R. P. & Yalcinkaya, G. 2011. 'A cross-cultural examination of corporate social responsibility Marketing communications in Mexico and the United States: strategies for global brands.' *Journal of International Marketing*, 19:2, 30-44.
- Beise-Zee, R. 2011. 'Corporate social responsibility or cause-related Marketing? The role of cause specificity of CSR.' *Journal of Consumer Marketing*, 28:1, 27-39.
- Bergadaà, M. 2004. 'Évolution de l'épistémè économique et sociale: proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer.' *Recherche et applications en Marketing*, 19:1, 55-72.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Anchor
- Bernard, P. & Philippe, Z. 2013. 'Obligation de rendre des comptes.' *Revue française de gestion*, 8:(N° 237), p. 13-32.
- Berthoin Antal, A. & Sobczak, A. 2007. 'Corporate Social Responsibility in France. A Mix of National Traditions and International Influences.' *Business & Society*, 46:1, 9-32.
- Besseyre des Horts, C.-H. 2004. 'La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique?' Paper presented at XVème Congrès AGRH.
- Billaudot, B. 2010. 'La diversité des représentations de la RSE: quelle origine?' *L'Économie politique*:1, 99-112.
- Binninger, A.-S. & Robert, I. 2008. 'Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des comportements.' *La Revue des Sciences de Gestion*:229, 51-59.
- Binninger, A.-S. & Robert, I. 2011. 'La perception de la RSE par les clients: quels enjeux pour la «stakeholder Marketing theory»?' *Management & Avenir*, 45:5, 14-40.
- Blanchet, A. & Gotman, A. 2007. *L'enquête et ses méthodes, L'entretien*. Paris: Armand Colin
- Blasco, M. & Zolner, M. 2010. 'Corporate Social Responsibility in Mexico and France Exploring the Role of Normative Institutions.' *Business & Society*, 49:2, 216-51.
- Bodet, C. & Lamarche, T. 2007. 'La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. (Corporate Social Responsibility (CSR) as an Institutional Innovation: A Regulationist View. With English summary.)' *Revue de la Régulation*:1.
- Bodet, C. & Lamarche, T. 2007. 'La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste.' *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*:1.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard

- Bon, V. 2009. 'Les outils de la durabilité et de la RSE: spécificités et récurrences.' *Management & Avenir*:6, 224-40.
- Borkowski, S. C. & Ugras, Y. J. 1992. 'The ethical attitudes of students as a function of age, sex and experience.' *Journal of Business Ethics*, 11:12, 961-79.
- Bourion, C. 2005. 'Le concept de représentation mentale.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 11:25, 21-38.
- Bourion, C. 2006. 'La responsabilité sociale dans la pratique managériale de proximité.' *Revue Internationale de Psychosociologie*:0, 33.
- Bourion, C. & Persson, S. 2010. 'Les représentations «on line» de 313 organisations.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16:38, 119-46.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
- Brulé, E. 2009. 'La Tour de garde des OMG de la mobilisation contre les OGM à la promotion d'une agriculture alternative: les premiers pas vers une agriculture durable?' *Revue de l'organisation responsable*, 4:2, 59-71.
- Brulois, V. & Viers, J. 2009. 'Recherches et débats.' *Sociologies pratiques*:1, 29-38.
- Brundtland, G. H. 1987. 'Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED).' *Notre avenir à tous*. Organisation des Nations unies.
- Burguière, A. 1983. 'La notion de mentalité chez Marc Bloch et Lucien Febvre: deux conceptions, deux filiations.' *Revue de Synthèse Paris*, 104:111-112, 333-48.
- Burguière, A. 1995. 'L'anthropologie historique.' In F. Bédarida (Ed.) *L'histoire et le métier d'historien en France 1945-1995*: p. 171-86. Paris: Les Editions de la MSH.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. England: Ashgate.
- Burrell, G. & Morgan, G. 2008. *Sociological paradigms and organisational analysis elements of the sociology of corporate life*. Farnham, Surrey, England Burlington, Vt., U.S.A.: Ashgate.
- Burton, B. K. & Goldsby, M. 2009. 'Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior A Study of Small Business Owners.' *Business & Society*, 48:1, 88-104.
- Cacioppe, R., Forster, N. & Fox, M. 2008. 'A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success.' *Journal of Business Ethics*, 82:3, 681-700.
- Campeau, M. 2011. 'Embedding CSR Values into Corporate Culture.' *Revue professionnelle*: 31-33.
- Capron, M. 2004. 'Forum plurilatéral européen sur la RSE: la raison d'une déconvenue.' Paper presented at XXII ème université d'été de l'IAS, Institut International de l'Audit Social, août 2004.
- Capron, M. 2005 'Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ?' *La Revue des Sciences de Gestion*: Issue 211-212, p.47-54, 8p.
- Capron, M. & Petit, P. 2011. 'Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes.' *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*:9.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*. La Découverte.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: la Découverte.
- Carroll, A. B. 1979. 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.' *Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. 'The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders.' *Business Horizons*, 34:4, 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. 'Corporate social responsibility evolution of a definitional construct.' *Business & Society*, 38:3, 268-95.
- Carroll, A. B. & Näsi, J. 1997. 'Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference.' *Business Ethics: A European Review*, 6:1, 46-51.

- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. 'The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice.' *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 85-105.
- Cazal, D. 2006. 'La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats.' Paper presented at 1er Congrès du RIODD.
- Champion, E., Gendron, C. & Lapointe, A. 2005. *Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises: un éclairage sociologique*. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG, UQAM.
- Charreire, S. & Huault, I. 2001. 'Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat.' *Finance contrôle stratégie*, 4:3, 31-55.
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. 2007. 'Explorer et tester : les deux voies de la recherche.' In R. A. Thiétart (Ed.) *Méthodes de recherche en management*: 34-56. Paris: Dunod.
- Chartier, R. 1989. 'Le monde comme représentation.' *Annales*, 44:6, 1505-20.
- Chevrier, S. 2010. *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Chiapello, È. & Gitiaux, F. 2010. 'Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations.' *Revue de l'organisation responsable*, 4:1, 43-53.
- Chrisman, J. J. & Archer, R. W. 1984. 'Small business social responsibility: Some perceptions and insights.' *American Journal of Small Business*, 9:2, 46-58.
- Clarkson, M. E. 1995. 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.' *Academy of management review*, 20:1, 92-117.
- Cochoy, F. 2004. 'L'emballage, ou comment capter en chaque homme le baudet qui sommeille.' In F. Cochoy (Ed.) *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire mon client...* : 71-99. Toulouse: PUM, Presses Universitaires du Mirail.
- Cochoy, F. 2007. 'La responsabilité sociale de l'entreprise comme «représentation» de l'économie et du droit.' *Droit et société*:1, 91-101.
- Cochoy, F. 2010. *Une histoire du Marketing : discipliner l'économie de marché*. Paris: Editions la découverte.
- Cochoy, F. & Vabre, M. 2007. 'From Stakeholders to Stakesliders.' *Revue de l'Organisation Responsable*, 2:3, 40-54.
- Coldwell, D. 2001. 'Perceptions and expectations of corporate social responsibility: theoretical issues and empirical findings.' *South African Journal of Business Management*, 32:1, 49-55.
- Collier, J. & Esteban, R. 2007. 'Corporate social responsibility and employee commitment.' *Business Ethics: A European Review*, 16:1, 19-33.
- Corley, K. & Bansal, P. 2011. 'The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods.' *Academy of Management Journal*, 54:2, 233-37.
- Coudel, E., Devautour, H., Soulard, C.-T., Faure, G. & Bernard, H. 2012. *Apprendre à innover dans un monde incertain: concevoir les futurs de l'agriculture et de l'alimentation*. Editions Quae.
- Craig-Lees, M. 2001. 'Sense making: Trojan horse? Pandora's box?' *Psychology & Marketing*, 18:5, 513-26.
- Cramer, J., Van Der Heijden, A. & Jonker, J. 2006. 'Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting.' *Business Ethics: A European Review*, 15:4, 380-89.
- Crozier, M. & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.
- d'Iribarne, P. 1989. *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Éditions du Seuil.
- d'Iribarne, P. 2001. 'Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle: les enseignements d'une success-story mexicaine.' *Gérer et comprendre*:65, 187-213.
- d'Iribarne, P. 2002. *Cultures et mondialisation gérer par-delà les frontières*. Paris: Ed. du Seuil.
- d'Iribarne, P. 2002. 'Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations.' *Journal of Organizational Behavior*, 23:3, 243-56.
- d'Iribarne, P. 2004. 'Christianisme et lien social.' *Études*:10, 333-42.
- d'Iribarne, P. 2005. 'Analyse stratégique et culture: un nécessaire retour aux sources.' *Revue française de sociologie*, 46:1, 151-70.

- d'Iribarne, P. 2006. *L'étrangeté française*. Paris: Éd. du Seuil.
- d'Iribarne, P. 2006. 'Oser un management français ouvert au monde.' *Le journal de l'école de Paris du management*:3, 8-14.
- d'Iribarne, P. 2008. *Penser la diversité du monde*. Paris: Éd. du Seuil.
- d'Iribarne, P. 2009. *L'épreuve des différences l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris: Ed. du Seuil.
- d'Iribarne, P. 2009. 'La force des cultures.' *Le Débat*:5, 111-23.
- Dalsace, F. & Ménascé, D. 2010. 'Une multinationale face à la pauvreté.' *Revue française de gestion*:9, 219-27.
- Damon, J. 2012. 'En finir avec le « sociétal ».' In J. Damon (Ed.) *Eclairs. Actualités sociales hebdomadaires*.
- Dantier, B. 2003. 'La chose sociologique et sa représentation : Introduction aux règles de la méthode sociologique d'Émile Durkheim.' In J.-M. Tremblay (Ed.) 54. Québec: Université du Québec.
- Darsono, L. I. 2009. 'Corporate social responsibility and Marketing: what works and what doesn't.' *Gadjah Mada International Journal of Business*, 11:2, 275-93.
- David, A. 1999. 'Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion.'
- de La Ville, V.-I. 2000. 'La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode?' *Finance Contrôle Stratégie*, 3:3, 73-99.
- De Roeck, K. & Swaen, V. 2009. 'La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) comme facteur d'identification des employés en période de fusion-acquisition.' Paper presented at 4e congrès du RIODD, Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable.
- Décaudin, J.-M., Igalens, J. & Waller, S. 2013. *La communication interne-3e édition : Stratégies et techniques*. Paris: Dunod.
- Deheunynck, P. 2008. 'La uniqueness de Danone.' *Le journal de l'école de Paris du management*:3, 37-44.
- Déjean, F. & Gond, J.-P. 2004. 'La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche.' *Finance Contrôle Stratégie* Volume 7:N° 1, p. 5– 31. .
- Delalieux, G. 2005. 'L'influence des idéologies dans le développement de la RSE.' Paper presented at 23ème Université d'été de l'IAS, Institut d'Audit Social.
- Delalieux, G. 2008. 'Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable.' *Mondes en développement*:4, 45-62.
- Delmas, M. A. & Cuerel Burbano, V. 2011. 'The drivers of greenwashing.' *California Management Review*, 54:1, 64.
- Des Rochers, T. & Turcotte, M.-F. 2012. 'Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise.' *Entrepreneurial Practice Review*, 2:3.
- Deschamps, J.-C. & Moliner, P. 2008. *L'identité en psychologie sociale des processus identitaires aux représentations sociales*. Paris: A. Colin.
- Deshpande, S. P. 1997. 'Managers' perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age, and level of education.' *Journal of Business Ethics*, 16:1, 79-85.
- Desmarais, C. & Moscarola, J. 2004. 'Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public.' Paper presented at Actes du colloque" L'analyse de données textuelles: De l'enquête aux corpus littéraires.
- Dion, M. & Wolff, D. 2008. *Le développement durable-Théories et applications au management: Théories et applications au management*. Dunod.
- Doh, J. P. & Guay, T. R. 2006. 'Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective.' *Journal of Management Studies*, 43:1, 47-73.
- Doise, W. 1992. 'L'ancrage dans les études sur les représentations sociales.' *Bulletin de psychologie*, 45:405, 189-95.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. 'The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.' *Academy of management Review*, 20:1, 65-91.

- Dortier, J.-F. 2002. 'L'univers des représentations ou l'imaginaire de la grenouille: Les représentations mentales.' *Sciences humaines*:128, 24-31.
- Drevetton, B. 2009. 'Construire une instrumentation de la RSE: une délicate quête de sens.' *Management & Avenir*:9, 327-43.
- Duarte, F. 2010. 'Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures.' *Journal of Business Ethics*, 96:3, 355-68.
- Duchesne, S. 2000. 'Pratique de l'entretien dit "non-directif".' In M. Bachir (Ed.) *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*: 9-30. Presses Universitaires de France.
- Durkheim, É. 1895. 'Les règles de la méthode sociologique.' *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 37, 465-498.
- Durkheim, É. 1897. *Le suicide : étude de sociologie*. Paris: Alcan.
- Durkheim, É. 1898. 'Représentations individuelles et représentations collectives.' *Revue de métaphysique et de morale*, 6, p. 273-302.
- Ehlinger, S. 1998. 'Les représentations partagées au sein des organisations: entre mythe et réalité.' Paper presented at Actes du 8ème congrès de l'AIMS.
- El Akremi, A., Dhaouadi, I. & Igalens, J. 2008. 'La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société.' *Finance Contrôle Stratégie*, 11:3, 65-94.
- Elias, R. Z. 2005. 'The effect of corporate ethical values on accountants' perceptions of social responsibility.' *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 21:4.
- Elkington, J. 1998. 'Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business.' *Environmental Quality Management*, 8:1, 37-51.
- Ellis, A. D. 2009. 'The impact of Corporate Social Responsibility on employee attitudes and behaviors.' Paper presented at Academy of Management
- Ericson, T. 2001. 'Sensemaking in organisations—towards a conceptual framework for understanding strategic change.' *Scandinavian Journal of Management*, 17:1, 109-31.
- Etheredge, J. M. 1999. 'The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure.' *Journal of Business Ethics*, 18:1, 51-64.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. 2003. *Market. Etudes et recherches en Marketing*. Paris: Dunod.
- Faber, E. 2009. 'Les entreprises et leur éco-système.' *Projet*, n°312:5, 4-11.
- Faber, E. 2011. *Chemins de traverse vivre l'économie autrement*. Paris: Albin Michel.
- Faivre-Tavignot, B. 2010. 'Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture.' *Revue française de gestion*:9, 175-89.
- Fallery, B. & Rodhain, F. 2007. 'Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique.' Paper presented at Actes de la Conférence AIMS 2007.
- Farr, R. 1984. 'Les Représentations sociales.' In S. Moscovici (Ed.) *Psychologie sociale*: p. 379-89. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fassin, Y., Van Rossem, A. & Buelens, M. 2011. 'Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts.' *Journal of Business Ethics*, 98:3, 425-53.
- Fenwick, T. & Bierema, L. 2008. 'Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals.' *International Journal of training and Development*, 12:1, 24-35.
- Fieseler, C. 2011. 'On the corporate social responsibility perceptions of equity analysts.' *Business Ethics: A European Review*, 20:2, 131-47.
- Flament, C. 1994. 'Structure, dynamique et transfoirmentation des représentations sociales.' In J.-C. Abric (Ed.) *Pratiques sociales et représentations*: 1 vol. (252 p.). Paris: Presses universitaires de France.

- Flament, C. & Rouquette, M.-L. 2003. *Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les représentations sociales*. A. Colin Paris.
- Fox, A. 2008. 'Be an Insider on Social Responsibility.' *HR MAGAZINE*, 53:2, 75.
- Francis, H. & Keegan, A. 2006. 'The changing face of HRM: in search of balance.' *Human Resource Management Journal*, 16:3, 231-49.
- François-Lecompte, A., Gentric, M. & Audigier, N. 2013. 'L'affichage environnemental.' *Revue française de gestion*:8, 181-99.
- Fray, A.-M. & Soparnot, R. 2007. 'La RSE comme levier de changements organisationnels, une analyse des représentations, le cas du secteur social.' *Gestion 2000*, 24:6, 163-78.
- Freeman, R. E. 1984. 'Strategic planning: A stakeholder approach.' *Pitman, Boston*.
- Freud, S. 1923. 'Le moi et le ça.' *Les classiques des Sciences Sociales, collection numérique*. Québec: UQAC.
- Freud, S. 1927. 'L'avenir d'une illusion.' *Ouvres Complètes*: 141-97. Paris: Presses Universitaires de France.
- Freud, S. 1932. 'D'une vision du monde.' *Ouvres Complètes*: 242-68. Paris: Presses Universitaires de France.
- Friedman, M. 1970. 'The social responsibility of business is to increase its profits.' *The New York Times Magazine*. Springer.
- Gabriel, P. 2001. 'Une analyse structurelle de l'évolution du Marketing.' *Gestion*, 26:3, 11-17.
- Gabriel, P. 2003. 'Le Marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable.' *Décisions Marketing*:29, 67-76.
- Gagnon, Y.-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Garreau, L. & Bandeira-De-Mello, R. 2008. 'Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée.' Paper presented at XVIIème Conférence de l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique.
- Garric, N., Léglise, I. & Point, S. 2007. 'Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours.' *Revue de l'Organisation Responsable*, 2:1, 5-19.
- Gatignon-Turnau, A.-L. 2005. 'Proposition d'une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de RSE par les salariés.' *16ème Conférence de l'AGRH- 15 et 16 septembre 2005 Paris Dauphine*.
- Gavin, J. F. & Maynard, W. S. 1975. 'Perceptions of corporate social responsibility.' *Personnel Psychology*, 28:3, 377-87.
- Gendre-Aegerter, D. 2008. 'La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive.' Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- Gendron, C. 2006. *Le développement durable comme compromis la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec (Québec): Presses de l'université du Québec.
- Gilormini, P. 2008. 'La responsabilité sociale des entreprises comme processus d'élaboration de l'identité managériale.' *29ème Congrès de l'AGRH*. Dakar, Sénégal.
- Gilormini, P. 2010. 'Les stratégies rhétoriques de légitimation.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16:38, 63-84.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.' *Strategic management journal*, 12:6, 433-48.
- Godelier, É. 2009. 'La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?' *Revue française de gestion*:2, 95-111.
- Gond, J.-P. 2006. 'Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier.' *Thèse en Sciences de Gestion, Centre de Recherche en Management CRM*. Université de Toulouse 1 Capitole.
- Gond, J.-P. & Igalens, J. 2008. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Gond, J.-P. & Igalens, J. 2012. *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris Pearson
- Gond, J.-P. & Mercier, S. 2004. 'Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.' Paper presented at AGRH, Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines.
- Graafland, J., Kaptein, M. & Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C. 2007. 'Conceptions of God, Normative Convictions, and Socially Responsible Business Conduct An Explorative Study Among Executives.' *Business & Society*, 46:3, 331-68.
- Greenwood, M. 2007. 'Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility.' *Journal of Business Ethics*, 74:4, 315-27.
- Greenwood, M. R. 2002. 'Ethics and HRM: A review and conceptual analysis.' *Journal of Business Ethics*, 36:3, 261-78.
- Grenier, C. & Josserand, E. 2007. 'Recherches sur le contenu et recherches sur le processus.' In R. A. Thiétart (Ed.) *Méthodes de recherche en Management*: 107-39. Paris: Dunod.
- Grisard, C. 2012. 'Accountability and Bottom of the Pyramid projects: the two sides of the mirror.' Paper presented at 33eme congrès de l'AFC, Association Francophone de Comptabilité.
- Guest, D. E. 2007. 'HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas?' In A. H. Pinnington, R. Macklin & T. Campbell (Eds.) *Human Resource Management: Ethics and Employment*: pp 52-65. Oxford: Oxford University Press.
- Guillemette, F. 2006. 'L'approche de la Grounded Theory; pour innover.' *Recherches qualitatives*, 26:1, 32-50.
- Harris, J. D. & Freeman, R. E. 2008. 'The impossibility of the separation thesis ' *Business Ethics Quarterly*, 18:4, 541-48.
- Hart, S. & Prahalad, C. 2002. 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid.' *Strategy+ Business*, 26, 54-67.
- Hartmann, M. 2011. 'Corporate social responsibility in the food sector.' *European Review of Agricultural Economics*, 38:3, 297-324.
- Héran, F. 1991. 'Pour en finir avec " sociétal".' *Revue française de sociologie*, 615-21.
- Herzlich, C. 1972. 'La représentation sociale.' In S. Moscovici (Ed.) *Introduction à la psychologie sociale*: 303-25. Paris: Larousse.
- Hine, J. A. & Preuss, L. 2009. "'Society is out there, organisation is in here": On the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups.' *Journal of Business Ethics*, 88:2, 381-93.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Hlady Rispal, M. 2010. 'La conduite d'études de cas encastres.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 15:35, 179-200.
- Holmes, S. L. 1976. 'Executive perceptions of corporate social responsibility.' *Business Horizons*, 19:3, 34-40.
- Hulak, F. 2008. 'En avons-nous fini avec l'histoire des mentalités?' *Philosophie de l'Université Paris 1*:2, 89-109.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. 2006. 'Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches.' *Journal of International Business Studies*, 37:6, 838-49.
- Hutchison, A. J., Johnston, L. H. & Breckon, J. D. 2010. 'Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example.' *International Journal of Social Research Methodology*, 13:4, 283-302.
- Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P. & Howard, D. P. 2006. 'Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students.' *Journal of Business Ethics*, 66:2-3, 157-67.
- Igalens, J. 2003. 'Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale.' *Les Notes du LIHRE*.
- Igalens, J. 2004. 'Comment évaluer les rapports de développement durable?' *Revue française de gestion*:5, 151-66.

- Igalens, J. 2007. 'L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40.' *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10:2, 129-55.
- Igalens, J. 2011. 'Le talent du griot.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 17:41, 131-45.
- Igalens, J. 2012. 'Introduction.' In J. Igalens (Ed.) *La responsabilité sociale des entreprises défis, risques et nouvelles pratiques*: 1 vol. (140 p.). Paris: Eyrolles.
- Igalens, J., El Akremi, A., Gond, J.-P. & Swaen, V. 2011. 'La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés: phare ou rétroviseur?' *Revue de gestion des ressources humaines*:4, 33-45.
- Igalens, J. & Joras, M. 2005. 'Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise.' In P. Imbs (Ed.) *L'entreprise face à des responsabilités élargies*. Paris: Editions EMS
- Igalens, J. & Point, S. 2009. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris: Dunod.
- Jahdi, K. S. & Acikdilli, G. 2009. 'Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?' *Journal of Business Ethics*, 88:1, 103-13.
- Jodelet, D. 1984. 'Représentation sociale: phénomène, concept et théorie.' In S. Moscovici (Ed.) *Psychologie sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Jodelet, D. 1989. *Folies et représentations sociales*. Presses universitaires de France.
- Jones, T. M. 1995. 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics.' *Academy of management review*, 20:2, 404-37.
- Kacprowicz, G. 2011. 'Le système de valeurs des Polonais: l'héritage du socialisme ou la version locale du système occidental.' *Sociétés*:2, 39-47.
- Kaës, R. 1989. 'Psychanalyse et représentation sociale.' In D. Jodelet (Ed.) *Les représentations sociales*: 86-113. Paris: Presses Universitaires de France.
- Kalampalikis, N. 2007. 'L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales.' In J.-C. Abric (Ed.) *Méthodes d'étude des représentations sociales*: 1 vol. (295 p.). Ramonville-Saint-Agne: Éres.
- Kalampalikis, N. & Moscovici, S. 2005. 'Une approche pragmatique de l'analyse Alceste.' *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 66, 15-24.
- Kang, Y.-C. & Wood, D. J. 1995. 'Before-profit social responsibility—turning the economic paradigm upside-down.' Paper presented at Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association for Business and Society.
- Karjalainen, H. 2010. 'La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles?' *Revue française de gestion*:5, 33-52.
- Kaufmann, J.-C. 2008. *L'enquête et ses méthodes L'entretien compréhensif*. Paris: A. Colin.
- Keenoy, T. 1997. 'HRMism and the Languages of Re-presentation.' *Journal of management studies*, 34:5, 825-41.
- Kelley, S. W., Ferrell, O. & Skinner, S. J. 1990. 'Ethical behavior among Marketing researchers: An assessment of selected demographic characteristics.' *Journal of Business Ethics*, 9:8, 681-88.
- Kidwell, J. M., Stevens, R. E. & Bethke, A. L. 1987. 'Differences in ethical perceptions between male and female managers: myth or reality?' *Journal of Business Ethics*, 6:6, 489-93.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. & Kim, N.-M. 2010. 'Corporate social responsibility and employee-company identification.' *Journal of Business Ethics*, 95:4, 557-69.
- Kim, Y. & Kim, S.-Y. 2010. 'The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners.' *Journal of Business Ethics*, 91:4, 485-500.
- Kinard, J., Smith, M. E. & Kinard, B. R. 2003. 'Business executives' attitudes towards social responsibility: past and present.' *American Business Review*, 21:2, 87.

- Klein, H. K. & Myers, M. D. 1999. 'A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems.' *MIS quarterly*, 67-93.
- Koenig, G. 1993. 'Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.' *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 4-17.
- Koenig, G. 2006. 'Théories mode d'emploi.' *Revue française de gestion*:160, 9-27.
- Kolk, A. 2008. 'Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices.' *Business Strategy and the Environment*, 17:1, 1-15.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S. & Henkel, E. T. 2010. 'Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors.' *Journal of Business Ethics*, 91:2, 167-81.
- Kooskora, M., Hiller, T. & Omair, K. 2005. 'Perceptions of corporate social responsibility among Estonian business organisations.' *EBS Review*, 20, 74-87.
- Kotler, P. & Lee, N. 2004. 'Best of breed.' *Stanford Social Innovation Review*, 1:4, 14-23.
- Kuhn, T. S. 2008. *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Lauriol, J. 2004. 'Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine.' *Revue française de gestion*:5, 137-50.
- Leca, B. & Plé, L. 2013. 'Une épistémologie à hauteur d'homme: l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management.' *Management & avenir*:2, 35-52.
- Leduc, P. 2007. 'La notion d'incommensurabilité chez Thomas Kuhn.'
- Lee, E. M., Park, S.-Y. & Lee, H. J. 2013. 'Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences.' *Journal of business research*, 66:10, 1716-24.
- Lee, H.-H. M., Van Dolen, W. & Kolk, A. 2013. 'On the Role of Social Media in the 'Responsible' Food Business: Blogger Buzz on Health and Obesity Issues.' *Journal of Business Ethics*, 118:4, 695-707.
- Lee, M.-D. P. 2008. 'A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead.' *International Journal of Management Reviews*, 10:1, 53-73.
- Legge, K. 2007. 'The ethics of HRM in dealing with individual employees without collective representation.' In A. H. Pinnington, R. Macklin & T. Campbell (Eds.) *Human Resource Management: Ethics and Employment*: pp.35-51. Oxford: Oxford University Press
- Lehu, J.-M. 2005. 'Les sources de la performance Marketing chez procter & gamble: La fin d'un certain Marketing... de masse.' *Décisions Marketing*, 17-30.
- Lehu, J.-m. 2012. 'Haïne du Marketing: analyse d'une relation consumériste ambivalente.' *La Revue des Sciences de Gestion*:6, 13-25.
- Lesca, N. & Bartel-Radic, A. 2001. 'Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel: quelques apports de la théorie des représentations sociales.' Paper presented at Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Lévy-Bruhl, L. 1923. 'La mentalité primitive, séance du 15 février 1923.' *Bulletin de la Société française de Philosophie*, 23.
- Lévy-Bruhl, L. 1927. *L'âme primitive*. F. Alcan.
- Lewicka-Strzalecka, A. 2006. 'Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case.' *Corporate Governance*, 6:4, 440-48.
- Liu, G., Liston-Heyes, C. & Ko, W.-W. 2010. 'Employee participation in cause-related Marketing strategies: A study of management perceptions from British consumer service industries.' *Journal of Business Ethics*, 92:2, 195-210.
- Lloyd, Heinfeld & Wolf 2008. 'Corporate social Responsibility from the employee's perspective: an empirical organizational analysis.' *Review of Business Research*.
- Lockwood, N. 2004. 'Corporate social responsibility: HR's leadership role.' p. 1-10.

- Lordon, F. 2003. *Et la vertu sauvera le monde... après la débâcle financière, le salut par l'"éthique" ?* Paris: Raisons d'agir.
- Maignan, I. & Ferrell, O. 2004. 'Corporate social responsibility and Marketing: an integrative framework.' *Journal of the Academy of Marketing science*, 32:1, 3-19.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. 2001. 'Corporate citizenship as a Marketing instrument-Concepts, evidence and research directions.' *European Journal of Marketing*, 35:3/4, 457-84.
- Maignan, I. & Swaen, V. 2004. 'La responsabilité sociale d'une organisation: intégration des perspectives Marketing et managériale.' *Revue française du Marketing*:200, 51-66.
- Mannoni, P. 2008. *Les représentations sociales*. Paris: Presses universitaires de France.
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. 2008. 'Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda.' *Systems Research and Behavioral Science*, 25:3, 413-26.
- Maon, F. & Swaen, V. 2009. 'Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization.'
- Marchant, E. 2012. 'La dynamique de Danone.Communities.' *Le journal de l'école de Paris du management*:1, 17-24.
- Mariotti, F. 2003. 'Tous les objets sociaux sont-ils des objets de représentations sociales? Questions autour de la pertinence.' *Journal International des Représentations Sociales*, 1, 2-18.
- Marta, J., Singhapakdi, A. & Kraft, K. 2008. 'Personal Characteristics Underlying Ethical Decisions in Marketing Situations: A Survey of Small Business Managers*.' *Journal of Small Business Management*, 46:4, 589-606.
- Martinet, A. C. & Payaud, M. A. 2013. 'RSE: Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux.'
- Martinet, A. C. & Pesqueux, Y. 2013. *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Martinet, A.-C. & Payaud, M. A. 2008. 'Formes de RSE et entreprises sociales.' *Revue française de gestion*:11, 199-214.
- Mathieu, J.-P. & Roehrich, G. 2005. 'Les trois représentations du Marketing au travers de ses définitions.' *Revue Française de Marketing*, 204, 39-56.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. "“Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility.' *Academy of management Review*, 33:2, 404-24.
- Mauléon, F. & Silva, F. 2009. 'Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France.' *Management & Avenir*, 23:3, 23-35.
- Meisinger, S. 2007. 'HR's Role in Social Responsibility and Sustainability.' *HR magazine*, 52:12, 8.
- Mercier, S. 1999. *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Éd. la Découverte Syros.
- Mercier, S. 2001. 'L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature.' Paper presented at Actes de la Xe Conférence de l'AIMS, Québec.
- Mevel, O. & Abgrall, P. 2009. 'Management de l'information dans l'organisation: une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles.' *Revue internationale d'intelligence économique*, 1:1, 123-37.
- Meyskens, M. & Paul, K. 2010. 'The evolution of corporate social reporting practices in Mexico.' *Journal of Business Ethics*, 91:2, 211-27.
- Michotte, E. 2007. 'Une approche sociologique de la construction sociale de la responsabilité sociale des entreprises : une proposition de recherche.' *Revue de l'organisation responsable*, 2:3, 30-39.
- Mihaylova, S. 2010. 'Les problèmes de la transparence sociale dans les pays post-communistes.' *La Revue des Sciences de Gestion*, 241:1, 109-16.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.' *Academy of management review*, 22:4, 853-86.
- Moliner, P. & Gutermann, M. 2004. 'Dynamique des descriptions et des explications dans une représentation sociale.' *Textes sur les représentations sociales*, 13, 2.1-2.12.
- Moliner, P. & Martos, A. 2005. 'La fonction génératrice de sens du noyau des représentations sociales: une remise en cause.' *Papers on social representations*, 14:3, 1-12.
- Moliner, P., Rateau, P. & Cohen-Scali, V. 2002. *Les représentations sociales. Pratique des études de terrain*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Moscovici, S. 1961. *La psychanalyse, son image et son public : étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. 1989. 'Des représentations collectives aux représentations sociales.' In D. Jodelet (Ed.) *Les Représentations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mougin, F. & Benenati, B. 2005. 'Danone se raconte des histoires.' *Le journal de l'école de Paris du management*:5, 8-13.
- Mouricou, P. 2009. 'Stratégie et imitation concurrentielle : une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises.' *Sciences de Gestion*. Université Paris-Dauphine.
- Mudrack, P. 2007. 'Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility.' *Business & Society*, 46:1, 33-62.
- Muller, A. & Kolk, A. 2009. 'CSR performance in emerging markets evidence from Mexico.' *Journal of Business Ethics*, 85:2, 325-37.
- Muller, A. & Kolk, A. 2010. 'Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from foreign and domestic firms in Mexico.' *Journal of Management Studies*, 47:1, 1-26.
- Najlaoui, H. 2010. 'Les représentations de 86 acteurs économiques francophones.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16:38, 99-117.
- Naszályi, P. 2012. 'Responsabilité et/ou culpabilité? Innovation et/ou prudence? Ou agir «de manière créative et responsable».' *La Revue des Sciences de Gestion*:5, 1-2.
- Negura, L. 2006. 'L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales.' *SociologieS*.
- Nijhof, A. & Jeurissen, R. 2006. 'Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue.' *Business Ethics: A European Review*, 15:4, 316-22.
- Okoye, A. 2009. 'Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?' *Journal of Business Ethics*, 89:4, 613-27.
- Orpen, C. 1987. 'The attitudes of United States and South African managers to corporate social responsibility.' *Journal of Business Ethics*, 6:2, 89-96.
- Ostlund, L. E. 1977. 'Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility.' *California Management Review*, 19:4.
- Pailhé, P. 1994. 'L'analyse par théorisation ancrée.' *Cahiers de recherche sociologique*, 23:147, 147-81.
- Palpacuer, F. 2008. 'Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG: Vers un nouveau mode de régulation?' *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*:2.
- Paone, V. & Forterre, D. 2012. 'La Responsabilité Sociale (et environnementale) de l'Entreprise ou RSEE: Repenser le socle théorique.' *La Revue des Sciences de Gestion*:5, 49-58.
- Paradas, A. 2006. 'Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes.' *8ème Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME*, 25-27.
- Pasquero, J. 2004. 'De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité.' In D.-G. Tremblay & D. Rolland (Eds.) *Responsabilité Sociale d'Entreprise et Finance Responsable : Quels Enjeux?*, p. 35-62. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Pasquini-Descomps, H. & Teulon, F. 2013. 'Quelle perception de la responsabilité sociale des entreprises pour les gestionnaires de fonds en Suisse ?' *Gestion 2000*, 30:6.

- Pater, A. & Van Lierop, K. 2006. 'Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility.' *Business Ethics: A European Review*, 15:4, 339-51.
- Payaud, M. A. & Martinet, A. C. 2010. 'Stratégies RSE-BoP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques.' *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14:2, 31-51.
- Pedersen, E. R. 2010. 'Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards society.' *Journal of Business Ethics*, 91:2, 155-66.
- Pelozo, J. & Shang, J. 2011. 'How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:1, 117-35.
- Pénicaud, M. 2011. 'Pour une vision de l'entreprise dans son écosystème.' *Le journal de l'école de Paris du management*:5, 37-44.
- Perret, V. & Séville, M. 2007. 'Fondements épistémologiques de la recherche.' In R.-A. Thietart (Ed.) *Méthodes de recherche en management*: p. 13-33. Paris: Dunod.
- Pesqueux, Y. & Biefnot, Y. 2002. *L'éthique des affaires management par les valeurs et responsabilité sociale*. Paris: Éd. d'Organisation.
- Pestre, F. 2010. 'Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté?' *Revue française de gestion*:9, 137-54.
- Pestre, F. 2011. 'Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale.' *Revue française de gestion*:3, 109-25.
- Pestre, F. 2013. *La responsabilité sociale des entreprises multinationales: Stratégies et mise en oeuvre*. Paris: l'Harmattan.
- Peterson, R. T. & Jun, M. 2007. 'Perceptions on social responsibility: the entrepreneurial vision.' *Business & Society*.
- Pfeffer, J. 2010. 'Building sustainable organizations: The human factor.' *The Academy of Management Perspectives*, 24:1, 34-45.
- Piaget, J. 1926. *La représentation du monde chez l'enfant*. Paris: Librairie Félix Alcan.
- Piaget, J. 1932. *Le Jugement Moral chez L'Enfant* Paris: Librairie Félix Alcan.
- Piaget, J. 1967. *La psychologie de l'intelligence*. Genève: Armand Colin.
- Platet-Pierrot, F. & Giordano-Spring, S. 2011. 'Des entreprises responsables: à l'égard de qui et à quel propos? Une étude du message du Président de sociétés cotées françaises.' *Management & Avenir*:5, 62-79.
- Point, S. & Fourboul, C. V. 2006. 'Le codage à visée théorique.' *Recherche et applications en Marketing*, 21:4, 61-78.
- Popiolek, M. D. 'Corporate Social Responsibility Case in Poland.'
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. 'The link between competitive advantage and corporate social responsibility.' *Harvard business review*, 84:12, 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. 'Creating Shared Value.' *Harvard Business Review*, 89:1/2, 62-77.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sauter-Sachs, S. 2002. *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Potter, J. 2010. *Representing reality discourse, rhetoric and social construction*. London Thousand Oaks CA: Sage.
- Pouliopoulos, L., Geitona, M., Pouliopoulos, T. & Triantafillidou, A. 2012. 'Managers' Perceptions and Opinions towards Corporate Social Responsibility (CSR) in Greece.' *Procedia Economics and Finance*, 1, 311-20.
- Poupart, J. 1993. 'Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche.' *Sociologie et sociétés*, 25:2, 93-110.

- Prahalad, C. K. & Hammond, A. 2002. 'Serving the world's poor, profitably.' *Harvard business review*, 80:9, 48-59.
- Preuss, L. 2008. 'A reluctant stakeholder? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions.' *Business Ethics: A European Review*, 17:2, 149-60.
- Quazi, A. M. 2003. 'Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations.' *Management Decision*, 41:9, 822-31.
- Rääsk 2004. 'The stakeholder concept and the perception of CSR among Estonian companies.' *EBS Review*.
- Rallapalli, K. C., Vitell Jr, S. J. & Szeinbach, S. 2000. 'Marketers' norms and personal values: an empirical study of Marketing professionals.' *Journal of Business Ethics*, 24:1, 65-75.
- Reich, R. B. 2008. *Supercapitalisme: le choc entre le système économique émergent et la démocratie*. Vuibert.
- Rettab, B., Brik, A. B. & Mellahi, K. 2009. 'A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai.' *Journal of Business Ethics*, 89:3, 371-90.
- Reynaud, E. 2008. 'La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe.' *Revue française de gestion*:11, 109-30.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2006. *Comportements organisationnels*. Paris: Pearson Education France.
- Robert, A. D. & Bouillaguet, A. 2007. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. 2008. 'Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes.' *Journal of Business Ethics*, 83:2, 265-83.
- Rojot, J. 2005. *Théorie des organisations*. Paris: Editions ESKA.
- Roussiau, N. & Bonardi, C. 2001. *Les représentations sociales: États des lieux et perspectives*. Belgique: Editions Mardaga.
- Rowley, T. J. 1997. 'Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences.' *Academy of management Review*, 22:4, 887-910.
- Rubinstein, M. 2006. 'Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel.' *Revue d'économie industrielle*:113, 83-105.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. 2006. 'Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework.' *Journal of Organizational Behavior*, 27:4, 537-43.
- Salmon, A. 2009. 'Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés?' *Sociologies pratiques*:1, 51-63.
- Saulquin, J. & Schier, G. 2000. 'Des perceptions managériales aux pratiques RS: une étude exploratoire.' *Gestion*, 24:6, 181-95.
- Schwartz, S. H. 2006. 'Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications.' *Revue française de sociologie*, 47:4, 929-68.
- Segal, J.-P., Sobczak, A. & Triomphe, C.-E. 2003. 'La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail.' *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Serwinek, P. J. 1992. 'Demographic & related differences in ethical views among small businesses.' *Journal of Business Ethics*, 11:7, 555-66.
- Sheikh, S.-u.-R. & Beise-Zee, R. 2011. 'Corporate social responsibility or cause-related Marketing? The role of cause specificity of CSR.' *Journal of Consumer Marketing*, 28:1, 27-39.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research a practical handbook*. London Thousand Oaks (Calif.) New Delhi Singapore: SAGE.
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J. & Rallapalli, K. C. 1995. 'The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of Marketers.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23:1, 49-56.
- Singhapakdi, A. & Vitell, S. J. 2007. 'Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of Marketing professionals.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35:2, 284-94.

- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. 1996. 'The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development.' *Journal of Business Ethics*, 15:11, 1131-40.
- Sitz, L. 2007. 'Les maux de la critique Marketing: discours et contre-discours résistants.' *XII e journées de la recherche en Marketing de bourgogne*.
- Sobczak, A. 2008. 'Syndicats et responsabilité sociale des multinationales.' *Gestion*, 33:1, 18-26.
- Sobczak, A., Debucquet, G. & Havard, C. 2006. 'The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis.' *Corporate governance*, 6:4, 463-74.
- Sobczak, A. & Havard, C. 2013. 'La RSE, un vrai enjeu pour les syndicats français.' *L'Expansion Management Review*:1, 82-89.
- Sonenshein, S. 2007. 'The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model.' *Academy of Management Review*, 32:4, 1022-40.
- Tahri, N. 2010. 'Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail.' *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16:38, 209-28.
- Tahri, N. 2011. 'Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : application au cas de la Mutuelle.' *Thèse en Sciences de Gestion, Centre de Recherche en Management CRM*. Université Toulouse 1 Capitole.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K. & Gupta, R. K. 2011. 'Researches in corporate social responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies.' *Journal of Business Ethics*, 101:3, 343-64.
- Tassi, L., Collomb, B., Brulois, V. & Viers, J. 2009. 'Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE.' *Sociologies pratiques*:18, 9-28.
- Thévenet, M. 2010. *La culture d'entreprise*. Paris: Presses universitaires de France.
- Thévenet, M. 2012. 'RSE : les 5 tentations de la DRH.' In J. Igalens (Ed.) *La Responsabilité Sociale des Entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques*: p. 113 à 29. Paris: Eyrolles.
- Thierry, P. 2005. 'Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise: entre civisme et cynisme, Décisions.' *Marketing*:38, 59-69.
- Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. 2007. 'La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire.' *Recherches qualitatives*, 38-45.
- Ulrich, D. 1998. 'A new mandate for human resources.' *Harvard business review*, 76, 124-35.
- Vaaland, T. I., Heide, M. & Grønhaug, K. 2008. 'Corporate social responsibility: investigating theory and research in the Marketing context.' *European Journal of Marketing*, 42:9/10, 927-53.
- Vaccaro, A. 2012. 'Le renouveau de la philanthropie.' *Le journal de l'école de Paris du management*, 96:4, 31-37.
- Valentine, S. & Fleischman, G. 2008. 'Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility.' *Journal of Business Ethics*, 82:3, 657-66.
- Van Griethuysen, P. 2011. 'La RSE: nouvelle régulation du capitalisme ou interprétation capitaliste de la régulation?' *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*. Bruylant, Bruxelles, 91-139.
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J. & van Popering, N. 2012. 'To do well by doing good: improving corporate image through cause-related Marketing.' *Journal of Business Ethics*, 109:3, 259-74.
- Vernier, M.-F. 2005. 'Développement durable, RSE, éthique: Le Marketing sous-pression. Le cas de la grande distribution.' *Journée Développement durable—AIMS—Institut d'administration des entreprises (AIE) d'Aix en Provence*.
- Verstraete, T. & Fayolle, A. 2005. 'Paradigmes et entrepreneuriat.' *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4:1, 33-52.
- Vidailliet, B. & Gamot, G. 2011. 'Effacement du cadre symbolique et RSE : une étude de cas.' In F. C. D. Cazal, N. Postel, R. Sobel (Ed.) *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

- Viers, J. & Brulois, V. 2009. 'L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE.' *Sociologies pratiques*:1, 1-6.
- Vitell, S. J., Paolillo, J. G. & Thomas, J. L. 2003. 'The perceived role of ethics and social responsibility: A study of Marketing professionals.' *Business Ethics Quarterly*, 63-86.
- Vogel, D. J. 2005. 'Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility.' *California Management Review*, 47:4, 19-+.
- Vovelle, M. 1999. 'Histoire et représentations.' *Jean Claude Ruano-Borbalan, L'Histoire aujourd'hui. Auxerre, Ed. Sciences Humaines*, 49-50.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Walters, K. D. 1977. 'Corporate social responsibility and political ideology.' *California Management Review*, 19:3, 40-51.
- Wanlin, P. 2007. 'L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels.' *Recherches qualitatives*, 3.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Californie, USA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. 'Organizing and the process of sensemaking.' *Organization science*, 16:4, 409-21.
- Weyzig, F. 2004. 'Corporate Social Responsibility in Mexico: How changes in the behaviour of multinational enterprises contribute to economic development.' MA thesis Development Studies. Centre for International Development Issues Nijmegen.
- Williams, C. A. & Aguilera, R. V. 2008. 'Corporate social responsibility in a comparative perspective.' *Oxford handbook of corporate social responsibility*, 452-72.
- Windsor, D. 2001. 'The future of Corporate Social Responsibility ' *International Journal of Organizational Analysis*, 9:3, 225.
- Winstanley, D., Woodall, J. & Heery, E. 1996. 'Business ethics and human resource management: Themes and issues.' *Personnel Review*, 25:6, 5-12.
- Wood, D. 2004. 'Trois questions sur la performance sociale des Entreprises.' In D.-G. Tremblay & D. Rolland (Eds.) *Responsabilité Sociale d'Entreprise et Finance responsable : quels enjeux ?*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Wood, D. J. 1991. 'Corporate Social Performance revisited.' *Academy of Management Review*, 16:4, 691-718.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. 1995. 'Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance.' *International Journal of Organizational Analysis*, 3:3, 229-67.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research design and methods*. Los Angeles London New Delhi [etc.]: Sage.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. 2010. 'Building social business models: lessons from the Grameen experience.' *Long Range Planning*, 43:2, 308-25.
2000. 'Rapport de Responsabilité sociale Danone, 2000.' Danone.
2001. Livre vert de l'UE, Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises
- 2009, 2010. 'Rapports Développement Durable Danone 2009 et 2010.' Danone.
2010. 'Document de référence 2010 Danone, rapport financier annuel '.
2010. 'Engagement des entreprises avec leurs Parties Prenantes. Guide pratique.' ORSE
2010. PNUD, 'Rapport sur le développement humain 2010-La vraie richesse des nations: Les chemins du développement humain.' 268 p. New York, États-Unis

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Liste des Parties Prenantes internes et externes de l'entreprise.....	22
Tableau 1.2 Exemples de représentations différentes de la RSE en entreprise	49
Tableau 2.1 Études empiriques : pays de réalisation des études	63
Tableau 2.2 Études empiriques : nature des acteurs interrogés dans l'entreprise	64
Tableau 2.3 Études empiriques : échelles de mesure des contenus des perceptions de la RSE	65
Tableau 2.4 Études empiriques : facteurs démographiques comme déterminants des perceptions RSE.....	66
Tableau 2.5 Études empiriques : valeurs et croyances comme déterminants des perceptions RSE.....	66
Tableau 2.6 Études empiriques : interaction entre représentations de la RSE et facteurs RH.....	67
Tableau 2.7 Études Empiriques : cadre théorique en lien avec les concepts de : Perception, Représentation, Attitudes.....	67
Tableau 3.1 Synthèse des disciplines d'étude des représentations partagées par un groupe	86
Tableau 3.2 Étudier les contenus des représentations sociales	94
Tableau 3.3 Étudier le processus de formation des représentations sociales	96
Tableau 3.4 Les principales fonctions des représentations sociales	97
Tableau 4.1 Revue des recherches empiriques : méthodologies utilisées	108
Tableau 4.2 Revue des Recherches empiriques : échantillon d'entreprises.....	109
Tableau 4.3 7 principes pour conduire et évaluer des recherches interprétatives (Klein & Myers, 1999, adaptation par Leca & Plé, 2013)	114
Tableau 4.4 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 critères de Baumart et Ibert (2007, pp. 96-97).....	118
Tableau 4.5 Contrôle de notre démarche de recherche en fonction des 6 caractéristiques de la recherche qualitative de Miles et Huberman (2003, p. 21-22)	119
Tableau 4.6 Les principaux types utilisés pour les études de cas (Yin, 2009, p. 46)	121
Tableau 5.1 Les demandes de Danone sur les modalités de l'étude terrain.....	133
Tableau 6.1 Préparation des entretiens : le contrat inaugural en début d'entretien	154
Tableau 6.2 Préparation des entretiens : le Guide d'entretien, résumé des thèmes	156
Tableau 6.3 Description des données recueillies : synthèse des résultats utilisés pour l'analyse NVivo	163
Tableau 6. 4 Les fonctions des répondants, par Département de rattachement.....	164
Tableau 6. 5 Description des données : les niveaux hiérarchiques des répondants.....	165
Tableau 6. 6 Description des données : l'ancienneté Danone des répondants, (moyenne d'années d'ancienneté et répartition des répondants par tranche).....	165
Tableau 6. 7 Description des données : le nombre d'employeurs avant Danone (hors stages)	166
Tableau 6. 8 Description des données : répartition Femmes/Hommes, en nombre de répondants	167
Tableau 6. 9 Description des données : les âges des répondants (moyenne et nombre de répondants par tranche d'âge)	167
Tableau 6.10 Création des codes : 1 ^{er} niveau de l'arborescence, 8 « méta-catégories» de codes	176
Tableau 6.11 Création des codes : 2 ^{ème} niveau de l'arborescence, 29 catégories de codes	176
Tableau 6.12 Codification du corpus pour les 8 grandes catégories Nombre de répondants et nombre de références (segments codifiés)	178
Tableau 6.13 Exemple d'analyse sur le thème « RSE et Salariés » : codes/nœuds Nvivo étudiés, selon les 4 catégories de salariés	178
Tableau 6.14 RSE et Salariés : identification de 5 catégorisations des discours	179
Tableau 6.15 Salariés « destinataires » de la RSE : les 7 catégories RH identifiées	181
Tableau 7.1 CBU France : occurrences pour le sigle RSE et ses déclinaisons, par ordre de fréquence.....	189

Tableau 7.2 CBU France : occurrences pour les terminologies du développement durable, par ordre de fréquence.....	190
Tableau 7.3 Répondants langue française, hors CBU France occurrences terminologies RSE.....	191
Tableau 7.4 Répondants langue française, hors CBU France occurrences terminologies développement durable	192
Tableau 7.5 Répondants langue anglaise CBU Mexique : occurrences des terminologies de la CSR Classement Par ordre décroissant	192
Tableau 7.6 Répondants langue anglaise CBU Pologne : occurrences des terminologies de la CSR Classement Par ordre décroissant.....	193
Tableau 7.7 Répondants langue anglaise CBU Mexique : occurrences des terminologies du DD Classement Par ordre décroissant	193
Tableau 7.8 Répondants langue anglaise CBU Pologne : occurrences des terminologies du DD Classement Par ordre décroissant	194
Tableau 7.9 CBU France : Définitions proposées, répondant aux 8 différentes déclinaisons.....	197
Tableau 7.10 Corpus utilisé pour les Associations d'idées : nombre total de mots.....	205
Tableau 7.11 Corpus utilisé pour les Associations d'idées : nombre de mots signifiants « utilisables ».....	205
Tableau 7.12 Association d'idées sur la RSE : conception des catégorisations.....	206
Tableau 7.13 Cumul des 3 cbu, associations d'idées sur la RSE Classement des catégories par ordre décroissant d'importance	207
Tableau 7.14 CBU France, associations d'idées sur la RSE.....	208
Tableau 7.15 CBU Mexique, associations d'idées sur la RSE	209
Tableau 7.16 CBU Pologne, associations d'idées sur la RSE Classement des catégories par ordre décroissant d'importance	210
Tableau 8.1 Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE : classement décroissant par nombre de répondants en cumul des 3 CBU.....	221
Tableau 8.2 Les 10 catégories d'opinions des répondants sur la RSE : thèmes abordés	222
Tableau 8.3 Valeurs et objectifs des répondants, exprimés par eux-mêmes, en nombre de citations.....	238
Tableau 8.4 Opinions : RSE, héritière du double-projet, mariage de l'économique et du social Détail des thèmes, en cumul des 3 CBU.....	250
Tableau 8.5 Opinions : RSE, héritière du double-projet, mariage de l'économique et du social Détail des résultats en nombre de répondants et de citations, par CBU.....	250
Tableau 8.6 Évocation du Double-Projet économique et social, en nombre de répondants et de citations (requêtes sur les mots-clefs)	251
Tableau 9.1 Salariés destinataires de la RSE, Responsabilité de principe envers les salariés : répartition par CBU en nombre de répondants évoquant ce thème.....	256
Tableau 9.2 Salariés « destinataires » de la RSE : les 7 catégories RH identifiées	265
Tableau 9.3 Salariés destinataires de la RSE : Responsabilités opérationnelles envers les salariés classement des catégories d'actions par nombre de répondants.....	265
Tableau 9.4 Conclusion et Synthèse des résultats sur les salariés destinataires de la RSE, en nombre de répondants	282
Tableau 10.1 Salariés « Acteurs » de la RSE : résultats globaux, Cumul 3 CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références NVivo)	286
Tableau 10.2 Salariés « Acteurs » de la RSE : déclinaison selon les 3 rôles possibles, Cumul 3 CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références uniques NVivo)	287
Tableau 10.3 Salariés « acteurs » de la RSE : déclinaison selon les 3 rôles possibles et par CBU Évocations en nombre de répondants et de citations (références uniques NVivo)	287
Tableau 10.4 Salariés animateurs de la RSE : rappel des évocations dans les discours.....	289
Tableau 10.5 Salariés acteurs de la RSE : les Marketers et la RSE rappel des évocations dans les discours, en nombre de répondants et de citations (=références uniques, dédoublonnées)	295
Tableau 10.6 Les Marketers acteurs de la RSE : liste des principaux thèmes évoqués dans les discours et utilisés dans la création des codes Nvivo (plusieurs citations possibles).....	297
Tableau 10.7 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Ressources Humaines et la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo).....	303

Tableau 10. 8 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Achats et la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	305
Tableau 10. 9 Les salariés acteurs de la RSE dans leurs métiers : les Ventes et la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	306
Tableau 10.10 Salariés bénévoles de la RSE Rappel des évocations dans les discours en nombre de répondants	308
Tableau 11.1 Le thème général de l'Environnement, en cumul des 3 CBU	320
Tableau 11.2 Le thème général de l'Environnement : répartition par CBU	323
Tableau 11.3 Citations de l'empreinte carbone : répartition par CBU, en nombre de répondants.....	326
Tableau 11.4 L'empreinte carbone dans le Marketing Danone : répartition en nombre de répondants	327
Tableau 11.5 Chantier environnemental des packagings : répartition par CBU	331
Tableau 11.6 Conclusion et Synthèse des résultats sur la dimension environnementale de la RSE	340
Tableau 11.7 Évocation du Bonus empreinte carbone : répartition par CBU, en nombre de répondants	344
Tableau 12.1 Les fournisseurs et la RSE : total citations Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	353
Tableau 12.2 Les consommateurs : nombre d'occurrences Requêtes textuelles sur les mots « consumer » et « consommateur ».....	360
Tableau 12.3 Les consommateurs et la RSE, tous thèmes confondus Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	361
Tableau 12.4 Les consommateurs : Parties Prenantes de la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo).....	362
Tableau 12.5 Les communautés de proximité : Parties Prenantes la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	369
Tableau 12.6 Les communautés démunies : Parties Prenantes la RSE Évocations en nombre de répondants, et nombre de citations (références NVivo)	372
Tableau 12.7 Conclusion et Synthèse des résultats	385
Tableau 13.1 Référentiels et facteurs d'ancrage des représentations sociales de la RSE Synthèse sur l'influence de la culture d'entreprise Danone	413
Tableau 14.1 Communication interne RSE de Danone : facteur d'ancrage des représentations ? Nombre de répondants, en cumul et par CBU.....	426
Tableau 14.2 Les leaders Danone et la RSE : facteur d'ancrage des représentations ? Nombre de répondants, en cumul et par CBU.....	429
Tableau 14.3 Les leaders Danone et la RSE : détail en nombre de répondants, en cumul et par CBU.....	431
Tableau Conclusion.1 Synthèse des 7 apports académiques principaux de cette recherche	448
Tableau Conclusion.2 Taxonomie de 10 catégories d'opinions sur la RSE et le DD en entreprise.....	452
Tableau Conclusion.3 Comparaison des études empiriques des opinions sur la RSE avec la matrice des 4 perspectives théoriques des recherches en RSE	453
Tableau Conclusion.4 Synthèse des apports managériaux principaux de cette recherche	463

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Modèle de la Pyramide des Responsabilités Sociales des entreprises	p. 19
Figure 1.2 : Quatre lectures de la RSE à travers les positionnements idéologiques des acteurs.....	p. 39
Figure 1.3 : La typologie des 4 visions académiques de la RSE.....	p. 41
Figure 6.1 : Une pluralité des approches de codage.....	p.170
Figure 6.2 : Elaboration progressive des codes, 1 ^{ère} étape du découpage : Danone/RSE	p. 174
Figure 6.3 : Elaboration progressive des codes, 2 ^{ème} étape du découpage : 4 dimensions de la RSE.....	p. 174
Figure 6.4 : Elaboration progressive des codes, 3 ^{ème} étape du découpage : Parties Prenantes	p. 175
Figure 6.5 : Exemple d'analyse RSE-Salariés : les responsabilités opérationnelles envers les salariés....	p. 180
Figure 10.1 : Les salariés « acteurs » de la RSE : 3 déclinaisons possibles.....	p. 286
Figure 11.1 : Le chantier RSE de rédaction du packaging : 4 déclinaisons possibles.....	p. 330
Figure 13.1 : Culture d'entreprise Danone : les 5 composantes identifiées	p. 412
Figure Conclusion.1 : Étude approfondie des contenus des R.S de la RSE: approche systémique	p. 449
Figure Conclusion.2 : Étude approfondie des contenus des R.S de la RSE : cadre conceptuel.....	p. 450
Figure Conclusion.3 : Analyse des contenus des R.S : 4 composantes étudiées	p. 451
Figure Conclusion.4 : Rappel des 4 perspectives théoriques des recherches en RSE.....	p. 453
Figure Conclusion.5 : Contenus des R.S de la RSE : noyau central, éléments périphériques.....	p. 455
Figure Conclusion.6: Diversité des contenus des R.S de la RSE.....	p. 456
Figure Conclusion.7.1 : Formation des R.S de la RSE : les référentiels liés à l'entreprise.....	p. 458
Figure Conclusion.7.2 : Formation des R.S de la RSE : les référentiels liés aux pays	p. 458
Figure Conclusion.7.3 : Formation des R.S de la RSE : les référentiels liés aux individus.....	p. 459
Figure Conclusion.7.4 : Formation des R.S de la RSE : Synthèse des facteurs d'ancrage	p. 459
Figure Conclusion.8 : Diversité des représentations sociales de la RSE par les salariés.....	p. 462
Figure Conclusion.9 : Diagnostic de cohérence : RSE, secteur d'activité, mission, stratégie	p. 464
Figure Conclusion.10 : Déploiement RSE-DD : démarche participative Bottom-up	p. 466

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE 1	
OBJET, PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	11
INTRODUCTION À LA PARTIE 1.....	13
CHAPITRE 1	15
DIVERSITÉ, ET ÉLABORATION, DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE	15
1. DEFINITION INTRODUCTIVE : LA RSE, RESPONSABILITE SOCIALE ET / OU SOCIETALE DE L'ENTREPRISE	16
1.1. Les principales évolutions historiques du concept de RSE.....	16
1.1.1. Les années 1950 et 1960 : « Social Responsibilities of Businessmen ».....	16
1.1.2. Les années 1970 : « Enlightened self-interest ».....	17
1.1.3. Les années 1980 : la « Performance Sociale d'Entreprise »	17
1.1.4. Les années 1990 : le management stratégique.....	17
1.1.5. Depuis les années 2000 : association étroite entre la RSE et la CFP, Corporate Financial Performance	17
1.2. Définitions de la RSE : la nature des responsabilités des entreprises.....	18
1.2.1. Les niveaux de responsabilités des entreprises dans les définitions académiques	18
1.2.2. Les domaines de responsabilités des entreprises selon les institutions internationales	19
1.2.3. Les domaines de responsabilités des entreprises dans les normes et référentiels	20
1.3. Définitions de la RSE : les destinataires des responsabilités RSE des entreprises	21
1.4. RSE et Développement Durable en entreprise	22
1.4.1. L'essor du Développement Durable : un enjeu d'emblée mondial.....	23
1.4.2. Développement Durable et RSE : une hybridation progressive des deux concepts	23
1.5. Les questions soulevées par la RSE et par le Développement Durable appliqué en entreprise	24
2. LA RSE : OBJET DE « REPRESENTATIONS » AUPRES DES CHERCHEURS.....	25
2.1. Premier exemple : 3 conceptions différentes de la RSE : éthique, utilitariste, soutenable.....	25
2.1.1. La conception « éthique » de la RSE	26
2.1.2. La conception « utilitariste » de la RSE.....	26
2.1.3. La conception « soutenable » de la RSE	27
2.2. Deuxième exemple : 3 approches différentes sur les apports de la RSE pour les entreprises	28
2.2.1. Le principal apport de la RSE est sa contribution à la Performance de l'entreprise	28
2.2.2. Le principal apport de la RSE est l'acquisition d'une légitimité sociale	29
2.2.3. Le principal apport de la RSE est la création de valeur partagée	30
2.3. Troisième exemple : 3 approches différentes sur la dimension éthique et philanthropique de la RSE	31
2.3.1. RSE : une traduction « philanthropique » de l'éthique, rendue possible par la profitabilité de l'entreprise.....	31
2.3.2. RSE : une réponse à des enjeux éthiques et moraux, indépendamment de la profitabilité	32
2.3.3. RSE : une instrumentalisation de l'éthique, au service des firmes	33
2.4. Quatrième exemple : la diversité des démarches et objets de recherche sur la RSE	33
2.4.1. Représentations et objets de recherches en RSE : 3 sujets principaux d'étude	33
2.4.2. Représentations et démarches de recherches en RSE : 3 principaux niveaux d'analyse	34
3. DIVERSITE DES REPRESENTATIONS ACADEMIQUES DE LA RSE : LE ROLE DES PARADIGMES.....	35
3.1. Les concepts de « représentations collectives» et de « paradigmes » : un rôle de filtre pour les chercheurs par rapport à leur environnement.....	35

3.1.1. Les risques des « représentations collectives » pour les chercheurs : l'éclairage de Durkheim	36
3.1.2. Les risques des « Paradigmes académiques » des chercheurs : les travaux de Kuhn.....	36
3.2. Les paradigmes des chercheurs comme facteur explicatif de la diversité des travaux académiques sur la RSE.....	37
3.2.1. L'influence possible des disciplines de rattachement et des cadres théoriques sur les représentations de la RSE ?.....	38
3.2.2. L'influence possible des positionnements sociaux et idéologiques des chercheurs sur leurs représentations de la RSE ?.....	38
3.2.3. L'influence des « paradigmes » des chercheurs quant à l'interface entreprise-Société, sur leurs représentations de la RSE.....	40
4. LA RSE : OBJET DE « REPRESENTATIONS » AUPRES DES ACTEURS DE LA SOCIETE.....	42
4.1. Le constat général des chercheurs sur la diversité des représentations de la RSE dans la Société.....	42
4.2. La RSE et le rôle de l'État : démarche volontaire de l'entreprise ou responsabilité juridique du gouvernement ?	44
4.2.1. L'entreprise minière : une approche organisationnelle de la RSE.....	44
4.2.2. L'ONG : une approche juridique de la RSE.....	45
4.2.3. L'acteur patronal : une vision macroéconomique de la RSE	45
4.3. La RSE pour des ONG : enjeu de régulation, moyen de pression ou co-construction ?	45
4.4. La RSE pour les syndicats: des stratégies différenciées	47
4.5. La RSE dans une collectivité publique : outil technique ou enjeu d'image ?	48
4.6. La RSE pour des managers : facteur de légitimité personnelle, vecteur de réputation pour l'entreprise... ?	49
4.6.1. La RSE, vecteur de légitimité et de Réputation pour les dirigeants ?	50
4.6.2. La RSE : opportunité de statut pour la fonction Ressources Humaines ?	50
5. DIVERSITE DES REPRESENTATIONS DE LA RSE DANS LA SOCIETE : LE ROLE DE LA CONSTRUCTION DE SENS PAR LES ACTEURS.....	51
5.1. Les représentations des acteurs sociaux : un rôle de « filtre » par rapport à la réalité.....	51
5.2. Courant « constructiviste » : représentations et construction de la RSE.....	52
5.3. Représentations et processus cognitifs en entreprise	53
5.4. Approche Sensemaking : la RSE au service de la construction de sens.....	53
5.4.1. Sensemaking : la nécessité de créer du sens en entreprise	53
5.4.2. Sensemaking et RSE.....	54
5.5. Une lecture sociologique de la diversité des représentations sur la RSE dans les organisations	55
5.5.1. L'intérêt des sociologues pour cette diversité riche de sens	55
5.5.2. RSE et représentations des acteurs : co-construction ou affrontement ?	55
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	56
 CHAPITRE 2	
L'INTERET ACADÉMIQUE ET MANAGÉRIAL D'ÉTUDIER PLUS PRÉCISÉMENT	
LES REPRÉSENTATIONS DES SALARIÉS SUR LA RSE	
1. LES RECHERCHES EMPIRIQUES EXISTANTES SUR LES REPRESENTATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	
1.1. Réalisation d'une revue internationale des études empiriques sur les représentations de la RSE par les acteurs de l'entreprise : 45 recherches analysées	
1.1.1. Critères de choix utilisés pour sélectionner les articles	60
1.1.2. Recherches analysées dans cette Revue : 45 études empiriques, entre 1975 et 2013.....	62
1.2. Les populations étudiées dans ces études.....	63
1.3. Les objets de ces études.....	64
1.3.1. Les contenus des perceptions de la RSE : l'existence d'échelles de mesure.....	65
1.3.2. Les déterminants amont des représentations de la RSE.....	65
1.3.3. L'influence des représentations de la RSE sur les comportements organisationnels	67
1.4. Les Cadres conceptuels mobilisés dans ces études	67
1.5. Les conclusions à retirer de ces études empiriques pour notre future recherche.....	68

2. LES SALARIES D'ENTREPRISE : UNE PRIORITE POUR LA RSE ?	69
2.1. Les salariés : une population cible prioritaire pour la RSE.....	69
2.2. Éclairage de la théorie de la dépendance aux Ressources sur l'importance des salariés dans la RSE.....	70
2.2.1. Les salariés : outil de la RSE, pour obtenir la légitimité sociale.....	70
2.2.2. Les salariés : ressource stratégique accessible et fidélisable grâce à la RSE.....	71
2.3. Éclairage de la théorie des Parties Prenantes sur l'importance des salariés dans la RSE	72
2.3.1. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Freeman (1984)	72
2.3.2. Les salariés comme Parties Prenantes, dans les classifications de Carroll et Näsi (1997) et de Carroll (1999)	72
2.3.3. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Clarkson (1995)	73
2.3.4. Les salariés comme Parties Prenantes, dans la définition de Mitchell, Agle et Wood (1997)	74
2.3.5. Conclusions sur la place accordée aux salariés par ces définitions des Parties Prenantes : tous les salariés sont-ils au même niveau ?	74
3. AU-DELA DES DISCOURS RSE : UN CONTEXTE PAS SI FAVORABLE POUR LES SALARIES ?.....	76
3.1. Une fragilisation du statut des salariés	76
3.1.1. Une vision de plus en plus instrumentale de la relation d'emploi	76
3.1.2. Une pression à la dérégulation RH	76
3.1.3. Une augmentation de la surveillance, du contrôle et du stress	77
3.1.4. Une faible prise en compte des droits démocratiques des salariés.....	77
3.1.5. Des risques de manipulation des salariés avec la RSE.....	77
3.2. Les salariés délaissés de la RSE ?.....	77
3.2.1. Les salariés : un objet d'étude moins fréquent, dans les travaux sur la RSE	78
3.2.2. Une place en retrait dans les pratiques opérationnelles de RSE.....	78
3.3. La dilution des salariés parmi les autres Parties Prenantes de la RSE	78
3.4. Quelle compatibilité possible entre la RSE et les avantages des salariés ?.....	80
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	81

CHAPITRE 3

THÉORIE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET QUESTIONS DE RECHERCHE	83
1. DEFINITION INTRODUCTIVE : LE CONCEPT DE « REPRESENTATIONS »	84
1.1. Les représentations mentales : un processus cognitif individuel.....	84
1.2. Les représentations : une dimension également collective et partagée.....	84
2. LA DIMENSION COLLECTIVE DES REPRESENTATIONS : UN AXE DE RECHERCHE IMPORTANT EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES	85
2.1. Sociologie : les représentations collectives, par Durkheim.....	86
2.1.1. Le tout est plus que l'addition des parties, la pensée collective existe en elle-même.....	86
2.1.2. Les représentations collectives agissent comme une contrainte externe	87
2.1.3. Les représentations collectives agissent sur le réel.....	87
2.2. Anthropologie et Ethnologie : « l'âme primitive » par Lévy-Bruhl.....	88
2.2.1. Le « totalitarisme » des représentations dominantes du monde occidental.....	88
2.2.2. La reconnaissance de systèmes différents de représentations du monde : la « mentalité primitive »	88
2.3. Psychanalyse : les représentations culturelles par Freud	88
2.3.1. L'importance du langage dans l'étude des représentations.....	89
2.3.2. Les grandes fonctions des représentations mythiques et culturelles.....	89
2.4. Histoire : « l'Histoire des Mentalités » par Febvre et Bloch	89
2.4.1. L'Histoire des Mentalités : l'intérêt pour les représentations d'une époque.....	90
2.4.2. L'interaction subtile entre pensée individuelle et réalité sociale	90
2.4.3. De « l'Histoire des Mentalités » à « l'Histoire des Représentations ».....	91
2.5. Psychologie cognitive : l'influence du contexte social sur les représentations mentales, par Piaget	91
2.5.1. Représentations mentales : le rôle du contexte.....	92
2.5.2. Représentation et perception	92
3. LA THEORIE DES REPRESENTATIONS SOCIALES : DEFINITIONS ET CONCEPTS	92

3.1. Les représentations sociales, des « univers d'opinions » selon Moscovici	92
3.1.1. À la suite de Moscovici, des définitions riches et complémentaires des différentes Écoles des R.S	93
3.1.2. Les conditions de création d'une représentation sociale : qu'est-ce qui peut être objet de R.S ?	94
3.2. Étudier les représentations sociales : les contenus des R.S	94
3.2.1. Les 3 niveaux d'analyse du contenu	95
3.2.2. Les deux composantes du contenu : noyau central et éléments périphériques	95
3.3. Étudier les représentations sociales : le processus de formation des R.S	96
3.3.1. Formation des R.S : l'Approche sociogénétique, ancrage et objectivation.....	96
3.3.2. Formation des R.S : l'approche socio-dynamique, R.S et insertions sociales des individus	97
3.4. Étudier les représentations sociales : les fonctions des R.S.....	97
3.4.1. Fonction de savoir : comprendre et expliquer la réalité.....	97
3.4.2. Fonction identitaire : définir et préserver l'identité du groupe	98
3.4.3. Fonction de facilitation de l'action : orienter les conduites et comportements	98
3.4.4. Fonction de justification des pratiques : légitimer et maintenir sa position	98
4. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	98
4.1. Synthèse de notre problématique.....	98
4.2. Nos questions de recherche	99
4.2.1. Nos questions sur les contenus détaillés des représentations sociales	99
4.2.2. Nos questions de recherche sur les processus de formation de ces R.S	100
4.2.3. Nos questions de recherche sur les fonctions de ces R.S	101
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	101

PARTIE 2

MÉTHODOLOGIE, DONNÉES, MÉTHODES	103
INTRODUCTION À LA PARTIE 2.....	105

CHAPITRE 4

UNE ÉPISTEMOLOGIE INTERPRÉTATIVISTE, UNE RECHERCHE D'INSPIRATION

QUALITATIVE	107
1. LES INNOVATIONS METHODOLOGIQUES POSSIBLES A PARTIR DES ETUDES EMPIRIQUES EXISTANTES	107
1.1. Une démarche innovante par rapport à l'existant : le choix d'une méthode qualitative	107
1.1.1. Caractéristiques des études empiriques actuelles : majoritairement quantitatives	108
1.1.2. Quelles limites possibles d'étude essentiellement quantitatives des représentations de la RSE ?	108
1.1.3. Les innovations possibles pour notre recherche : une démarche compréhensive et qualitative	109
1.2. Une piste innovante sur le choix du terrain, par rapport à l'existant.....	109
1.2.1. Les échantillons des études empiriques sont très majoritairement multi-entreprises	109
1.2.2. Une seule entreprise : une étude plus approfondie de l'influence du contexte social	110
2. COMPRENDRE LE SENS QUE LES SALARIES DONNENT A LA RSE : UNE ORIENTATION	
EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE	111
2.1. L'importance des choix épistémologiques en Sciences Sociales et Sciences de Gestion : quelles pistes pour notre recherche ?	111
2.2. Une sensibilité première aux perspectives constructivistes	112
2.2.1. Les fondements de la perspective constructiviste	112
2.2.2. Le projet de cette recherche n'est pas constructiviste	112
2.3. La confirmation d'un paradigme épistémologique interprétativiste	113
2.3.1. Les fondements de la perspective interprétativiste	113
2.3.2. La confirmation d'une perspective de recherche interprétativiste	114
3. ETUDIER EN PROFONDEUR LES REPRESENTATIONS DES SALARIES SUR LA RSE :	
UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE.....	116
3.1. Rappel des typologies des études en management.....	116
3.2. Notre recherche est exploratoire.....	116

3.3. Une recherche qualitative	117
3.3.1. Les 6 critères d'une recherche qualitative, selon Baumart et Ibert.....	118
3.3.2. Les 6 caractéristiques récurrentes de la recherche qualitative, selon Miles et Huberman.....	119
3.4. Un cadre qualitatif pertinent : celui de l'étude de cas	120
3.5. Une démarche abductive	121
4. LA COLLECTE DE DONNEES PAR ENTRETIEU APPROFONDI	122
4.1. Un outil pertinent pour l'étude des représentations sociales	122
4.2. Un outil pertinent pour comprendre en quoi la réalité est une « construction ».....	122
4.3. Un bon outil pour l'étude des processus	123
4.4. Les étapes du déroulement d'un entretien.....	123
5. L'ANALYSE DE DONNEES PAR ANALYSE DE CONTENU ET ANALYSE THEMATIQUE.....	124
5.1. Analyse de contenu : la possibilité d'une démarche abductive	124
5.2. L'analyse de contenu : une méthode très adaptée à l'étude des Représentations Sociales.....	125
5.3. L'analyse de contenu : le choix du recours à un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives	125
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	126

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DU TERRAIN. UNE ÉTUDE INTERNATIONALE AU SEIN DE DANONE

PRODUITS LAITIERS	129
1. LE CHOIX DU TERRAIN : LE GROUPE DANONE.....	129
1.1. Justification du choix initial du Groupe Danone	129
1.1.1. Critère n°1, impératif : une entreprise engagée dans la RSE et le DD.....	129
1.1.2. Critère n°2, impératif : une entreprise multi-sites	130
1.1.3. Critère n°3, souhaitable : une entreprise du secteur agricole et/ou agro-alimentaire.....	131
1.2. Une co-construction de notre recherche avec l'entreprise terrain, des évolutions par rapport au projet de départ.....	132
1.2.1. Notre proposition de départ : France, différents sites, différents métiers.....	133
1.2.2. La demande de l'entreprise : International, Branche Produits Laitiers, focus Métier Marketing	133
1.3. Les apports de cette nouvelle configuration pour la problématique : intérêt de cette nouvelle dimension internationale	135
1.4. Les apports de cette nouvelle configuration pour la problématique : intérêt d'étudier la fonction Marketing en lien avec la RSE	136
1.4.1. CSR, Corporate Social Responsibility et CRM, cause-related Marketing	137
1.4.2. L'utilisation interne d'actions de cause-related Marketing, pour impliquer les salariés	137
1.4.3. Les critiques faites à la fonction Marketing sur le Greenwashing.....	138
1.5. Les contraintes de cette nouvelle configuration pour la démarche méthodologique : une collecte de données plus complexe ?.....	139
1.5.1. Une population avec un discours très « maîtrisé » ?	139
1.5.2. Contrainte pour notre démarche méthodologique : impact sur une collecte de données bilingues	139
1.6. Contrainte pour notre démarche méthodologique : quel impact sur l'analyse de données ?.....	140
2. LE CONTEXTE RSE-DD DU GROUPE DANONE AU MOMENT DE L'ÉTUDE.....	140
2.1. Un Groupe international, qui se développe sur les pays émergents	140
2.2. Une histoire marquée par la RSE et le DD, depuis le « double-projet ».....	141
2.2.1. Antoine Riboud et le « double-projet économique et social »	141
2.2.2. Franck Riboud : du double-projet à l'Écosystème et à l'empreinte sociale	142
2.3. La mission du Groupe : une ambition sociétale et environnementale	142
2.3.1. Health.....	143
2.3.2. For all	143
2.3.3. Nature	144
2.3.4. People.....	144
2.4. Les structures actuelles RSE-DD du Groupe Danone	144
2.4.1. Danone Way	145

2.4.2. Danone Communities	145
2.4.3. Fonds Écosystème	146
3. LES 3 FILIALES A INTERVIEWER, AU MOMENT DES ENTRETIENS	146
3.1. CBU Danone PLF France	146
3.2. CBU Danone PLF Mexique	147
3.3. CBU Pologne	148
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	149

CHAPITRE 6

LE RECUEIL DE DONNÉES BILINGUES, (FRANCE, MEXIQUE, POLOGNE)

ET L'ANALYSE DE CONTENU NVIVO 151

1. IMPLICATIONS CONCRETES DE NOTRE CADRE CONCEPTUEL SUR NOTRE TRAVAIL DE COLLECTE ET D'ANALYSE	151
1.1. Le recueil des contenus des représentations sociales : l'ajout d'association d'idées	152
1.2. L'étude de la « zone muette » : peu applicable à notre projet	152
1.3. L'étude du noyau central : recherche des éléments partagés, dans notre phase d'analyse de contenu	153
1.4. L'étude du contexte : une attention particulière, en phase de collecte et d'analyse	153
2. LA PREPARATION DES ENTRETIENS	154
2.1. Rédaction du « contrat » inaugural, à proposer en démarrage d'entretien	154
2.2. Rédaction du guide d'entretien	155
2.3. L'accès au terrain et la logistique des entretiens par pays	157
2.3.1. CBU France, fin 2010	157
2.3.2. CBU Mexique, avril 2011	157
2.3.3. CBU Pologne, juillet 2011	158
3. LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS : NOS OBSERVATIONS DIVERSES	158
3.1. Les réactions des interviewés à notre présentation initiale	158
3.2. Confirmation empirique, dans nos entretiens, de l'importance de l'empathie	158
3.3. Confirmation empirique, dans nos entretiens, d'une demande des interviewés sur un « engagement » de l'enquêteur	159
3.4. Les entretiens ne suivent pas tous le protocole contrôlé du guide d'entretien	160
3.5. Une démarche abductive : processus itératif entre collecte et données et théorisation	160
4. LE RECUEIL DES DONNEES ET LEURS CARACTERISTIQUES	161
4.1. Enregistrements et prise de notes	161
4.2. Pas de journal de bord, mais une synthèse post-entretien	162
4.3. Principaux chiffres sur les données retranscrites	162
4.4. Présentation des profils des 49 interviewés enregistrés et codifiés sur NVivo	163
4.4.1. Les caractéristiques professionnelles Danone des répondants	163
4.4.2. Les caractéristiques professionnelles hors Danone des répondants	165
4.4.3. Les caractéristiques personnelles des répondants	167
5. L'ANALYSE DES DONNEES : LE RECOURS AU LOGICIEL NVIVO 9	168
5.1. La <i>Grounded Theory</i> , fondement conceptuel du logiciel NVivo	168
5.1.1. La théorie enracinée : un objectif d'innovation en matière de production théorique	168
5.1.2. Quatre procédures méthodologiques destinées à favoriser l'innovation	169
5.1.3. La proximité entre ces fondements méthodologiques et notre propre projet de recherche	170
5.2. Le fonctionnement de NVivo	171
6. NOTRE TRAVAIL D'ANALYSE	173
6.1. Rappel de notre principe d'analyse	173
6.2. Élaboration progressive des codes : premier découpage descriptif	173
6.3. Élaboration progressive des codes : introduction de codes analytiques	176
6.4. Notre arborescence des codes	176
6.5. Le nombre de références	178

6.6. Présentation de nos procédés de condensation des données : un exemple avec la thématique des salariés et de la RSE.....	178
6.6.1. Identification des codes / «nœuds» Nvivo à étudiés sur les salariés.....	178
6.6.2. La nature des discours étudiés sur la RSE et les salariés : proposition de catégorisations.....	179
6.6.3. Les 7 catégories retenues pour analyser les responsabilités opérationnelles des entreprises envers leurs salariés.....	180
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	181
PARTIE 3	
ANALYSE, RÉSULTATS, DISCUSSION : CONTENUS DES REPRÉSENTATIONS.....	183
INTRODUCTION DE LA PARTIE 3.....	185
CHAPITRE 7	
PANORAMA INTRODUCTIF DES TERMINOLOGIES, DÉFINITIONS, ASSOCIATIONS	
D'IDÉES AUTOUR DE LA RSE ET DU DD.....	187
1. VOCABULAIRE : TERMINOLOGIES UTILISEES POUR LA RSE / CSR ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE / SUSTAINABILITY.....	188
1.1. CBU France : Les usages du sigle « RSE » et de ses 8 différentes déclinaisons.....	188
1.2. CBU France : le faible recours aux terminologies du « Développement Durable ».....	190
1.3. CBU Mexique et Pologne, Corpus français : un nombre de répondants peu significatif.....	191
1.4. CBU Mexique corpus anglais : priorité au libellé « social responsibility ».....	192
1.5. CBU Pologne corpus anglais : priorité à l'acronyme CSR.....	192
1.6. CBU Mexique et Pologne : Corpus anglais : terminologies de la « Sustainability ».....	193
2. LES DEFINITIONS GENERALES DE LA RSE (ET DU DD APPLIQUE AUX ENTREPRISES), DONNEES PAR LES REPONDANTS.....	194
2.1. Les définitions de la RSE dans la CBU France : des interprétations diverses.....	195
2.1.1. Une relative variété des définitions de la RSE par les répondants de la CBU France.....	195
2.1.2. Les définitions selon les différentes déclinaisons du signe RSE.....	197
2.1.3. La confirmation d'une certaine complexité à définir la RSE.....	199
2.1.4. « RSE » et « Développement Durable » : proximités et différences.....	200
2.2. Les définitions de la CSR dans la CBU Mexique : business et pauvreté.....	201
2.2.1. L'association fréquente CSR-business.....	201
2.2.2. L'importance des communautés et de l'aide aux démunis.....	202
2.3. Les définitions de la RSE dans la CBU Pologne : Environnement, Marché, People.....	202
3. LES ASSOCIATIONS D'IDÉES SUR LA RSE.....	204
3.1. Les corpus concernés.....	204
3.2. Le contrôle externe du travail de catégorisation-codage : un 2ème codeur.....	205
3.3. Les catégories de catégorisation du corpus « association d'idées ».....	206
3.4. Résultats Associations d'idées Cumul des 3 CBU : la catégorie « Entreprise » première citée.....	206
3.5. Résultats Associations d'idées CBU France : « Vivre ensemble » et l'Écosystème.....	208
3.6. Résultats Associations d'idées CBU Mexique : impacts et conséquences.....	208
3.7. Résultats Associations d'idées CBU Pologne : l'entreprise au premier rang.....	210
4. PANORAMA INTRODUCTIF SUR LA RSE : SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PARTAGÉS ET DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES.....	210
4.1. Contenu des représentations dans le panorama introductif : pas d'éléments partagés, en cumul des 3 CBU.....	211
4.2. Contenu des représentations dans le panorama introductif : des éléments spécifiques à une ou deux CBU.....	211
5. PANORAMA INTRODUCTIF SUR LA RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLES ?.....	212
5.1. CBU France, hésitations entre le « social » et le « sociétal » de la RSE : ancrage dans un contexte national ?.....	212

5.1.1. Commentaires : « Social » et « sociétal », des mots interchangeables dans la langue française ?.....	212
5.1.2. Quel est le sens du mot « social » ?.....	213
5.1.3. Quel est le sens du mot « sociétal » ?.....	214
5.2. CBU France, faible évocation du terme « Développement Durable » : ancrage dans l'héritage « Antoine Riboud » de la CBU ?	215
5.3. CBU France, importance relative de la catégorie « socio-politique » : ancrage dans la culture nationale française ?.....	215
5.4. CBU Mexique, la pauvreté au cœur des enjeux RSE : ancrage dans le contexte national du pays ?.....	216
5.5. CBU Mexique, la pauvreté au cœur des enjeux RSE : ancrage dans le contexte RSE de la CBU ?.....	216
5.6. CBU Mexique, l'association entre CSR et business : un ancrage dans le contexte Danone ?	217
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	218

CHAPITRE 8

LES OPINIONS DES RÉPONDANTS SUR LA RSE 219

1. PANORAMA DES OPINIONS DES REpondANTS SUR LA RSE : CREATION DE 10 CATEGORIES, CLASSEMENT PAR IMPORTANCE DANS LES DISCOURS	220
1.1. Le classement des catégories d'opinions : résultats détaillés en cumul des 3 CBU.....	220
1.2. Les contenus de ces 10 catégories d'opinions des répondants, sur la RSE	222
2. PREMIER FOCUS SUR « RSE ET SINCERITE, GREENWASHING OU WALK THE-TALK ».....	225
2.1. RSE et Greenwashing	225
2.2. RSE, transparence et Walk-The-Talk.....	227
3. DEUXIEME FOCUS SUR « MOTIVATIONS RSE = LE BUSINESS CASE, LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE »	229
3.1. RSE et Réputation de l'entreprise.....	229
3.2. RSE et développement des Ventes.....	230
3.3. RSE et attractivité auprès des candidats	232
3.4. RSE et motivation du Personnel : une des fonctions importantes des représentations sociales sur l'identité du groupe	233
3.5. RSE et optimisation des achats	236
3.6. RSE et Gestion des risques, anticipation des crises.....	236
4. TROISIEME FOCUS SUR « MOTIVATIONS RSE : ETHIQUE ET VALEURS ».....	237
4.1. Les valeurs des répondants, énoncées par eux-mêmes	237
4.2. La RSE, Danone, et les enjeux éthiques et de valeurs.....	239
4.3. L'impact, sur les salariés, des valeurs fondatrices de la RSE : une fonction des représentations sociales de la RSE	241
5. OPINIONS DES REpondANTS SUR LA RSE : SYNTHESE DES ELEMENTS PARTAGES ET DES ELEMENTS SPECIFIQUES. COMPARAISON AVEC LES VISIONS ACADEMIQUES	245
5.1. Les catégories relevant clairement de la vision fonctionnaliste : un premier univers d'opinions sur les convergences entre RSE et Performance de l'entreprise	245
5.2. Les autres catégories : au croisement de plusieurs visions académiques.....	246
5.2.1. Catégorie « RSE et régulation, rôle des entreprises ou des États »,	246
5.2.2. Catégorie « RSE et sincérité, Greenwashing ou Walk-The-Talk”	247
5.2.3. Catégorie Motivations RSE = Éthique et valeurs	248
5.2.4. Catégorie : RSE et difficultés, contraintes et contradictions	248
5.2.5. Catégorie RSE et consommateurs, opportunisme ou citoyenneté.....	248
5.3. En synthèse : la vision fonctionnaliste est dominante dans les représentations des répondants sur la RSE.....	249
6. LES OPINIONS SUR LA RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLES ? LE CONTEXTE DANONE, DOUBLE-PROJET ET SOCIAL BUSINESS.....	249
6.1. La catégorie d'opinions sur le double-projet économique et social.....	249
6.2. Le double projet : un élément fondateur de la culture RSE de Danone	251
6.3. La RSE est l'héritière du double-projet.....	252
6.4. Le social business : une déclinaison modernisée du double projet ?	253

CONCLUSION DU CHAPITRE 8.....	254
CHAPITRE 9	
LES SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE.....	255
1. LA RESPONSABILITE DE PRINCIPE DES ENTREPRISES ENVERS LEURS SALARIES.....	255
1.1. Un thème d'une importance inégale selon les 3 CBU.....	256
1.1.1. CBU France : une très forte sensibilité des répondants à l'importance des salariés dans la RSE.....	256
1.1.2. CBU Pologne : une forte sensibilité des répondants à l'importance des salariés dans la RSE.....	257
1.1.3. CBU Mexique: une minorité de répondants concernés par l'importance des salariés dans la RSE.....	258
1.2. Les salariés : une dimension « explicite » ou « implicite » de la RSE ?.....	259
1.2.1. La composante « Salariés » dans le concept de RSE : une dimension majoritairement « explicite ».....	259
1.2.2. La composante « salariés » dans la RSE Danone : une dimension plus « implicite » qu'« explicite ».....	260
1.3. RH ou RSE : des frontières assez floues ?.....	261
1.4. Les salariés et la RSE : une approche win-win, à condition de valoriser la RSE « interne ».....	262
1.4.1. Les salariés » dans le concept de RSE : une approche « win-win ».....	262
1.4.2. Salariés et RSE : risques d'opposition entre RSE « interne » et RSE « externe » ?.....	263
2. LES RESPONSABILITEES OPERATIONNELLES ENVERS LES SALARIES : NETTEMENT MOINS EVOQUEES	
QUE LA RESPONSABILITE DE PRINCIPE.....	264
2.1. Classement des responsabilités opérationnelles envers les salariés, dans le cadre de la RSE :	
5 constats majeurs.....	264
2.2. RSE, Avantages matériels et rémunération : la CBU Pologne en tête.....	266
2.3. RSE, Temps de travail et stress au travail : une thématique de la CBU France.....	268
2.4. RSE : développement RH, formation, carrières, diversité : un sujet exclusif CBU France.....	269
2.5. RSE, Emplois, gestion des licenciements : un sujet exclusif CBU France.....	269
2.6. RSE et Santé des salariés : un sujet quasiment exclusif de la CBU Pologne.....	270
2.7. RSE et Sécurité des salariés : un intérêt faible des répondants.....	271
3. DISCOURS SUR LES SALARIES « DESTINATAIRES » DE LA RSE : SYNTHESE DES ELEMENTS PARTAGES	
ET DES ELEMENTS SPECIFIQUES.....	271
4. « SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE » : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ?	
LE CONTEXTE SOCIAL DANONE.....	272
4.1. Ancrage des représentations dans les projets RSE de chaque CBU ?.....	272
4.1.1. CBU France : l'influence possible du chantier interne RSE « vie pro-vie perso » ?.....	273
4.1.2. CBU Mexique : l'influence possible de l'absence de projets RSE « interne » ?.....	274
4.1.3. CBU Pologne : pas d'influence de l'absence de projets RSE « interne » ?.....	274
4.2. Ancrage des représentations dans la Communication interne du Groupe Danone ?.....	276
4.3. Ancrage dans la culture Danone : Win-Win entreprise-salariés.....	277
5. « SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE » : ANCRAGE POSSIBLE DE CES REPRESENTATIONS	
DANS LE CONTEXTE SOCIAL DE CHAQUE PAYS.....	278
5.1. CBU France : un ancrage possible dans la tradition « sociale » française ?.....	278
5.1.1. RSE et Avantages sociaux : l'évidence du Droit social français ?.....	278
5.1.2. RSE et stress au travail : un enjeu national, une législation récente,.....	279
5.2. CBU Pologne : la transition du communisme au libéralisme.....	279
5.2.1. Salariés et concept de RSE : quel impact d'un passé communiste ?.....	279
5.2.2. RSE et Avantages sociaux : un ancrage possible dans les valeurs culturelles polonaises ?.....	280
5.3. CBU Mexique : pas d'intérêt réel pour la composante « salariés » de la RSE.....	281
CONCLUSION DU CHAPITRE 9.....	282
CHAPITRE 10	
LES SALARIÉS « ACTEURS » DE LA RSE.....	285
1. LES SALARIES « ACTEURS » DE LA RSE : UNE NOTION TRES PRIORITAIRE DANS LES REPRESENTATIONS RSE	
DES REPONDANTS.....	285
1.1. Cumul des 3 CBU : 100% des répondants sur le thème global des « salariés acteurs de la RSE ».....	286

1.2. Cumul des 3 CBU : la majorité des répondants pour chacune des 3 déclinaisons des « salariés acteurs de la RSE »	287
1.3. Dans chaque CBU : la majorité des répondants pour chacune des 3 déclinaisons des « salariés acteurs de la RSE »	287
2. LES SALARIES « ACTEURS – ANIMATEURS » DE LA RSE.....	288
2.1. Deux niveaux d’animation de la RSE par les salariés : organisationnel et individuel	288
2.2. Les salariés animateurs de la RSE : une organisation différente selon chaque CBU	289
2.2.1. CBU France : une personne dédiée au sein de la Direction Marketing, une animation transversale des autres services	289
2.2.2. CBU Pologne : un département dédié RSE-DD au Comité de Direction, des équipes Marketing impliquées ponctuellement	291
2.2.3. CBU Mexique : un rattachement d’origine RP, puis un « essaimage » de la RSE vers d’autres départements	292
2.3. Le profil des salariés animateurs de la RSE : des « missionnaires » de la RSE ?.....	294
3. LES MARKETERS ACTEURS DE LA RSE, DANS LE CADRE DE LEURS METTIERS	295
3.1. Les Marketers : une fonction phare chez Danone	296
3.2. Les sujets abordés sur ce thème des Marketers acteurs de la RSE	296
3.3. Les Marketers responsables des campagnes RSE	297
3.3.1. La CSR : un outil Marketing, pour ces Marketers ?	297
3.3.2. La CSR : une complexité pour ces Marketers ?	298
3.4. L’intégration de la RSE dans le quotidien des autres Marketers : une différence selon les CBU.....	299
3.4.1. Les Marketers de la CBU France : la RSE présente dans leur quotidien	299
3.4.2. Les Marketers des autres CBU : une vision plus abstraite de la CSR	300
3.4.3. Les Marketers des CBU Mexique et Pologne vus par les autres métiers	301
3.5. La RSE : une possible contrainte pour la fonction Marketing.....	302
3.6. La RSE pour améliorer l’image de la fonction Marketing, pour la CBU France ?.....	302
4. LES AUTRES FONCTIONS « ACTEURS DE LA RSE, DANS LE CADRE DE LEURS METTIERS	303
4.1. Les RH acteurs « naturels » de la RSE, pour les répondants des 3 CBU	303
4.2. Les Achats, acteurs de la RSE, cités dans les 3 CBU.....	305
4.3. Les Ventes acteurs de la RSE, dans la CBU Mexique	306
5. LES SALARIES « ACTEURS – BENEVOLES » DE LA RSE : UN THEME TRES FEDERATEUR	307
5.1. CBU Mexique : des répondants très impliqués dans ce principe de bénévolat RSE	308
5.1.1. CBU Mexique : Bénévolat des salariés dans le projet RSE Cielo	308
5.1.2. CBU Mexique : une possibilité future d’engagement bénévole pour Margarita	309
5.2. CBU Pologne : l’engagement dans la collecte pour Share-Your-Meal	309
5.3. CBU France : des actions locales et le soutien à des ONG	310
6. SALARIES « ACTEURS DE LA RSE » : SYNTHESE DES ELEMENTS PARTAGES ET DES ELEMENTS SPECIFIQUES.....	310
7. SALARIES « ACTEURS DE LA RSE » : DES FACTEURS D’ANCRAGE POSSIBLE ?	311
7.1. Salariés acteurs de la RSE : Ancrage dans la proximité du métier avec la RSE ?	312
7.2. Salariés acteurs de la RSE : Ancrage dans les modalités de déploiement de la RSE et la communication interne ?.....	312
7.3. Salariés acteurs de la RSE : Ancrage dans la culture Danone de décentralisation ?.....	313
7.4. Salariés acteurs de la RSE : Ancrage dans la Culture Danone de l’engagement	314
8. SALARIES ACTEURS DE LA RSE » : ANCRAGE POSSIBLE DE CES REPRESENTATIONS DANS LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE	315
8.1. Un ancrage possible dans la culture du pays, sur le registre des discours ?	315
8.2. Un ancrage possible dans le mode d’éducation, les valeurs personnelles ou une expérience personnelle	316
CONCLUSION DU CHAPITRE 10.....	318

CHAPITRE 11

LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE LA RSE.....	319
1. LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT : LA RESPONSABILITE DE PRINCIPE DES ENTREPRISES ET DE DANONE ENVERS L'ENVIRONNEMENT	319
1.1. Le thème général de l'Environnement dans la RSE en cumul des 3 CBU :	
une forte majorité des répondants	320
1.1.1. L'Environnement dans le concept de RSE : cité par la majorité des répondants	320
1.1.2. L'Environnement : une dimension « explicite » du concept de RSE.....	321
1.1.3. L'Environnement dans la RSE Danone : une minorité de répondants	321
1.2. Le thème général de l'Environnement dans la RSE : une disparité entre les 3 CBU	322
1.2.1. CBU France : l'unanimité pour le thème de l'Environnement comme composante de la RSE.....	323
1.2.2. CBU Pologne : une très forte majorité des répondants concernés par ce thème de l'Environnement comme composante de la RSE.....	324
1.2.3. CBU Mexique : une implication plus faible pour ce thème de l'Environnement comme composante de la RSE	325
2. L'EMPREINTE CARBONE : LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE LA PLUS PRESENTE DANS LES DISCOURS.....	325
2.1. Empreinte carbone : un sujet qui fait l'unanimité dans toutes les CBU	326
2.1.1. Une nette majorité des répondants cumulés des 3 CBU évoquent l'empreinte carbone	326
2.1.2. Un sujet qui rassemble au moins 50% de répondants dans chacune des 3 CBU	326
2.2. Empreinte carbone : une thématique exclusivement liée à la RSE Danone	327
2.3. Empreinte carbone : un critère Marketing de Danone ? Des différences selon les CBU.....	327
3. LA REDUCTION DU PACKAGING : UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE TRES VALORISEE CHEZ DANONE.....	328
3.1. Réduction des packagings, en cumul des 3 CBU: une thématique bien présente dans les discours	329
3.1.1. Un sujet exclusivement lié à la RSE Danone	329
3.1.2. Quatre solutions présentées par les répondants pour réduire le packaging.....	329
3.2. Réduction des packagings : des variations selon les CBU	331
3.2.1. CBU France : un très fort investissement collectif dans « l'épopée » du projet Nude	331
3.2.2. Mexique et Pologne : un discours plus distancié sur les packagings.....	335
4. LES AUTRES CHANTIERS RSE ENVIRONNEMENTAUX : UN FAIBLE INTERET DES RECONDANTS.....	337
4.1. Procédés de fabrication et économies d'énergie.....	337
4.2. Les actions externes menées par Danone pour l'Environnement	338
5. ENVIRONNEMENT ET RSE : SYNTHESE DES ELEMENTS PARTAGES ET DES ELEMENTS SPECIFIQUES.....	339
6. ENVIRONNEMENT ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LE CONTEXTE SOCIAL DANONE	341
6.1. Influence possible au niveau du Groupe Danone : le processus RSE Danone Way.....	341
6.1.1. Influence de Danone Way et empreinte carbone.....	342
6.1.2. Influence de Danone Way et packaging	343
6.1.3. L'influence possible d'un élément incitatif financier : les bonus CO2 Danone Way ?.....	343
6.2. Un ancrage possible dans les projets RSE en cours dans chaque CBU.....	344
7. ENVIRONNEMENT ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE	345
7.1. Un ancrage possible dans la sensibilité nationale par rapport au thème de l'Environnement ?	345
7.1.1. France : une forte sensibilité nationale, le poids du Grenelle	345
7.1.2. Mexique : l'Environnement n'est pas une priorité nationale.....	346
7.1.3. Pologne : les polonais ne sont pas concernés, selon, les répondants	346
7.2. Un ancrage possible dans le secteur d'activité : Produits Laitiers, Environnement et empreinte carbone.....	346
7.3. Un ancrage possible dans le métier : importance du packaging pour des Marketers ?	347
7.4. Un ancrage possible dans les valeurs personnelles du répondant ?	348
CONCLUSION DU CHAPITRE 11.....	348

CHAPITRE 12

L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE ET LA RSE : FOURNISSEURS, CLIENTS,

COMMUNAUTÉS351

1. LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ENVERS LES FOURNISSEURS.....	352
1.1. Les fournisseurs : un enjeu RSE pour la majorité des répondants, des variations selon les CBU	353
1.2. Le Groupe Danone et ses fournisseurs, hors producteurs laitiers	353
1.2.1. Des règles globales, dans le cadre de la RSE.....	354
1.2.2. Danone et ses fournisseurs, hors producteurs laitiers : une relation Win-Win ?.....	354
1.3. CBU France et Producteurs laitiers : un statut intermédiaire entre « fournisseurs » et « salariés » ?.....	355
1.4. CBU Mexique et Producteurs laitiers : un double enjeu d'approvisionnement et sociétal.....	358
1.5. CBU Pologne et Producteurs laitiers : une préoccupation d'origine renouvelée récemment	359
2. LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ENVERS LES CONSOMMATEURS	359
2.1. RSE et consommateurs : une forte présence globale du thème, mais des nuances selon les CBU	360
2.1.1. Premier niveau très large : les occurrences du mot « consommateurs »	360
2.1.2. Deuxième niveau plus précis : le corpus global sur les consommateurs et la RSE	361
2.1.3. Troisième niveau, détaillé : le corpus sur les consommateurs Parties Prenantes destinataires de la RSE.....	362
2.2. RSE et consommateurs : les thématiques qui émergent	363
2.2.1. RSE et consommateurs : Santé et Naturalité, pour les CBU France et Pologne.....	364
2.2.2. RSE et consommateurs : des citoyens avertis ? Des divergences selon les CBU	365
3. ECOSYSTEME : LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ENVERS LES COMMUNAUTES ET LES POPULATIONS DEMUNIES.....	368
3.1. RSE et communautés de proximité : la CBU France très impliquée.....	369
3.1.1. CBU France : forte sensibilité à la responsabilité locale de l'employeur Danone	369
3.1.2. CBU Mexique : la proximité n'est pas un enjeu RSE	370
3.1.3. CBU Pologne : une thématique RSE partiellement reconnue, mais peu développée.....	371
3.2. RSE et communautés démunies : des résultats contrastés	371
3.2.1. En cumul des 3 CBU : un thème très dominant, avec des variations selon les catégories de thèmes....	373
3.2.2. CBU France : une forte implication pour Danone.Communities	373
3.2.3. CBU Mexique : l'unanimité pour les projets RSE de la CBU destinés aux populations en difficulté. ...	375
3.2.4. CBU Pologne : un engagement massif, une approche majoritairement Marketing	379
4. ECOSYSTEME ET RSE : SYNTHESE DES ELEMENTS PARTAGES ET DES ELEMENTS PERIPHERIQUES	383
5. ECOSYSTEME ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LE CONTEXTE SOCIAL DANONE	386
5.1. Un ancrage possible, dans les projets RSE des CBU, de la composante « producteurs laitiers» ?	386
5.2. Un ancrage possible, dans les projets RSE des CBU, du poids de la composante « populations en difficulté » ?	386
6. ECOSYSTEME ET RSE : DES FACTEURS D'ANCRAGE POSSIBLE ? LES AUTES FACTEURS DE CONTEXTE SOCIAL.....	387
6.1. Un ancrage possible, dans les spécificités nationales, de la valorisation de telle ou telle Partie Prenante externe ?	387
6.1.1. La France : la responsabilité locale, sur son bassin d'emploi	387
6.1.2. Le Mexique : l'aide et le soutien aux plus pauvres	388
6.1.3. La Pologne : la forte valorisation des consommateurs.....	388
6.2. Un ancrage possible, dans la situation agricole de chaque pays, de la composante « producteurs laitiers » ?	388
CONCLUSION DU CHAPITRE 12.....	389

PARTIE 4

ANALYSE, RÉSULTATS, DISCUSSION : ANCRAGE ET SYNTHESE

SYNTHESE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE391

INTRODUCTION DE LA PARTIE 4.....393

CHAPITRE 13**SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE**

DANS LE CONTEXTE SOCIAL DANONE : LA CULTURE D'ENTREPRISE	395
1. COMMENT IDENTIFIER LA CULTURE DANONE ?	395
1.1. Qu'est-ce que la « Culture d'entreprise » ?	396
1.2. Notre méthode d'analyse de la culture d'entreprise du Groupe Danone	396
1.3. Nos résultats : 5 grandes composantes de la culture Danone.....	397
2. CULTURE DANONE ET IMPORTANCE DE LA DIMENSION HUMAINE. UN FACTEUR D'ANCRAGE ?	398
2.1. Le poids de la dimension humaine dans la culture Danone.....	398
2.1.1. La dimension humaine : dans l'identité de Danone.....	398
2.1.2. La dimension humaine : la proximité des chefs	399
2.1.3. La dimension humaine : une culture de la parole.....	399
2.1.4. La dimension humaine : l'engagement partagé.....	400
2.1.5. La dimension humaine : la place de la fonction RH.....	400
2.2. La dimension humaine : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?	401
3. CULTURE DANONE, VALORISATION DE LA DÉCENTRALISATION UN FACTEUR D'ANCRAGE ?	402
3.1. Valorisation de la décentralisation dans la culture Danone	402
3.1.1. Valorisation de la décentralisation : l'autonomie du niveau local très décentralisée	402
3.1.2. Valorisation de la décentralisation : peu ou pas de procédures	402
3.1.3. Valorisation de la décentralisation : flexibilité et changements.....	403
3.1.4. Valorisation de la décentralisation : le culte de la Rapidité.....	403
3.1.5. Valorisation de la décentralisation : un fonctionnement en réseaux.....	404
3.2. Valorisation de la décentralisation : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?	404
4. CULTURE DANONE ET ENTREPRENEURIAT UN FACTEUR D'ANCRAGE ?	406
4.1. L'entrepreneuriat dans la culture Danone	407
4.1.1. Entrepreneuriat : la Responsabilisation.....	407
4.1.2. Entrepreneuriat : une prise de risques acceptée	407
4.1.3. Entrepreneuriat : Développement et carrière	408
4.2. L'entrepreneuriat : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?	408
5. CULTURE DANONE ET FORTE EXIGENCE BUSINESS, UN FACTEUR D'ANCRAGE ?	409
5.1. Une forte exigence business dans la culture d'entreprise Danone.....	409
5.2. Forte exigence business : facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?	410
6. CULTURE DANONE, RIBOUD, DOUBLE-PROJET ET ECOSYSTEME. UN FACTEUR D'ANCRAGE ?	410
6.1. Riboud, Double-projet et Écosystème, dans la culture d'entreprise Danone	411
6.2. Riboud, Double-projet et Écosystème, facteur d'ancrage des représentations de la RSE ?	411
CONCLUSION DU CHAPITRE 13	412

CHAPITRE 14**SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE**

DANS LES AUTRES FACTEURS DE CONTEXTE, DANONE ET HORS DANONE	415
1. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE DANS LA STRATÉGIE ET LES STRUCTURES RSE	
DU GROUPE DANONE	416
1.1. La mission et les axes stratégiques du Groupe : un lien naturel fort avec la RSE.....	416
1.2. Le concept « d'Écosystème » : un terme peu utilisé, mais son principe largement diffusé.....	418
1.3. Le processus RSE international Danone Way : une étonnante absence, sauf pour les « bonus » CO2.....	419
1.4. Social business : le modèle dominant de la RSE dans les 3 CBU	420
1.4.1. Danone.Communities une influence directe sur les représentations de la RSE	
dans la CBU France, indirecte sur les autres CBU	420
1.4.2. Fonds Danone pour l'Écosystème : le renforcement du modèle social business,	
dans la CBU Mexique.....	422
1.5. Les projets RSE spécifiques de chacune des 3 CBU : un rôle majeur dans l'ancrage des représentations.....	423
1.6. La communication interne Danone et son influence sur les représentations de la RSE	425

2. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE, DANS L'ENGAGEMENT DES LEADERS DU GROUPE DANONE.....	428
2.1. Notre travail d'analyse sur la place des leaders dans les discours des répondants	428
2.2. Le rôle des leaders dans la RSE : quelques rappels académiques	429
2.3. Le poids des leaders Danone dans les représentations de la RSE : la question de leur propre engagement personnel dans la RSE.....	430
3. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE, DANS LES SPÉCIFICITÉS DES PAYS	434
3.1. L'adaptation de la gestion de la RSE à la diversité des contextes nationaux : une incidence sur la diversité des représentations de la RSE	435
3.2. Spécificités de la France et représentations de la RSE	436
3.2.1. Déploiement de la RSE en France : une forte implication de l'État, dans les enjeux RSE et DD	436
3.2.2. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU France ?	437
3.3. Spécificités de la Pologne et représentations de la RSE.....	438
3.3.1. Déploiement de la RSE en Pologne : l'affaire des multinationales étrangères ?.....	438
3.3.2. Les valeurs culturelles polonaises ? Questionnement et Walk-the-talk ?	439
3.3.3. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU Pologne ?.....	440
3.4. Spécificités du Mexique et représentations de la RSE : une approche majoritairement philanthropique.....	441
3.4.1. Déploiement de la RSE au Mexique : un démarrage encore contrasté	441
3.4.2. Les valeurs culturelles Mexicaines : solidarité dans le groupe.....	442
3.4.3. Quel ancrage pour les représentations de la RSE dans la CBU Mexique ?	442
4. SYNTHÈSE DE L'ANCRAGE DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE DANS LES SPÉCIFICITÉS INDIVIDUELLES.....	442
4.1. L'influence du métier sur les représentations de la RSE : un focus sur le Marketing.....	443
4.2. Les autres facteurs individuels d'influence sur les représentations de la RSE	444
CONCLUSION DU CHAPITRE 14.....	445
CONCLUSION GÉNÉRALE : APPORTS, LIMITES, VOIES DE RECHERCHE.....	447
1. LES APPORTS ACADEMIQUES DE NOTRE RECHERCHE.....	447
1.1. Notre réalisation d'une analyse qualitative très approfondie des contenus des représentations de la RSE formulées par des salariés d'une même entreprise	448
1.2. Notre mobilisation d'un cadre conceptuel issu de la psychologie sociale : une théorie adaptée à l'étude des « représentations », une approche transdisciplinaire.....	450
1.3. Notre élaboration d'une démarche d'étude des contenus des représentations sociales de la RSE, selon 4 composantes	451
1.4. Notre proposition d'une taxonomie des opinions des salariés interviewés sur la RSE.....	452
1.5. Notre étude des éléments partagés et non partagés, dans les contenus des représentations Sociales des salariés sur la RSE et le DD : la confirmation de la présence d'un « noyau central » et d'« éléments périphériques ».....	454
1.6. Notre étude de l'influence du contexte sur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE et le DD : l'élaboration d'un modèle d'analyse sur les facteurs d'ancrage	457
1.7. Notre confirmation, par l'étude empirique, de la littérature théorique présentant la RSE comme un processus de construction de sens.....	460
2. LES APPORTS MANAGERIAUX DE NOTRE RECHERCHE : PRECONISATIONS POUR LES ENTREPRISES	460
2.1. Étudier les représentations de ses propres salariés sur la RSE et le DD	461
2.2. S'interroger sur la convergence, et la compatibilité, entre les objectifs RSE-DD de l'entreprise et son secteur d'activité, sa mission, sa culture.....	463
2.3. Développer une démarche « Bottom-up », pour associer au maximum les salariés dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie RSE et DD de l'entreprise	464
2.4. Décliner le message central RSE-DD en fonction des spécificités des pays (et /ou des sites)	466
2.5. Valoriser le rôle des individus dans la communication et la promotion de la RSE et du DD	467
2.6. Organiser la RSE de façon à optimiser la « proximité » de chaque salarié avec la RSE.....	468
3. LES LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....	469
3.1. La limite du terrain : une seule entreprise, forte validité interne mais faible validité externe.....	469

3.2 La limite de la collecte bilingue.....	469
3.3. La limite de la codification : le non recours à un double codage pour NVivo	470
3.4. La limite de l'application du modèle du noyau central à un matériau qualitatif, dans le cadre de la théorie des représentations sociales.....	470
4. PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES.....	470
4.1. Terrain : Appliquer la même démarche qualitative à d'autres organisations	471
4.2. Méthodologie : Tester de façon quantitative les résultats obtenus par cette démarche qualitative.....	471
4.3. Méthodologie : Combiner Analyse de contenu et logiciel NVivo avec Analyse de discours et logiciel Alceste.....	471
BIBLIOGRAPHIE	473
LISTE DES TABLEAUX.....	489
LISTE DES FIGURES	492
liste des annexes	509

LISTE DES ANNEXES

Revue des 45 études empiriques sur les représentations de la RSE par les acteurs de l'entreprise
Chapitre 3

Guide d'entretien en français et anglais, version complète
Chapitre 6

Les définitions de la RSE : Verbatim des 3 CBU
Chapitre 7

Les opinions sur la RSE : Verbatim des 3 CBU
Chapitre 8

Les valeurs et objectifs de vie des répondants
Chapitre 8

Salariés « destinataires » de la RSE : Verbatim CBU France
Chapitre 9, n°1

Salariés « destinataires » de la RSE : Verbatim CBU Mexique et CBU Pologne
Chapitre 9, n°2

Salariés « acteurs animateurs » de la RSE : Verbatim des 3 CBU
Chapitre 10, n°1

Salariés « acteurs » de la RSE dans leurs métiers : Verbatim des 3 CBU
Chapitre 10, n°2

Les Marketers « acteurs » de la RSE : Verbatim des 3 CBU
Chapitre 10, n°3

La Dimension Environnementale de la RSE : Verbatim CBU France
Chapitre 11, n°1

La Dimension Environnementale de la RSE : Verbatim CBU Mexique
Chapitre 11, n°2

La Dimension Environnementale de la RSE : Verbatim CBU Pologne
Chapitre 11, n°3

Études empiriques sur les représentations de la RSE en entreprise			
Liste des 45 travaux de recherche utilisés, pour notre revue internationale			
Classement par année de parution			
AUTEURS	ARTICLE	REVUE	ANNEE
Gavin & Maynard	Perceptions of corporate social responsibility	<i>Personnel Psychology</i>	1975
Holmes	Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility	<i>Business Horizons</i>	1976
Ostlund	Attitudes of Managers Towards Corporate Social Responsibility	<i>California Management Review</i>	1977
Chrisman & Archer	Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights	<i>American Journal of Small Business</i>	1984
Orpen	The Attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility	<i>Journal of Business Ethics</i>	1987
Singhapakdi, Kraft, Vitell & Rallapalli	The perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	1995
Kinard, Smith & Kinard	Business Executives' Attitudes Toward Social Responsibility: Past and Present	<i>American Business Review</i>	2003
Quazi	Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations	<i>Management Decision</i>	2003
Vitell, Paolino & Thomas	The perceived role of ethics and social responsibility: a study of Marketing professionals	<i>Business Ethics Quarterly</i>	2003
Rääsk	The stakeholder concept and the perception of CSR among Estonian companies	<i>EBS Review</i>	2004
Attarça & Jacquot	La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales	AIMS, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique	2005
Elias	The Effect Of Corporate Ethical Values On Accountants' Perceptions Of Social Responsibility.	<i>Journal of Applied Business Research</i>	2005
Kooskora, Hiller & Omair	Perceptions of Corporate Social Responsibility among Estonian Business Organizations	<i>EBS Review</i>	2005
Bourion	La Responsabilité Sociale dans la pratique managériale de proximité. Les représentations de 404 jeunes diplômés.	<i>Revue Internationale de Psychosociologie</i>	2006
Ibrahim, Angelidis & Howard	Corporate Social Responsibility: a Comparative Analysis of Perceptions of	<i>Journal of Business Ethics</i>	2006

	Practicing Accountants and Accounting Students		
Paradas	Perception du Développement Durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquête	8ème CIFEPME, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME	2006
Sobczak, Debuquet & Harvard	The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis	<i>Corporate Governance</i>	2006
Burton et Goldsby	Corporate Social Responsibility Orientation, Goals and Behavior. A study of small business owners	<i>Business & Society</i>	2007
Fray et Soparnot	La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. Le cas du secteur social	<i>Gestion 2000</i>	2007
Graafland, Kaptein et Mazereeuw	Conceptions of God, normative convictions and socially responsible business conduct: an explorative study among executives	<i>Business & Society</i>	2007
Mudrack	Individual Personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility	<i>Business & Society</i>	2007
Saulquin et Schier	Des perceptions Managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire	<i>Gestion 2000</i>	2007
Angelidis, Massetti et Magee-Egan	Does corporate social responsibility orientation vary by position in the organizational hierarchy?	<i>Review of Business</i>	2008
Cacioppe, Forster et Fox	A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may affect Companies' Success	<i>Journal of Business Ethics</i>	2008
Fenwick and Bierema	Corporate Social Responsibility: issues for human resource development professionals	<i>International Journal of Training and Development</i>	2008
Gendre-Aegerter	La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive	Thèse en sciences de gestion	2008
Lloyd, Heinfeld & Wolf	Corporate social Responsibility from the employee's perspective: an empirical organizational analysis	<i>Review of Business Research</i>	2008
Maon, Lindgreen & Swaen	Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility Strategic Agenda	<i>Systems Research and Behavioral Science</i>	2008
Rodrigo & Arenas	Do Employees Care About CSR Programs? A Typology Of Employees According to their attitudes.	<i>Journal of Business Ethics</i>	2008
Valentine & Fleischman	Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived role of Ethics and Social responsibility	<i>Journal of Business Ethics</i>	2008

Chiapello & Gitiaux	Les responsables développement Durables des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations.	<i>ROR - Revue de l'Organisation Responsable</i>	2009
Ellis	The impact of corporate social responsibility on employee attitudes and behaviors	<i>Academy of Management Annual Meeting Proceedings</i>	2009
Hine & Preuss	"Society is Out There, Organization is in Here": On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups	<i>Journal of Business Ethics</i>	2009
Kim et Kim	The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners	<i>Journal of Business Ethics</i>	2009
Peterson & Jun	Perceptions on Social Responsibility: The Entrepreneurial Vision	<i>Business & Society</i>	2009
Rettab, Brik, and Mellahi	A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai	<i>Journal of Business Ethics</i>	2009
Perdersen	Modeling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business towards Society	<i>Journal of Business Ethics</i>	2010
Tahri	Les effets des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail : étude exploratoire	<i>Revue Internationale de Psychosociologie</i>	2010
Fassin, Van Rossem & Buelens	Small- Business Owner- Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR - Related Concepts	<i>Journal of Business Ethics</i>	2011
Igalens, El Akremi, Gond & Swaen	La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ?	<i>Revue de gestion des ressources humaines</i>	2011
Fieseler	On the corporate social responsibility perceptions of equity analysts.	<i>Business Ethics: A European Review</i>	2011
Platet-Pierrot & Giordano-Spring	Des entreprises responsables : à l'égard de qui et à quel propos ? Une étude du message du Président des sociétés cotées françaises	<i>Management & Avenir</i>	2011
Tahri	Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens: application au cas de la Mutuelle	Thèse en Sciences de gestion	2011
Pouliopoudos, Geitona, Pouliopoudos & Triantafillidou	Managers' Perceptions and Opinions towards Corporate Social Responsibility (CSR) in Greece	International Conference on Applied Economics (ICOAE)	2012

Pasquini-Descomps, & Teulon	Quelle perception de la responsabilité sociale des entreprises pour les gestionnaires de fonds en Suisse?	<i>Gestion 2000</i>	2013
Lee, Park & Lee	Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences	<i>Journal of Business Research</i>	2013

COLLECTE DES DONNÉES : GUIDE D'ENTRETIEN FRANÇAIS ET ANGLAIS

THEMES A ABORDER, QUESTIONS POSSIBLES

1. PARCOURS PROFESSIONNEL DU RÉPONDANT

Formation d'origine ?

Parcours professionnel antérieur à Danone : date démarrage vie professionnelle, employeurs précédents, fonctions successivement occupées, durées

Parcours professionnel chez Danone : parcours antérieur à cette fonction, date embauche Danone, fonctions précédentes chez Danone (Branches, pays, BU, poste), fonction actuelle chez Danone PLF : objectifs, missions principales, activités quotidiennes

Question de lancement possible du thème : Avant de parler de la RSE, j'aimerais que vous me racontiez rapidement votre parcours professionnel : ce que vous avez fait comme études, les postes précédents que vous avez occupés éventuellement avant celui-ci ?

Question de relance : la fonction actuelle : Pouvez-vous me décrire brièvement la fonction que vous occupez actuellement ? Son rattachement, ses objectifs, les activités quotidiennes ?

Formation d'origine : Can you tell me a little bit about your educational background?

Si graduation : When did you graduate? Where did you study? What did you study? What was your field of study?

Parcours professionnel : Could you please briefly describe your career path? The companies you've worked for? The jobs you've held? The positions you've held? The countries you have worked in?

Démarrage vie professionnelle : When did your professional career start? When do you estimate your professional career start? When did you get your first job?

Employeurs : Have you worked for several employers within your professional life?

Or has Danone been your only employer from the beginning? Was Danone your first employer?

Can you remember the reasons why you applied for a job at Danone?

Ancienneté: How long have you been working? How long have you been working for Danone? When were you hired by Danone?

Fonctions : What was your first job? I'd like to hear about the different jobs you have had since you began working. Have you always been in the field of Marketing? (or in the field of so and so)

Parcours Danone : Have you always worked within the dairy Business Unit? Have you always worked in Mexico? Do you have any international experience? Have you actually worked abroad for the company? Have you travelled abroad on business for Danone?

Fonction actuelle Danone PLF : Could you please describe your current job? What are your main assignments? What are your daily tasks?

Question de lancement possible du thème : Before we start talking about CSR, I'd like you to explain your career path up until now to me. I'd like to know more about your career path.

2. RELATION DU RÉPONDANT A DANONE

Opinion du répondant sur Danone en tant qu'employeur ? *Ce qui caractérise l'entreprise Danone dans sa relation aux salariés ?_Ce que le répondant en pense ?_Comment le répondant voit-il son avenir professionnel par rapport à Danone ?*

État d'esprit actuel du répondant sur une « communauté Danone » ? *Existe-t-elle ? Si oui : comment la définir ? Quel est le sens de cette communauté ? Si oui : le répondant se sent-il ou non y appartenir ?*

Question de lancement possible du thème : *Vous êtes salarié de Danone depuis x années, quelle vision avez-vous de l'entreprise Danone comme employeur ? Comment pourriez-vous la caractériser ?*

Question de relance : projets d'avenir chez Danone : *Vous vous imaginez toujours chez Danone dans 5 ou 10 ans ?*

Question de relance : identification Communauté Danone : *Est-ce que vous pensez qu'il y a une communauté Danone ? Si oui, comment pourriez-vous la caractériser ? Il y-a-t-il des valeurs communes ? « Vous sentez-vous faire partie de cette communauté Danone ?*

Opinion du répondant sur Danone : *Your are a Danone employee: what is your opinion of Danone as an employer? How would you describe the way Danone treats its employees? According to you, is there anything specific about Danone's style as an employer? How do you envisage your professional future at Danone?*

État d'esprit actuel du répondant sur une « communauté Danone », sur les valeurs Danone ?

Is it right or not to say that all Danone employees share the same set of values (the same values)?

Is it right or not to say that all Danone employees are part of one community? (belong to)

Do Danone employees have things in common? Do they share anything special, besides working for the same company?

Do you feel like you belong to this community or not?

What is Danone committed to? What are the behaviors, norms and values of Danone? How are these values embedded in your everyday work, in your daily activities?

Question de lancement possible du thème :

You have been working for Danone for x years. What is your perception of this company and the way it treats its employees?

3. CONNAISSANCES ET OPINIONS DU RÉPONDANT SUR LA RSE « EN GÉNÉRAL »

Niveau actuel des connaissances du répondant sur la RSE « en général » : Définition de la RSE donnée par le répondant. Champs couverts par la RSE ? Rôle et fonctions de la RSE ? Acteurs concernés par la RSE, d'après le répondant (individus, groupes, organisations, ...) ? Cadre légal, normes et procédures liées à la RSE en général, selon le répondant ?

Jugement du répondant sur la RSE en général : Finalités, buts de la RSE : qu'en pense le répondant ? Avec lesquels il adhère / avec lesquels il n'adhère pas / pourquoi ? Champs d'intervention de la RSE : qu'en pense le répondant ? Avec lesquels il adhère / avec lesquels il n'adhère pas / pourquoi ? Avantages de la RSE : pour qui, pourquoi ? Inconvénients de la RSE : pour qui, pourquoi ?

Concepts et images associés à la RSE « en général » ? Exercice de Brainstorming

Question d'entame du thème RSE : Pour vous, la RSE, c'est quoi ?

Question de relance possible : les opinions sur la RSE : Il y a beaucoup de points de vue différents sur la RSE. Certains sont parfois même opposés. Pourriez-vous me dire quel est le vôtre ? Quelle est votre vision personnelle de la RSE ?

Question de relance possible : les associations d'idées : A quoi vous fait penser spontanément la RSE ?

Niveau des connaissances du répondant sur la RSE : Do you know anything about CSR? Feel free to say if it's not something you know much about (...if it is not something you are acquainted with). What are the different aspects of CSR according to you? What does CSR involve? What are its main objectives in your opinion? In your opinion, what people, or what groups of people, are affected by CSR? Who are the stakeholders involved in the CSR process?

Jugement du répondant sur la RSE en général : What do you think about CSR? Do you share or not the main objectives of CSR? Do you feel involved or not in CSR on a more personal level? What aspects of CSR do you think are most important? Which aspects of CSR do you value most? In your opinion, what are the benefits of CSR? What are the advantages of CSR? What is the positive impact of CSR? For whom? Why? Are there disadvantages of CSR? Are there negative effects of CSR? (negative impacts ?)

Question d'entame du thème RSE : How would you define CSR?

Question de relance possible : les opinions sur la RSE : There are many different opinions about CSR / there are many different perceptions of CSR. Some of them are even contradictory. Could you tell me what is your own opinion? Your own personal view of CSR in general?

Question de relance possible, les associations d'idées : Now, if you don't mind, I would like us to do a brainstorming exercise. Which words spring to your mind when you think of CSR? I would like you to spontaneously generate a list of words. Without thinking much. Just something spontaneous. Don't think about it too much. Just give a spontaneous answer. You can give me a list of words.

4. SOURCES D'INFO DU REPONDANT SUR LA RSE « EN GENERAL »

Circonstance initiales de la découverte de la RSE : *Quand ? Avant ou après intégration Danone ? Comment ? Quel contexte ? Source d'information personnelle ou professionnelle ? Si professionnel : autres employeurs engagés dans la RSE ? Relations concrètes avec la RSE dans fonctions précédentes ou fonction actuelle ? Si personnel : intérêt personnel et recherche d'info ? Quoi ? qu'a-t-il appris de la RSE ? Quelles impressions et perceptions du répondant sur la RSE à ce moment-là ?*

Depuis la découverte de la RSE, intérêt personnel pour la RSE : *Auto-évaluation par le répondant de son degré d'intérêt personnel pour la RSE ? Comment se manifeste-t-il ? Recherche d'infos sur le sujet ? Comment ?*

Sources d'information Danone du répondant sur la RSE : *Nature de ces sources : sources formelles (site web, documents, discours direction, formation, réunions spécifiques RSE,...) et sources informelles (discussion collègues, réunions opérationnelles,...) ? Évaluation portée par le répondant sur ces sources Danone, d'un point de vue pratique ? Fréquence (suffisante, insuffisante) ? Qualité d'information (suffisante, insuffisante) ? Faciles d'accès ?... Évaluation portée par le répondant sur ces sources sur le fond ? Visions de la RSE transmises ? Crédibilité ?*

Rappel des occasions d'interface avec la RSE dans le poste actuel : *niveau d'investissement dans la RSE du poste occupé ? Occasions quotidiennes de lien avec la RSE dans la pratique ? Actions en lien avec la RSE ?*

Question de lancement possible du thème : *Est-ce que vous vous souvenez du moment où vous avez entendu parler pour la première fois de la RSE ? Vous pouvez me raconter dans quelles circonstances c'était ?*

Question de relance possible, sources d'information : *Aujourd'hui, comment êtes-vous informé sur la RSE ?*

2^{ème} Question de relance possible : intérêt personnel : *Avez-vous l'occasion d'être informé sur la RSE en dehors de Danone ? »*

Circonstances initiales de la découverte de la RSE : *Do you remember how you first heard about CSR? When did you first find out about CSR? Was it while you were working at Danone or was it before?*

Depuis la découverte de la RSE, intérêt personnel pour la RSE ? *Are you personally interested in CSR? Do you feel interested in CSR? Could you explain to me how you demonstrate your personal interest in CSR? Do you keep yourself informed about CSR for personal reasons? What are the things you do to keep yourself informed about CSR? When you are not at work, do you read specific magazines about these topics? Do you look for information about CSR on the internet? Do you belong to an organization linked to CSR? / Do you belong to an organization which values CSR? Do you prefer to buy products which are sold by companies who implement CSR? (cf. fair trade) Do you often discuss CSR with your friends?*

Sources d'information Danone du répondant sur la RSE : *Do you keep yourself informed about CSR for professional reasons? What are the type of documents or websites in which you read about CSR at work? Is it a subject you often discuss with your colleagues?*

Rappel des occasions d'interface avec la RSE dans le poste actuel : *Do you have opportunities in your daily tasks, to deal with CSR for professional reasons? Does your position involve dealing with CSR? In which situations do you deal with CSR in your work? On which occasions do you deal with CSR in your work? (meetings,...)*

Question de lancement possible du thème : *Do you remember the first time you heard about CSR?*

Question de relance possible, sources d'information : *At present, currently, how do you keep yourself informed about CSR?*

5. CONNAISSANCES ET OPINIONS DU REpondANT SUR LA RSE CHEZ DANONE

Niveau actuel de connaissances du répondant sur la RSE chez Danone : *Stratégie RSE Danone, selon le répondant : mission, objectifs ? Mise en œuvre RSE Danone selon le répondant : procédures, réalisations ?*

Interprétation du répondant sur opinions des autres salariés : *Que pensent les salariés Danone en général de la RSE, selon le répondant ?*

Jugement du répondant sur la déclinaison de la RSE chez Danone : *Finalités : pourquoi Danone développe la RSE, selon le répondant ? Quelle stratégie de la direction ? Intensité de la RSE Danone : équilibré / trop / pas assez ? Champs d'actions de la RSE Danone : tous domaines de la RSE équilibrés ou certains domaines privilégiés ? « Équité » de la RSE Danone : équilibre ou déséquilibre selon les BU, les pays, les métiers ? Progrès/retards : RSE Danone en avance ou en retard sur certains domaines ? Conseils du répondant à Danone, en matière de RSE ?*

Spécificités branche Produits Laitiers frais, au regard de la RSE : *Différences entre branche PLF et autres branches, selon le répondant ? Atouts ou difficultés particulières de la branche PLF en matière de RSE ?*

Question de lancement possible du thème : *Pouvez-vous me parler de l'application de la RSE chez Danone ? »*

Questions de relance possible : *A votre avis, que pensent les salariés Danone de l'application de la RSE chez Danone ? Et vous, qu'en pensez-vous ? A quoi vous fait penser spontanément la façon dont Danone décline la RSE ?*

Niveau actuel de connaissances du répondant sur la RSE chez Danone : *Are you aware of Danone's CSR strategy? What is Danone's CSR strategy, according to you? In your opinion, what are the main aims (objectives) of Danone's CSR policy? Could you describe the way Danone implements CSR? What are the main achievements of Danone regarding CSR? What are Danone's main procedures to support the implementation of CSR?*

Interprétation du répondant sur les opinions des autres salariés : *What do you think the other employees think about Danone's CSR policy?*

Jugement du répondant sur la déclinaison de la RSE chez Danone : *Why do you think Danone is committed to CSR ? What are the reasons, according to you? What motivates this choice of policy? Do you think that Danone's CSR policy is balanced? Do you think that Danone values CSR too much or not enough? Are the regulations too strict or not strict enough? Does Danone's CSR strategy cover all the aspects of CSR? Or do you think that Danone focuses on a specific CSR area too much? Do you think that Danone should be quicker or slower to implement the CSR policy? Do you think Danone is lagging behind schedule or ahead of schedule? Danone is leading the way?*

Spécificités branche Produits Laitiers frais : *What is specific about CSR in the dairy Business Units, compared to the water units or the baby food units? Do you think that the dairy units have specific advantages or disadvantages regarding CSR, compared with the other units?*

Question de lancement possible du thème : *How does Danone implement CSR?*

6. CONNAISSANCES ET OPINIONS DU REPONDANT SUR LA RSE DANS LE MARKETING PLF

(À adapter, selon que le répondant soit, ou non, un Marketer)

RSE et Marketing chez Danone PLF : description de l'existant, liens Marketing-RSE : Dans le service Marketing : quelles applications de la RSE à la fonction Marketing Danone PLF, quels domaines concrets d'action ? Dans le poste du répondant (rappel) : quelles applications de la RSE au poste du répondant, quels domaines concrets d'action ? Pour la RSE, quelles spécificités du Marketing PLF (Produits Laitiers Frais) par rapport aux autres branches ?

Changements apportés par la RSE : Dans le service Marketing : quels changements apportés par la RSE par rapport à ce qui se passait avant ? Quelles conséquences actuelles de la RSE sur la fonction Marketing PLF ? Dans le poste du répondant : quels changements ?

Jugement du répondant sur les liens RSE et Marketing : Dans le service Marketing : quels atouts/difficultés apportés par la RSE ? Quelles questions soulevées par la RSE pour le futur de la fonction Marketing PLF ? Dans le poste du répondant : quels atouts/difficultés, questions ? Que pensent, selon le répondant, les professionnels Marketing Danone PLF de l'application de la RSE dans leur métier ? Que pensent de la RSE les professionnels du Marketing dans les autres entreprises, selon le répondant ? Qu'en pense le répondant ?

Question de lancement possible du thème : Vous êtes un spécialiste du Marketing. A votre avis, quelles sont les conséquences de la RSE sur la fonction Marketing chez Danone ?

Questions de relance possible : opinions sur RSE et Marketing : A votre avis, que pensent les Marketers Danone de l'application de la RSE au Marketing ? Et vous, qu'en pensez-vous ?
Si appréciation positive sur RSE et Marketing : Auriez-vous des suggestions particulières à faire par rapport à la déclinaison de la RSE dans le Marketing ?
Si appréciation négative : « Que faudrait-il faire à votre avis ?

RSE et Marketing chez Danone PLF : description de l'existant, liens Marketing-RSE : How does the Marketing department meet the CSR requirements? What is specific about the way the Marketing department meets the CSR requirements? Is there a responsible way of doing Marketing at Danone? Is there an ethical way of doing Marketing at Danone? Are there specific CSR projects to which the Marketing department is currently committed? Are you personally involved in CSR projects, in your work?

Changements apportés par la RSE ? Did the implementation of CSR at Danone change the way you work at all?

Jugement du répondant sur les liens RSE et Marketing : Has the implementation of CSR resulted in new difficulties, new challenges for Marketing people? Has the implementation of CSR brought about new opportunities? Has it had positive effects? What do you think your Marketing colleagues think about CSR? Do you think it's different in other companies?

Question de lancement possible du thème : You are a Marketing expert. According to you, what are the consequences of CSR on the Marketing field at Danone?

Questions de relance possible, opinions sur RSE et Marketing : Do you have any suggestions about what could be done, or indeed should be done?

7. SYSTEME DE VALEURS

Systeme de valeurs : *politique, religieux, syndical, vision de la relation entreprise-Société,...*

Question de lancement possible du thème : *Pour conclure notre entretien, est-ce qu'il y a ou non dans la RSE des choses qui font écho avec votre vie, vos valeurs, vos convictions, votre parcours personnel ? »*

Set of values: *I would like to know more about your personal set of values. Would you mind telling me about your educational background, for example, your political, religious, philosophical beliefs, and how you feel they affect your perception of CSR? I would like to know how the values of CSR reflect your own values. Are there any aspects of CSR you feel particularly committed to, due to your own values?*

8. CONCLUSION

Recherche Infos démographiques manquantes :

Age, nationalité, vérification infos collectées ailleurs : formation d'origine, ancienneté totale, ancienneté chez Danone

Demande de réserve sur questions posées vis-à-vis des collègues futurs répondants, pour spontanéité

Remerciements

Recherche Infos démographiques manquantes :

Before we end this interview, I would like you to give me some basic information. How old are you? What is your nationality? Are you married? Do you have children?

Demande de réserve vis-à-vis des collègues : *I would be grateful if you could avoid discussing the details of this interview with your colleagues, before I have finished all the interviews. I'd rather people remain spontaneous; I don't want them to prepare anything in advance. If ever I need some additional information, would you mind if I sent you a mail?*

Remerciements : *Thank you for your participation, it was very kind of you. It's very much appreciated. I'm very grateful to you.*

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU FRANCE :
QUELQUES DEFINITIONS EXPLICITES DE LA RSE

F	« Si je prends un autre exemple, alors ? Parce que, pour moi, sociétal , c'est la Société, donc ça veut dire que toutes les problématiques d' Environnement vont y rentrer par ce biais-là. Autant elles ne rentreraient pas dans la définition initiale, mais elles pourraient y rentrer si tant est qu'on considère que les enjeux environnementaux concernent la Société, ce que, moi, je considère être le cas aujourd'hui ».
F	« On a un axe RSE qui nous permet de dire à tout le monde dans l'entreprise, d'affirmer la volonté de faire avancer ces sujets-là. Oui, en fait, voilà. Donc, par exemple, on va avoir un axe produit, un axe communication, un axe commercial, donc tout ce qui fait vraiment le enfin tout ce qui peut sembler faire le cœur de l'activité de l'entreprise basique enfin de le centre. Et en fait, on a mis au même niveau, au même...avec le même niveau d'importance les parties Environnement et sociétale. »
F	« On se positionne sur des projets et, pour moi, tant que je n'ai pas vu de réalité de terrain, ça restait des concepts. Et c'est, je pense, le danger aussi de ces mots-là, c'est-à-dire que, comme vous le dites, ils peuvent être expliqués, interprétés, discutés sans qu'il y ait aucune matière, aucune réalité et moi, je sais pas discuter des choses qui n'ont pas de réalité. Donc... Donc en fait, maintenant, je peux m'exprimer sur cette question-là, mais parce que... voilà, j'ai vu des choses se mettre en place, des projets avoir lieu, des projets ne pas aboutir. Et maintenant, pour moi, la RSE a une vraie réalité. Quand on me parle d'actions éthiques, d'actions financières éthiques, pour moi, ça restait un concept, voilà. [...] C'est des notions qui peuvent rester souvent très théoriques ».
F	« Mais j'ai l'intuition que l'entreprise dans 40 ans, 50 ans, aura un tout autre regard sur sa vocation et son mode de développement. Je pense qu'il va falloir... Il va y avoir une révolution à faire. On le voit bien, parce que, là, on va quand même dans une logique d'ensemble qui est effrayante. Et il y a bien un moment où soit on nous l'imposera par la situation économique et l'environnement, soit parce qu'il y aura une gouvernance qui nous amènera à le faire, mais je pense qu'on ne peut pas être une entreprise et ne pas s'interroger sur un nouveau mode de son développement, de sa création de richesses. Voilà. Donc je crois que la RSE , c'est la partie avant-gardiste de ça, c'est-à-dire on recherche un modèle , on expérimente des choses, on s'interroge. Il y a un côté, oui (enfin je parle de Danone, hein ?) un petit peu un pas d'avance sur qu'est-ce qu'il faudra faire demain. »
F	« Et d'ailleurs, tout au début, quand on regarde ça il y a 4, 5 ans, rien qu'au niveau ici de cette entreprise, remettre le libellé RSE , c'est pas facile de l'habiller et de mettre du contenant dedans. Sur la partie environnementale , c'est assez facile parce qu'on le développe en termes de projet. Sur la partie sociale pure, ou sociétale , bon, on a un peu de mal à donner à donner vraiment des projets ou à construire des projets qui ont du sens avec tous ces éléments, quoi. D'accord ? »
F	« Donc pour moi, c'est ça, une Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale. c'est : on est dans un endroit et c'est essayer de faire en sorte que, entre guillemets, on dégrade pas complètement les choses, mais on essaye aussi de l'améliorer. donc ne pas dégrader, bien, c'est ne pas le polluer, c'est de faire en sorte que, etc. c'est de faire le moins de bruit possible, de mettre les conditions pour ça. »

F	<p>« Faire des choses sans forcément que ça rapporte de l'argent. Bon, je veux dire, ça veut pas dire qu'il faut pas en gagner. Une entreprise est faite pour ça et la Société est faite pour ça, pour développer de la richesse par ce biais-là. Mais elle peut le faire aussi d'une autre façon en y mettant une manière plus... complète que tout ça. Cela peut pas être une autre formulation parce que, dans le RSE, il y a le E. Donc je dirais, c'était donner plus de sens global, enfin une certaine enfin je veux dire, continuer d'habiller globalement globalement les idées-là. Parce que, sinon, on a l'impression de travailler par tiroirs, c'est-à-dire « j'ai un dossier Environnement, j'ai un dossier social et j'ai un dossier économique ».</p>
F	<p>« Je sais pas ce qu'il y a de plus important ou pas [dans la RSE]. Je pense que tout est important parce que, dès qu'on dégrade un de ces points-là, on risque de faire vaciller l'équilibre. Donc je pense que tout est aussi important. »</p>
F	<p>« Le mot « RSE », il a pas duré longtemps dans l'utilisation du mot ici. Je me souviens avoir mené une étude quand je suis arrivé ici (j'ai dû la faire en 2009) qui était, qui se voulait être un point zéro de la situation de Danone d'un point de vue RSE, donc qui avait pour vocation d'évaluer en gros ce que les consos comprennent dans RSE et comment Danone était perçu par rapport à d'autres entreprises. Mais le mot « RSE », voilà, je l'ai eu que là. Et sinon, du coup, plutôt comment on en parle ? On a plutôt tendance à parler de Développement Durable et... et je sais qu'après, dans le Nouveau-Danone, il y a ce volet plutôt « For-all ».</p>
F	<p>« D'accord. Parce que...Pour moi, la RSE, c'est avant tout la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, où justement il y a un volet plus large que en interne, qui est aussi en externe. Donc le côté externe, c'est « comment est-ce que moi, en tant qu'entreprise, je prends en compte l'impact que je peux avoir sur mon environnement? » et qui va être l'environnement vis-à-vis des communautés, vis-à-vis des autorités et éventuellement par rapport à l'Environnement en tant que la nature ».</p>
F	<p>« Maintenant, la RSE, pour moi, c'est la prise de conscience que, ben, au-delà de ça, mais qui est déjà un pilier énorme, parce que qui dit chiffre d'affaires, compte d'exploitation, etc., dit emplois qui dit emplois et dit Responsabilité Sociale, de fait, j'ai envie de dire, mais elle est pas forcément consciente ».</p>
F	<p>« J'ai pas forcément une définition un peu théorique de la RSE. Pour moi, c'est, d'un point de vue de l'entreprise, c'est là la fois la prise de conscience et l'intégration, dans les plans et dans la stratégie de l'entreprise, ben, du monde qui l'entoure, du monde qui l'entoure qui n'est pas forcément...qui n'est pas forcément...Enfin quand je dis « le monde », c'est effectivement pas les interlocuteurs qui ne sont que transactionnels avec l'entreprise, c'est-à-dire c'est pas juste l'entreprise, ses clients, ses consommateurs enfin ses clients et ses fournisseurs. Donc pour moi, c'est la prise de conscience du fait que, déjà, ces interlocuteurs-là sont... que l'entreprise est en partie responsable de toute la chaîne oui, de la chaîne, et que, à côté de cette ligne transactionnelle, il y a aussi d'autres intervenants vis-à-vis desquels l'entreprise a une responsabilité. Ça peut être... ça peut être des journalistes, ça peut être des pouvoirs publics, ça peut être ça peut être un environnement qui est autour d'une usine ou d'un siège social, ça peut être voilà, ça peut être... les consommateurs, mais en tant que plus individus et citoyens que de consommateurs purs qui vont acheter nos produits, quoi. »</p>
F	<p>« Pour moi, la RSE, c'est un ensemble dans lequel il y a 2 choses assez différentes, parce qu'il y a la Responsabilité Sociale et Environnementale. Dans ma perception, et là, c'est très personnel en effet, je trouve que ce sont 2 sous-ensembles qu'on met dans un même chapeau dont je... Oui, je vois bien pourquoi on le met dans le même chapeau, mais je trouve que ce sont 2 choses très différentes. Il y a la Responsabilité Sociale et Sociétale [...]. Et puis il y a la Responsabilité Environnementale, qui est pour les hommes aussi, mais qui nous parle plus de d'empreinte-carbone, d'Environnement, de respect de la nature et de nos ressources. Et je dois vous dire que moi, personnellement, j'ai un peu de mal à comprendre pourquoi est-ce qu'on rassemble toujours les 2, parce que je trouve que ce sont 2 dimensions assez différentes, qu'on peut traiter très bien l'un et pas l'autre, et vice-versa. Et voilà. Et pour ma part, je j'ai une sensibilité beaucoup plus forte avec la thématique sociale et sociétale qu'avec la thématique environnementale, par exemple. »</p>

F	<p>« Alors, pour moi, dans la RSE, les premiers mots, enfin je vous dis en tant que personne, la dimension première que j'y vois, c'est la dimension impact environnemental, voilà, du point de vue de l'entreprise. C'est une grosse partie. Je pense aussi, comme ça fait quand même longtemps que je suis dans le yaourt et même quand j'étais avec d'autres avec mes autres clients, ça tournait quand même beaucoup autour du lait, etc., j'ai de manière ancrée l'empreinte environnementale, du coup du lait et des vaches de manière assez forte, mais parce que j'ai cette culture de secteur. Mais c'est quand même pour moi la plus dominante.</p> <p>Mais c'est plus par je dirais, par l'existence des projets type Danone-Communities que, du coup, vient émerger une partie plus sociétale au sens au sens propre, voilà, même si bien sûr bien sûr, enfin ça me paraît évident que une entreprise, elle existe dans un environnement et donc, à partir de là, l'impact sur les emplois ou sur l'Environnement font partie pour moi de la thématique, au moins l'un autant que l'autre.</p>
F	<p>« Et du coup, chez Danone, ils intègrent la mission qui est « apporter la santé par l'alimentation » dans le RSE, enfin dans la dimension RSE, c'est-à-dire ce qui vous rend utile, ce que je trouve complètement pertinent, enfin, effectivement. »</p>
F	<p>« C'est que j'ai une vraie sensibilité à ces sujets-là enfin aux sujets, je dirais je dirais sociétaux plus globaux, c'est-à-dire que ce soit l'écologie, que ce soit l'aspect social de reconnecter avec les plus démunis, que ce soit les enjeux de santé publique, que ce soit même les Ressources Humaines pourraient être dans le RSE enfin si on le revoit dans l'autre sens. Oui, tous ces aspects-là qui touchent à l'homme, à sa qualité de vie et à sa oui, et à son respect, sont forts pour moi, oui. »</p>
F	<p>« le monde actuel a besoin d'un changement des comportements sur les 2 thèmes principaux de RSE que sont la Responsabilité Sociale et l'Environnement ».</p>
F	<p>« J'entends vraiment le terme « RSE ». C'est-à-dire que la partie la partie environnementale du RSE, c'est antérieur, mais la synthèse en fait des 2, de se dire que Environnement et Sociétal sont liés, je pense que c'était en 2006 chez Danone. »</p>

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU FRANCE : QUELQUES DÉFINITIONS
 ET COMMENTAIRES SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

F	« Moi, ça me frappe beaucoup : le discours de Franck Riboud il y a 15 ans, il était déjà sur ce Développement Durable qui est devenu très à la mode aujourd'hui, mais qui était... Franck tenait déjà ce discours il y a 15 ans ».
F	« Et je me suis dit : la RSE , c'est aussi cette réalité-là, de l'activité au quotidien de... de gens qui, eux, sont pas dans des logiques de Développement Durable , qui sont dans des logiques de survie et c'est à notre porte. »
F	« Le problème de la RSE , de ce qu'on peut faire ou de l'engagement environnemental, ou du Développement Durable , etc... Bon. On peut toujours être taxés de faire ça pour en retirer derrière du bénéfice en tant que tel. Donc il faut savoir pourquoi on le fait. »
F	« Oh, ça fait pas si longtemps que ça qu'on parle de ça. Et je me méfie toujours, moi, des mots : Développement Durable, RSE , etc. où on essaye de... Quand on met derrière les mots, je dis que j'aime pas trop ça, c'est que...c'est comme le Développement Durable , on y met tout de ce qu'on a envie de mettre [...]. Si on fait quelque chose et qu'on veut vraiment aller vers ça, il faut vraiment que ça ait du sens et que ce sens-là, ça soit quelque chose qui soit durable, au sens strict du terme. Alors on va parler de Développement Durable . Bon, très bien. Mais en quoi il est durable, ce développement puisqu'on y met tout et rien ? »
F	« Enfin... tout bêtement... Danone essaie de faire du Développement Durable ... enfin de différentes façons. On enlève nos suremballages, mais on essaie de le communiquer. C'est-à-dire qu'il y a plein de choses bien qu'on fait et tout ce qu'on va réussir à communiquer, c'est plutôt dans l'axe Développement Durable , c'est-à-dire dans du côté protection de l'Environnement , prise en compte des entités locales. »
F	[Dans la RSE :] moi, j'y mets plein de choses, en fait, dedans. Je pense que... Je trouve que, [par rapport au Développement Durable], cela a le mérite quand même d'englober des choses internes et des choses externes. Donc je pense qu'il regroupe un peu tout ça. Moi, le Développement Durable , c'est plutôt Danone. Communities , et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise , c'est plutôt ce qu'on fait avec ses salariés, comment est-ce qu'on gère la masse salariale. [...]. Donc on travaille sur des projets aussi d'Environnement. C'est vrai que, dans RSE , il y a aussi Environnement, Développement Durable et salariés . C'est un peu ces 3 dimensions-là. C'est un peu un fourre-tout en fait. Ben, pour moi, il y a le mot « responsabilité ». Il est clé. À la fois l'implication vis-à-vis des salariés, vis-à-vis de l'extérieur, donc que ce soit le maillage économique ou les fournisseurs ; nous, les producteurs de lait ; enfin vraiment tout le tissu économique qui nous entoure. Le Développement Durable, l'impact sur l'Environnement, l'impact sur le bien-être des salariés. »
F	« J'ai pas en tête des exemples précis, mais je pense que ça va avec toute la mouvance de se dire... Enfin voilà, on voit beaucoup de produits qui sortent, qui sont Développement Durable, éthiques . Enfin il y a beaucoup de labels qui se disent : « Oui, je suis au-delà d'un produit, j'apporte ça et ça. »
F	« ...Du Développement Durable, etc. Donc c'est vrai que je peux comprendre les avis un peu négatifs par rapport à ça parce que c'est un espèce de... de bonne conscience qu'on se donne et, voilà, à partir du moment où on met un espèce de tampon RSE sur un slide, voilà, ça justifie plein de choses et voilà. »
F	« Oui, oui. Surtout... enfin au-delà du Développement Durable , qui est déjà dans une dimension plus RSE , l'Environnement en lui-même, et toutes les problématiques d'écologie, de biodiversité, d'empreinte carbone, etc., ça, c'était déjà des choses qui étaient... dont on parlait déjà. »

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU MEXIQUE :
 QUELQUES DÉFINITIONS ET COMMENTAIRES SUR LA RSE

M	<p>“Corporate Social Responsibility has an objective, and it’s not just because of being good to humankind, you know? But I think that that, in business, is like the cherry on the top [...] and this is what I like about how Danone thinks, is you need to make sure that, when you are doing business, there’s sustainability, sustainable growth [...].</p> <p>Yes. And, well, one of the advantages is to build brand credibility in the sense of... I mean, not build brand, I don’t know if it’s the correct word, because I’m not Marketing, but: brand equity, I don’t know. Just having this image of Danone helping out people can contribute to your sales.</p> <p>So and of course the most romantic thing about that is that you get to feel good about doing good things!”</p>
M	<p>“So I think that by choosing priorities? Danone is targeting to get big results. And I think it’s better to have big results in specific things than trying to be the best in all CSR”.</p>
M	<p>“In CSR? Ok, I love the community, I love the community and the environmental.</p> <p>I think that we have to take care of the environmental because it’s our responsibility, so I think it’s very interesting to focus in this subject. Not only as a person, but also as a company. Yes more or less, in the subject, in the environmental subject, I think that it’s really a great opportunity for the media and in the street, to talk to the people, to promote, to be more careful about it”.</p>
M	<p>[Priorities in CSR?] “I didn’t see, because, for example, it’s funny because in the social innovations Labs [...], they put it on the same level. So, every time that I went to a meeting, we are speaking at the same level, the same priorities, so I don’t think that we have a biggest priority in one or in another.”</p>
M	<p>“Yeah, because, how I see it is, the Social Responsibility of Mexico is, the government is not going to help everybody and is gonna make it, so, it’s our responsibility to make it, that the poorest get outside of the poorest because they are gonna be consumer. They are gonna be having the same opportunities as we have, so, if we make them get really outside of their conditions...we are gonna have a better country.”</p>
M	<p>“I think « social » is a very holistic term. It’s really thinking on majorities. So, for me, a good social approach is: capture the most. You will leave some out, probably, yeah, but you have to be confident and comfortable that you’ve done the most to capture, you know, the... the most, or the total of what you’re intending to. For me, for me that’s the social approach”.</p>
M	<p>“You cannot feel, and I think this emotion, this part of the emotions, it’s very difficult to talk about CSR or talk about poverty without feeling it. It’s about feelings. You need to be there [...]...What I link is this emotional saying, to really understand the dynamics of anything that is very charged with emotions and feelings, you cannot read it. And I think the same applies to the CSR parts. [...] What are the real emotions that you want to create? And are you really encouraged to transform the world or to transform the situation?”</p>
M	<p>“We would love to have several coins to play all the games: kids, education, poverty, sustainability... So, at the end, the companies need to define what is the number and the coin you’re going to play and then focus and saying this is the name of the game: CSR, for us, in our culture, means this. CSR is this. There is the full game of the roulette, but for us, CSR will means this, because we will believe that this is what we will have more impact for business.”</p>
M	<p>“CSR is sustainability. For the business, for the people, for the values, for the human being in the world. Consciousness, being aware of the world, being aware of the things that happen around us.”</p>

M	<p>"I believe that... the business has 3 dimensions, where you cannot unbalance these 3 dimensions. And I think in the business, you need to really try... to really balance these 3 things, because none of these 3 is more relevant than the other. And I think all these part of the CSR, it's about how to keep doing business the right way through all the time. Or through the earth still's in the system of the universe. No? it's like, this is like the future vision.[...] saying poverty is about, and CSR, it's about living it."</p>
M	<p>"So... I will tell you many of the companies have the idea of CSR responsibilities somehow for whatever reasons, even if it is to take care of the planet, or I don't know what. It's maybe a 95 percent business but 5 percent CSR. In Danone, you almost feel like it's fifty-fifty, and that seems too much, because we're here to do business first, but Danone Group organizes particularly a fifty-fifty type of thing, and you can see in some of the business decisions that this comes to life".</p>
M	<p>"I think you can have CSR in many different areas, as I was telling you. You can have a CSR... the two reasons could be CSR for people, and CSR for other causes which are not people. Be it the planet, or the water or, I don't know what, but normally it will be the Environment, I think. I think, before coming here, I had the idea that there are the two types of things. And then people, you have that different [projects], you can have the one to employ people that wouldn't have any employment, or you can have one where you help people with low resources to be little business owners like Margarita".</p>

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU POLOGNE :
 QUELQUES DÉFINITIONS ET COMMENTAIRES SUR LA RSE

P	« I don't think that...that it's something that it needs to be that the company is actually obliged to have some responsibility towards society . But it's good if it has. So I don't think that's something that it needs to be done. That like the company owes something to the society.”
P	“And then we defined that Sustainability was within the 2 parts; social engagement and nature . So, these are the basics”.
P	“I feel like I am part of doing these things to the Society , as well which also helps me that in the end I am doing something good, doing things I am able to in Danone, doing things that are good for Environment and Society , they are in line with the goals of the brand that it should deliver to be like responsible ”.
P	“Mostly we are unfortunately concentrated on business so all the other more let's say Social Responsibility topics are second priority [...]. And for me Social Responsibility is actually being more transparent and adding new value to the Society as possible. So the way I perceive CSR is simply being transparent, and not damaging the Society and the ecology [...]. The most important thing I think is transparency, opening for dialog and doing things that Society will benefit from.”
P	“I mean it will be hard to say what is more important in CSR ? I mean, the kind of balance between, and probably depending on the ... I mean, the most important depends who, in which shoes I am. I'm a consumer, that's different, I'm an employee, it's different? I'm a, whatever, local citizen, it's different”.
P	“Is one thing, yeah, and the thing is Sustainability , sorry: Sustainability, when we are talking about Sustainability, people only think about Environment . This is kind of something closer, closer relation, when you hear Sustainability, the closest relation is about Environment . Because this is something, I don't know, for a lot of people, Sustainable Development which is more linked with Environment .”
P	“I know CSR well enough to say that it's not just what the company's doing outside. Because if the company is not ok with its own employees, there's no point of talking about CSR [...]. For me, the key is how the company treats its own people . So this is the very basics of CSR for me. I said for me CSR is mostly employee. So if the employer respects employee. It doesn't necessarily mean that they, employees, have to have something extra and so on. Just respecting. I think this is a really, being socially responsible. But even if the company simply respects and treats employees as people that, I would say, it's already socially responsible”.
P	“I mean that overall, at least from my perspective, we need to cover all the areas [In CSR]. In ecosystem, in Environment and so on, and so on. And I do believe that, at the beginning, it's very difficult to connect everything. But it's everything what is important so ...you need to work on each of the area of CSR”.
P	“Because, at that time, I think, CSR was for me only Social Responsibility like Share-your-meal . For me, this was CSR. And, of course, now, I know that it's as well market and the employees, yes? The..., the place where we work. In CSR subjects, we have as well environmental part, social part, market part and people, employees part . I'm not sure that everybody is understanding the CSR definition. Because I think it's still developing. And people have to get familiar with the name. And because we don't maybe use the name CSR in the normal daily language, we much more use the Share-your-meal, Milky-start .”

P	<p>“And that’s why we ask them what are the most interesting area in the CSR that we could, as a company, we could develop? And this is concerning the CBU companies socially responsible within the local communities, local foundations, universities, schools’ partners... In social responsible actions, social, health, Environment... Health actions”.</p>
P	<p>“We are talking about CSR: it's much more about emotions and people, and not about computers and computer skills. So, at least for me this is more human than the IT!”</p>
P	<p>“I would say for me there are 2 important. They are equally important. One is responsibility towards consumers and the second one is towards the workers, employees So I would say these are the 2 most important. So employees is one, because I am personally involved, but the consumers it’s just equally vital [...]. And now, when I’m thinking, there is Environment, whether you impact environment or you outbalance your negative impact on Environment.”</p>
P	<p>“But I think that if there are no such trends like, I don't know, Social Responsibility, it could harm, harm people and the Environment, the country and so on. I know that we are, for example, as Danone, in this Share-your-meal, they help schools, for example. But I don't know personally if it's the core part of CSR, as I imagine it? I think it's a nice... nice incentive to help people in different way, and in this way you can help poorer children. But I’m not sure whether, for me, it would be the first thing I would think about it. [...]. For me, the first would be Environment. I don't know why, but yes, Environment”.</p>
P	<p>“Second point; I think we have a couple of activities in Social Responsibility. One is this malnutrition, second is... second is Environment. But I think the third leg, and one of the most important one, is how we are treating people [...]. If you are talking about the CSR, we are talking about the social. Through the making the whole value-chain involved and engaged, you are able to help someone that is out of the value-chain that is, that has needs or issue that he or she cannot help himself. That’s... that’s Social Responsibility, in my eyes. [...] If the whole idea is right, we are fighting, we are helping kids in Nigeria. Okay? That’s also Social Responsibility for me. Then you are talking about the social, as such, but a worldwide social. There are 3 axes in Poland; there’s, for instance, there’s malnutrition, second is eco, ecological and the third one is employees as such.”</p>

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE DES 3 CBU
SUR LE DOUBLE PROJET ECONOMIQUE ET SOCIAL

F	« L'idée de dire : voilà, être acteur de la cité, donc que ça soit déclaré comme ambition de l'entreprise, le double projet économique et social , et de se dire que ça se faisait dans un dimensionnement au plus grand nombre [...], directement à du mass market, avec toutes les contradictions que cela porte ».
F	« Manifestement, en fait, ... il y a cette perception que, oui, on fait vraiment des trucs géniaux à l'international, c'est-à-dire que c'est pas juste du greenwashing, que c'est pas des projets pipeaux juste pour faire bien. C'est-à-dire que le projet par exemple au Bangladesh est perçu de façon assez unanime par les salariés comme un projet qui a été construit dans la durée, qui fait du sens, qui fait du sens pour l'économie locale, qui est conforme à la mission du groupe, à la vision du Groupe, à ... même au discours d'Antoine Riboud sur le double projet . Mais que, en France, par exemple, on fait rien... enfin que, globalement, en Europe, on fait rien, quoi. On fait des trucs au Bangladesh, on fait des trucs en Afrique du Sud, on fait des trucs en Argentine, on en fait au Sabel, etc., mais dans les pays d'Europe, qu'est-ce qui se passe ? »
F	« Et je pense qu'à ce moment-là il y a eu un swing et que... c'est à partir de ce moment-là que Franck a réincarné une vision modernisée, on va dire, ... de ce double projet économique et sociétal , et qu'aujourd'hui, entre guillemets, c'est reparti, et tout ce qui est fait à la fois en interne, mais aussi en externe avec le développement de Danone.Communities dernièrement et l'implication qu'on sent monter et que les salariés, d'ailleurs, ont envie... ont envie de porter aussi, sur l'engagement d'un Groupe, au-delà de simplement sa performance économique, sur son écosystème . C'est passé du stade de concept, on va dire, il y a 4-5 ans, à des vraies réalités aujourd'hui. Et tous les pays y travaillent. »
F	« Ce que je disais, c'est qu'en fait, la responsabilité, le double projet économique et social , il est dans les gènes de la boîte, il y est depuis toujours, il a pris un deuxième souffle avec Riboud , et que, en France maintenant, on a un enjeu très important aussi qui est d'arriver à concrétiser dans l'ensemble des domaines cet engagement économique et sociétal ».
F	« Donc on est dans un système avec des marchés qui font que... et, donc, il dit : « on va en permanence gérer cette contradiction, c'est-à-dire d'un côté, avoir une vraie volonté de ce projet, de l'incarner, de le mettre en œuvre, etc., et, de l'autre, d'avoir des impératifs économiques qui vont de temps en temps prendre un peu le pas parce que à un moment donné, si on les tient pas, de toute façon, tout le reste s'effondre ». Donc il faut être pragmatique aussi. Donc c'est pour ça que l'équilibre du double projet , il est pas rectiligne et uniforme en permanence. Pas du tout. Il fluctue. Mais la condition absolue qui... comment dire ? qui garantisse sa pérennité dans le temps, c'est les résultats. »
F	« Les seuls trucs que je peux vous dire, c'est quand j'ai eu des échanges avec eux [Les Marketers Danone] sur ce sujet-là, j'ai le sentiment, mais c'est vraiment à prendre avec des pincettes, que, quand même, ce double projet , il a une... ils le ressentent dans un certain nombre de situations. Voilà. »
F	« Il y a les projets [RSE], où on a une cohérence très forte entre l'économique et le social ... enfin quand je dis « très forte », c'est pas les projets sur lesquels on va gagner le plus d'argent, mais au moins on a trouvé dans notre modèle une cohérence entre ces projets à connotation RSE et notre fonctionnement normal d'entreprise en termes d'activité. »

F	« Et il y a une vraie conviction donc [sur le double-projet], qui est née avec Antoine Riboud mais que Franck Riboud a su reprendre différemment mais...moi, je trouve que, depuis une dizaine d'années, il se l'est vraiment approprié et il le fait vivre au sein du Groupe. Avec les années, il a su trouver son propre modèle économique et social , qui n'était pas le modèle de son père, mais donc retrouver de la convergence entre ces 2 thèmes qui... qui peuvent cohabiter sans se parler ou qui peuvent cohabiter vers une convergence. [...]. Il y a une vraie identité du Groupe Danone que Franck Riboud a souhaité construire. Et je pense que cette...cobérence de modèle économique et social fait partie de cette identité de Groupe. »
F	“Et dans ce cadre-là, donc, il y a au niveau du Groupe...il y a une notion de « la santé pour tous à travers l'alimentation », qui se décline de pays à pays différemment et c'est là que on revient sur le modèle économique et social , c'est-à-dire comment aller plus loin dans le geste social tout en gardant une cobérence très forte sur son modèle économique. »
F	« Et par contre, on doit trouver des projets qui arrivent à...à donner naissance à ces convictions mais en cobérence avec notre modèle économique et social , voilà. Donc on peut pas écouter toutes les convictions de nos salariés ».
F	« Et il y avait des choses qu'on sentait très profondes, très sincères dans l'intention, ce qu'on appelle double projet [...]. Et je me souviens de la manière dont on accompagnait cette croissance, dont on pensait les investissements industriels, les lignes avec les opérateurs, avec les syndicats. [...]. Et ça, pour moi, c'était... une manière très simple, palpable, de voir comment ce double projet s'appliquait sur le terrain. »
F	“Alors là, c'est beaucoup porté par le numéro 2, qui a développé vraiment une vision autour de ça, qui, je trouve, qui donne encore plus de sens, ou qui a un peu régénéré le double projet qui était un peu en questionnement autour du social. Et ça lui a redonné une sorte de...d'élan et donc, du social, on est passé au sociétal et la responsabilité qu'on a en tant qu'entreprise sur notre environnement, notre territoire, voilà en tant qu'industriel, producteur. »
F	« Et d'ailleurs, dans l'entreprise, quelquefois, oui, alors on parlait de double projet économique et social , on disait... Quand on voyait des fois la réalité, on disait : « On parle du double projet économique et économique . » C'est ce qui se disait sous le manteau. »
F	« Donc quand on parle de double projet comme ça, oui, on arrive à se lancer sur des opérations au Bangladesh parce qu'effectivement, on arrive à... comment dire ? A faire en sorte que ce n'est pas complètement déficitaire. Mais c'est pas non plus pour faire de l'argent. Et ça, c'est tout le temps possible à faire. Faire des choses sans forcément que ça rapporte de l'argent ».
F	« Parce que une entreprise, même comme le Groupe, vit des périodes où le double projet économique et social , on n'en entendait plus parler. Ça n'empêchait qu'il y avait quand même des choses qui se faisaient ».
F	« Mais vraiment pour aussi l'épanouissement, la fierté des salariés et faire en sorte que le...ce fameux projet économique et social soit toujours vivant. »
F	« Il y a certaines de ces valeurs qu'on voit apparaître depuis quelques années, et d'autres entreprises, comme Danone par exemple, où c'est dans les fondements de la création de l'entreprise. On a toujours parlé d'un double projet économique et social . Donc on voit celles qui sont vraiment investies depuis l'origine et celles qui l'ont rajouté, parce que tout le monde l'a et que ça devient un des critères. Je me trompe peut-être, mais je trouve qu'il y en a où ça fait un peu plus : « je lave mon image » ».

F	« Et la raison principale, au-delà des côtés sympas des produits alimentaires, c'était... c'était un petit peu la culture d'entreprise Danone, qui était portée par Antoine Riboud à l'époque, qui était le double projet économique et social . Enfin on avait l'impression... enfin à l'époque en tout cas [...], que c'était une boîte pas comme les autres [...]. Pas uniquement portée par le profit, le court terme et la finance, mais bien par... une proposition un peu plus large, qui était... ben, le double projet économique et social , donc une sorte de réussite partagée entre l'entreprise, les salariés, les consommateurs.[...]. Un petit supplément d'âme qu'il y avait derrière Antoine Riboud et qui exprimait... qu'il avait formalisé par le double projet économique et social . Il était très très porteur de ça. Il incarnait l'entreprise, il incarnait ces valeurs. »
F	« Danone, enfin pour moi, c'est un peu le modèle... enfin le modèle économique et social , enfin c'est quelque chose qu'ils ont presque inventé en quelque sorte ».
M	“Ah yes. I feel it, I think about those words from Antoine Riboud , a lot of time ago, talking about really doing something social, at the same time that you are doing business, it is something that we really try. [...]. He was a pioneer and he started this Danone philosophy, the double-project “.
M	« Moi, je connais Danone depuis longtemps, j'ai eu l'opportunité de connaître Antoine Riboud. Et lui, son discours, c'était la... le double projet dans lequel on a... le business et on a aussi les salariés, on a nous, le Personnel, parce que, si nous, on n'est pas bien avec les personnes, ça ne va pas donner du business. »
M	“In this company, there is a great preoccupation to sell the volume: the most important thing. But you can give the volume and, at the same time, you can work to do... to help the people, social development. So I like this philosophy: double project , social and... to reach the objectives of the company”.
M	“I was just telling you, it seems to me Danone of Mexico didn't understand the concept of the double project . From 1973, that was released an announce by Antoine Riboud , up to we launch Cielo project in 1995. [During all these times], we were just talking and talking. Business. And talking. Double project, double project is nice so, so just bla-bla-bla... Nothing real. So Cielo was a big big step. Huge, huge step”.
M	“I would say also that provokes and make me truly believe what Mister Antoine Riboud said. Cannot be any economical business if there is no social benefit. The reason of our business is to make business , so together with the social benefit .”
M	“None of the CEO's, or owners, or whatever is the maximum figure of the other companies, has expressed in such a specific way the idea of the double project as Antoine Riboud . It is not comparable. I mean, you can see, you can really see that that guy, he lived that was being said, and when you see some of the speeches that he gave, those are really emotional. You really believe that he believed in what he was saying, that it wasn't business bullshit. So I think that flows very well in the organization.”
M	“I don't know if it's the Corporate Social Responsibility is the correct concept for Danone? I believe that the correct concept for Danone is more about the double purpose , the double project that we have and this is something that you have to do always. In all the things that you have to do in your day, you'll always have to... find a way to impact the business and also impact the social community. So, I believe that this is the correct concept. The dual purpose, the dual project ”.
P	“But I think we are quite, quite good in that, I mean, because even that I see that, when, 3 years ago, when I started to look at the different materials and CSR was a kind of black hole for me, I had no idea what it is. But I saw already in different presentations that Franck Riboud , even Antoine Riboud was already saying about this, okay, not even saying this, the CSR but talking about the CSR , the double project or, I mean, all the things like that, so we, we really started early and even from the top, yes?”

LES VALEURS ET OBJECTIFS DE VIE DES RÉPONDANTS,
EXPRIMÉS PAR EUX-MEMES

Les valeurs et objectifs liés à une vision du système social	
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Tendre vers un meilleur équilibre de la Société</i> ➤ <i>Contribuer à l'égalité des chances des individus, quel que soit leur lieu de naissance ou leur origine sociale</i> ➤ <i>Une Société plus juste</i> ➤ <i>Les principes des Droits-de-l'Homme</i> ➤ <i>Faire en sorte que tout le monde ait accès à la santé</i> ➤ <i>Aider les gens qui ont perdu leur travail</i> ➤ <i>Être sensibilisés à la vie de ceux qui sont en difficulté sociale, surtout lorsqu'on fait partie des privilégiés</i> ➤ <i>Donner sa chance à chacun</i> ➤ <i>En entreprise, mettre l'homme au cœur du travail, donner la priorité à la dimension humaine</i>
M	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>The principle of giving to the poor, or giving to the less fortunate</i> ➤ <i>To help people that are not fortunate as others and that companies can help</i> ➤ <i>Réfléchir au partage des richesses</i> ➤ <i>There is enough to share for the world, we tend to take, but rarely share</i> ➤ <i>To know that what I do contributes to something else than a great, to some greater good than just profit for my company</i> ➤ <i>To make the world a better place</i> ➤ <i>At least have an impact on transforming the world or transforming the situation</i> ➤ <i>To feel that this is gonna improve the Society or the organization that you are helping</i> ➤ <i>You try to look to transform in the scope that you can have and the impact you can generate to really, at least have an impact on transforming the world</i> ➤ <i>Educational things for women especially in a low social economical level. Self-esteem and understanding [...] to value the figure of the women in the families and in the Society</i>
P	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>These ideals, actually, changing the world for a more sustainable one. Change, a better world, the humanity.</i> ➤ <i>Sustainability is also one of my values [...]. I always think about how it will actually pay off in long term</i>

Les valeurs et objectifs centrés sur les relations, les autres, l'aide	
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Participer, être une « petite brique », contribuer à l'entraide</i> ➤ <i>Partager, savoir que l'on ne peut pas grandir tous seuls</i> ➤ <i>Être solidaire, pratiquer la générosité</i> ➤ <i>À plusieurs, on est meilleurs</i> ➤ <i>S'ouvrir aux autres, l'empathie, le respect</i> ➤ <i>Être utiles</i> ➤ <i>Aider ceux qui en ont besoin</i> ➤ <i>Quand on a reçu beaucoup, savoir retransmettre, et partager ce qu'on a reçu</i> ➤ <i>Partager une même sensibilité, avec des collègues, sur des sujets différents, où l'on peut agir ensemble pour aider</i> ➤ <i>Se sentir impliqué dans des actions qui ne sont pas forcément seulement centrées sur soi ou sa famille proche</i> ➤ <i>Des valeurs de cœur, de générosité</i> ➤ <i>Contribuer à faire du bien à son environnement</i> ➤ <i>Partager, aider, se mettre à la place des autres</i> ➤ <i>Accepter qu'il y ait une part de l'individu qui soit fragile et qui puisse vivre des situations comme le chômage, ne pas être trop dans un discours élitiste</i> ➤ <i>La vie familiale, les amis avec lesquels on partage un engagement social, dans des associations, créer du lien, partager</i>
M	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>To believe that the things that I'm doing here are making a difference for these people</i> ➤ <i>Doing something good</i> ➤ <i>To feel good about doing good things</i> ➤ <i>My family is very oriented to helping people, being fair, taking care</i> ➤ <i>If you have a good position where you are, you try to give something to someone else</i> ➤ <i>I need to give to the life what they are giving to me</i> ➤ <i>Aider les personnes, donner un coup de main à quelqu'un, ou de donner des petites choses, ou de les aider avec de l'argent, ou les aider à faire des choses</i> ➤ <i>The sense of helping</i> ➤ <i>Doing what you think is right for you and for the communities</i> ➤ <i>Your passion for helping someone</i> ➤ <i>To help more than I was being able to help</i> ➤ <i>To help somebody who is disabled in some way</i> ➤ <i>To do good to get good from people</i> ➤ <i>To think about others and be willing to help</i> ➤ <i>To help people, to contribute to the community. But not only the community and the poor people; to help if I can help a friend, if I can help my mother, my sister, it's very important</i> ➤ <i>Be happy, make my family happy and the people around me; and happiness for me is not linked to the material things</i>

Les valeurs et objectifs centrés sur les relations, les autres, l'aide (suite)	
M suite	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>It's to share. It's to think of us as one. It's to, hopefully, touch those working with me in order to understand that we are not isolated as, what happens to your neighbor happens to you, and what hurts your neighbor hurts you. Sharing with communities, sharing with those working with you, sharing knowledge, sharing money</i> ➤ <i>First, my family. Then, [...] you have to give back, I'm convinced that when you get many blessings, sooner or later, you're gonna have that question; saying, okay so what, okay are you gonna stand there and say, just be thankful, or what? Give something back. It's fair</i> ➤ <i>I would say: my family, my job and my country</i> ➤ <i>Good relationships and team-work</i> ➤ <i>Besoin de partager. Partager mon temps. Aider des gens dans la pauvreté. Envie de rendre heureux, en fait. Envie de rendre la vie plus douce à certains qui en ont besoin. [...] Éviter ou amoindrir un petit peu la souffrance des autres, en fait. Voilà, essayer d'éradiquer la souffrance dans le monde. C'est un peu ce grand terme, à petites touches. Aider l'autre qui n'a pas eu autant de chance que nous peut-être</i> ➤ <i>First of all is the fundamental human value of helping each other. We should help each other in a human way. We should never forget that we are people, and for me it's in our human nature to be helping each other. A lot of focus on the human value, on the respect of the human beings</i> ➤ <i>My family. My best partner on transforming the world is my family, so I first need to work with my family</i> ➤ <i>Connecting to your environment, call it the people around you, or call it the planet where we live, it makes you feel more part of the big system, whatever the big system is. At the end of the day, it feels good to help as many people as you can</i> ➤ <i>All the things that I receive because of my efforts, or because of my opportunities, or because whatever it is, I can give something back to others because we live in the same world [...] I believe in the impact of doing something for others</i> ➤ <i>To help the community: this is something that I believe in. I always put attention about the caring about the others</i> ➤ <i>When we add all the efforts of other persons, it will result in a very powerful thing. It doesn't matter what you are doing</i>

Les valeurs et objectifs centrés sur les relations, les autres, l'aide (suite)	
P	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>The most important thing for me is being happy: being among people who I appreciate, being loved and loving and being among people who I care about, who I like, who I like spending time with and who like me and who like spending time with me. Closeness and feeling of safety</i> ➤ <i>First of all, caring about people, then helping people, but then doing it within the frame of still feeling good</i> ➤ <i>I like to work on a like a friendly relations, and also maybe this is something that is coming from my home</i> ➤ <i>Definitely family is the most important thing for me. [...] In Poland the family is the, is the really huge value, it's a very important thing, and, and I strongly believe in it</i> ➤ <i>I try to respect others [...]. I'm not the kind of person who would achieve something in spite of other people</i> ➤ <i>Then, a huge value is my family, my wife and I have four children [...]. To make sure that my family, that we are good people. My kids, I would love them to be happy people. But happy good people. It's not like reaching happiness despite of somebody's hurts. So, that's my main values</i> ➤ <i>After so many years of experience, the most important is family and children</i> ➤ <i>I would say my family and my close ones are the most important. So, my fiancé is, I don't know, love is the most important thing in my life. My friends so, taking care of them, making sure they're all right</i> ➤ <i>I believe in respect. Ok, love, respect and closeness, this is the most important in life. And my close family and being close to somebody. It's really important. More important than your career</i> ➤ <i>I'm not maybe the most competitive and goal-oriented person, I care for people a lot. I come from family of doctors, and I sometimes envy them; they have a job with a true mission</i> ➤ <i>So it's something related to treating other people. You know, it's like one's treating people with equal respect</i> ➤ <i>Even from work or going on vacation: to be able to take personal happiness out of what I'm doing. Big things or little small things. Especially the small things</i> ➤ <i>I believe that you should do good to get good from people, right. So, that's, that's my fundamental belief</i> ➤ <i>I like to be close, right, even to my team. I like to be dialoguing with them, I'm not a very top-down guy, right. This closeness and the dialogue I think it's an important part of myself.</i> ➤ <i>I'm a catholic, probably 96% declared Society of Poland, but this is declared, so I would say, first, helping another people is something for me value for sake of being value, okay? So, for me it's important</i>

Les valeurs et objectifs centrés sur la vie personnelle, intérieure	
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Donner du sens au quotidien, donner du sens à son travail</i> ➤ <i>Être fidèle à ses valeurs</i> ➤ <i>Se sentir impliqué dans des actions qui nous dépassent</i> ➤ <i>Avoir une cohérence entre ce que l'on croit et ce que l'on fait</i> ➤ <i>Garder cette cohérence entre ces valeurs profondes et puis ce que je fais dans mon milieu professionnel</i> ➤ <i>Pouvoir mettre en œuvre ses aspirations personnelles dans le travail</i> ➤ <i>Pouvoir s'interroger sur « où est-ce que l'on va, que 'est-ce que l'on fait ?</i> ➤ <i>Être conscient de l'impact de ses propres actes, prendre la mesure des conséquences</i> ➤ <i>Rechercher les challenges, se développer, même dans les difficultés, se remettre en cause</i>
M	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Être honnête, éthique. Être vraiment quelqu'un intègre et quelqu'un engagé. Si je dis une chose, je vais le faire, je vais finir</i> ➤ <i>To have a balance always in your life, because I have many emotions in my work, with the kids</i> ➤ <i>I value responsibility, honesty, and the people that are coherent, with a belief: What you say, what you do</i> ➤ <i>Honesty. And balance</i> ➤ <i>I don't know what the purpose in life is. And I permanently ask this to myself</i> ➤ <i>Looking for a balance between business and between my personal career path and what I can do for the place where I live</i>
P	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Work and that's the whole: the status of my work but the material status as well, but also doing things that are still letting me develop myself</i> ➤ <i>Being healthy</i> ➤ <i>Creativity</i> ➤ <i>Spiritual values</i> ➤ <i>The most important values for me would be commitment and honesty. Because I'm always very direct and open when talking to people and I hate lying to myself and to other people. And walking the talk: once you say you will do something, do it. It's very important for me</i> ➤ <i>Also I have this entrepreneurial value. To always leave the place where you come to a little better than you have encountered it. So it's also about adding value</i> ➤ <i>To be an ethical person, to respect ethical norms</i> ➤ <i>To live in a kind of harmony, to have a kind of peace in my, in terms of having no big conflicts with people [...], to have a kind of internal balance</i> ➤ <i>I value a lot openness in people. I like when people are honest and open and I don't like, kind of sneaky fakey people</i>

Les valeurs et objectifs centrés sur la vie personnelle, intérieure (suite)	
P suite	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Did I do anything for the world different than any other people, you know? But how do I spend my life? So it's very psychological questions. And I don't know the answer yet. Recently, I decided that I have to try to pursue my hobbies, my interests, more [...]. I always think that once I'm 70 years old, I don't want to have doubts or regrets, so I, I, so recently I started to think, okay, how can I, what can I do differently? How can I live differently? In order not to have those regrets. So this is what I value .I have recently a lot of philosophical issues. What is the, what is the goal of, of life? I've no idea</i> ➤ <i>I want my work to be appreciated and I want my work to be useful. I do everything to make it my best work. I want to be recognized, the quality of my work</i> ➤ <i>Honesty. I am very frank, very honest. And also being open. Open in my communication even if it's frank, very frank. Telling the truth</i> ➤ <i>Being ethical. Just not doing any harm to others to things. Just being a good person</i> ➤ <i>Pour moi, le plus important, c'est la transparence, la crédibilité et, justement, la confiance. Ça, c'est mon système de valeurs, dans le business surtout</i> ➤ <i>Le travail est une valeur pour moi. Et si je fais quelque chose, je veux que ce soit fait bien. Donc je déteste faire des choses médiocres. J'ai plein de fun au travail et j'aime bien m'amuser au travail dans le sens qu'il faut que ça me motive, il faut que ça soit intéressant pour moi</i> ➤ <i>I envy people [...] that I think, are contributing to some greater good [with passion]. At some stage, I hope that also professionally, I'll be able to contribute better to the world, right. And I make a lot of compromise so I sell yoghurts and I'm pretty much involved in things that I don't always 100 percent agree with</i> ➤ <i>I try to be a good person, so sometimes I do volunteer for something. I value people who dedicate their free time and are volunteering with homeless dogs</i> ➤ <i>So it's very good when you can finish work early to have time for yourself. That corporate life is not everything?</i> ➤ <i>So one could be to walk-the-talk. If I state something then I should. If I have an opinion, then I should be consistent with it with other people and with different spheres of my life. To walk-the-talk. But to do what I say to do and to, but also to believe what I do. So, it goes both sides</i> ➤ <i>I need to be comfortable within myself to know that what I'm doing is a good thing, right</i> ➤ <i>I'm catholic and for me it's like the sense of my life is what, you know, what my belief says. And it also drives my actions that I need to respect other people, and you need not to lie and to be honest, and maybe money is not the most important thing. If you are, for instance, making a career, on the cost of different persons, or making something on the cost of different things for me, it's sick. So, second point is, when I standing in front of the mirror in the morning, I'm not ashamed of looking at my face. When my kids will ask me: "daddy, where are you working?" I can easily tell them where I'm working and why I'm working here, okay?</i>

Les valeurs et objectifs reliés à l'Environnement	
F	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Respecter la nature, protéger l'Environnement</i>➤ <i>Respecter la terre, que l'on puisse tous continuer à y vivre</i>➤ <i>Sensibilité aux problèmes de la déforestation, de l'huile de palme, du réchauffement climatique, les merveilles du monde qui sont en danger, les populations qui vont être décimées par le mode de vie occidental</i>

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU FRANCE
SUR LES SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE

1) CBU FRANCE. SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE DES ENTREPRISES

F	<p>« En fait... Il y a une sorte d'exigence de cohérence, c'est-à-dire que prendre soin de notre environnement au sens large du terme, de la Société, d'y participer, etc., rend [l'] équipe plus attentive et plus exigeante sur quelles sont nos politiques en matière d'emploi interne. Voilà, il y a un débat pour dire : « C'est bien, mais : qu'est-ce qu'on fait en matière de relations sociales ? Qu'est-ce qu'on fait en matière de formation ? Qu'est-ce qu'on fait en matière de recrutements ? etc. » Donc il y a... Ça génère, au nom de la cohérence, une exigence interne plus forte. »</p>
F	<p>« Et faire de la Responsabilité Sociale à l'extérieur ? Soyons déjà, entre guillemets, clairs sur qu'est-ce qu'on fait à l'intérieur de l'entreprise. Ça n'empêche pas de faire les deux. Faut faire intérieur et extérieur. Mais ne privilégions pas l'un vis-à-vis de l'autre. [...]. Donc il faut avoir une cohérence. Et c'est ça qui est intéressant [dans la RSE] c'est être cohérent avec soi-même et avec les démarches que l'on mène. Voilà. Pour moi, c'est le plus important. Donc aller à l'extérieur, faire des choses locales, etc. et surtout travailler sur : qu'est-ce que ça veut dire aussi à l'intérieur, dans les pratiques managériales, etc. ? [...]. Voilà, c'est quelque chose de plaqué. Et il y a quelquefois des entreprises qui, comme ça, on peut dire, ben, voilà, font des tas de communication, on a l'impression que, et puis... et puis qui ont des tas de problèmes à l'intérieur. Et toutes les entreprises ont des problèmes à l'intérieur, quelles qu'elles soient. Entre guillemets, voilà, on peut dire qu'il y a, qu'il peut y avoir, du mal-vivre dans une entreprise qui peut afficher quelque chose. Et à un certain moment, c'est le paradoxe des gens de l'intérieur qui disent : « Bon, attends, on est en train de faire ça, donc à l'intérieur, on fait pas ça. ». Donc il faut être cohérent sur les choses et être aussi en alerte sur l'intérieur que sur l'extérieur. Et on a plein de choses à faire à l'intérieur en termes de Responsabilité Sociale aussi. Est-ce qu'on le fait sur les gens qui peuvent avoir des difficultés financières, des machins, des trucs, etc. ? Je sais pas... Enfin si, je sais. Mais on peut faire plein de trucs. On parle de stress, on parle de harcèlement, on parle de tous ces trucs-là. Comment ça se traduit dans les termes, etc. ? C'est aussi ça la Responsabilité Sociale. »</p>
F	<p>« Alors ça dépend, je pense, des différentes dimensions de ce qu'on met dans RSE. Je pense que toute la politique de sécurité, de bien-être dans le travail, la dimension affective, elle est évidente, parce qu'on parle des hommes et on parle du bien-être des hommes et on parle de... voilà, de la sécurité et de la santé des salariés des hommes, etc. [...]. Mais vraiment pour aussi l'épanouissement, la fierté des salariés, le bien-être dans le travail ». »</p>
F	<p>« C'est une responsabilité vis-à-vis de ses salariés. Parce que, vis-à-vis de ses salariés, elle [l'entreprise] a quand même un engagement et elle ne peut pas les laisser tomber ou les maltraiter [...]. Enfin, il y a forcément une responsabilité vis-à-vis de son salarié, parce que, plus il sera bien et meilleur il sera... enfin, plus il sera efficace dans la société aussi. Et puis parce que c'est son salarié qui va aussi être le premier facteur d'image vers l'externe. Donc on a tout intérêt à avoir des salariés qui sont bien ». »</p>

F	« L'entreprise a des devoirs vis-à-vis de ses salariés. Donc on est bien sur une Responsabilité Sociale et non Sociétale » [...]. Il y a à la fois en interne assurer..., assurer l'épanouissement de ses salariés, suivre ses salariés. C'est suivre leurs évolutions, suivre leur bien-être aussi. Donc ça, c'est plutôt le côté interne [de la RSE] ».
F	« À terme, je pense que l'objectif sera complètement atteint si les entreprises, donc leurs dirigeants et leurs employés, sont convaincus que, au-delà des résultats économiques qu'on peut obtenir via des responsabilités RSE , il y a aussi une vraie finalité plus haute à moyen terme de Responsabilité Sociale : je pense qu'une motivation des salariés , que des salariés efficaces, cela passe par un bon traitement des salariés aussi. »
F	« S'intéresser déjà à la question du traitement de ses salariés et les respecter aussi en tant qu'hommes et pas seulement en tant qu'outils de travail. [...]. Là, j'ai pris le point social d'un point de vue très...très « salarié » ».
F	« C'est vrai que, dans RSE , il y a aussi Environnement, Développement Durable et salariés . Pour moi, il y a le mot « responsabilité ». Il est clé. À la fois l'implication vis-à-vis des salariés [...], l'impact sur le bien-être des salariés. J'ai l'image de l'entreprise qui fait qu'on a envie d'y rentrer. »
F	« Mais après, je pense que c'est assez propre à une génération qu'on appelle une génération Y [...]. Je pense qu'on peut pas faire des généralités, mais quand même je pense que c'est assez nouveau dans la bouche de salariés en fait. Je suis pas sûre qu'il y a quelques années, on rentrait par là. Or maintenant, enfin, j'ai quand même l'impression que être responsable , c'est aussi s'interroger sur ce genre de choses. Au-delà de ce que j'apporte tous les jours, qu'est-ce que je dois donner à mon salarié pour l'accompagner ? [...]. [Le concept de RSE] je trouve qu'il a le mérite quand même d'englober des choses internes et des choses externes. Moi, le Développement Durable, c'est plutôt Danone-Communities et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise , c'est plutôt ce qu'on fait avec ses salariés , comment est-ce qu'on gère la masse salariale. Donc je pense qu'il regroupe un peu tout ça ».
F	« Enfin c'est à la fois un peu une notion (enfin je vais peut-être vous choquer en disant ça) un peu fumuse, parce que j'ai l'impression que c'est un peu à la mode, que tout le monde se dit : « Oui, j'ai une Responsabilité Sociale et Sociétale », un peu comme un étendard. Et en même temps,... je pense que c'est juste essentiel et clé aujourd'hui dans le sens où, pour moi, la première responsabilité , c'est... c'est de s'occuper de ses salariés , les comprendre, leur apporter le fait qu'ils ont envie de se lever tous les matins. Donc c'est ce dont je parlais tout à l'heure. Pour moi, ça, c'est vraiment le premier volet. Et si on n'a pas ça, je vois pas comment on peut construire une entreprise, en fait. Donc ça, c'est plutôt le volet à l'intérieur ».
F	« Pour moi, avant de s'occuper de l'extérieur , j'ai quand même l'impression que l'important, c'est les hommes qui font l'entreprise. Et du coup, sans ça, j'ai du mal à voir comment on peut faire des belles choses, quoi. [...]. Enfin, j'ai quand même l'impression que, être responsable, c'est aussi s'interroger sur ce genre de choses. Au-delà de ce que j'apporte tous les jours, qu'est-ce que je dois donner à mon salarié pour l'accompagner ? »
F	« Ensuite... ensuite, oui, les aspects sociaux [dans la RSE], les aspects sociaux, ouais, sont vraiment super importants pour moi. Quand j'entends parler parfois de certaines boîtes, la façon dont certaines boîtes traitent des salariés, les fameux patrons voyous... Enfin on dit que les Français n'aiment pas l'entreprise, mais le monde de l'entreprise parfois le cherche bien... [...]. Et du coup, effectivement tous les aspects... tous les aspects sociaux , j'y suis assez attentive, quoi. J'aurais vraiment du mal à être cadre dans une entreprise qui n'a pas un certain nombre de ... qui n'a pas le respect de ces valeurs-là, des salariés , voilà, qui n'ait que des objectifs quantitatifs en priorité, qui... voilà, quoi, où on y va juste... on va juste bosser le matin pour faire le chiffre de la journée et voilà. Ça, je suis pas du tout dans ce modèle-là, donc c'est vrai que cette fibre-là, ouais, c'est ... c'est assez structurant chez moi. »
F	« La politique humaine , enfin les RH , c'est du RSE , en fait ».
F	« En fait, je pense qu'on est dans le RSE quasiment tout le temps. Un entretien avec un collaborateur , un point de développement ou un feed-back, c'est du RSE , enfin c'est... voilà, enfin ce qui est ».

F	« Et ensuite, quand une entreprise prend ces thématiques-là [de RSE], donc après les KOL [Key Opinion Leaders], pour moi, la deuxième étape, c'est les salariés. »
F	« Je ne pense pas qu'il y ait de contradiction. Je pense qu'il y a des mécanismes d'ajustement nécessaire mais je pense pas qu'il y ait de contradiction. Qu'aujourd'hui... Je pense qu'aujourd'hui, ça fait du sens pour tout le monde de se dire que, si l'entreprise va bien, les salariés pourront avoir un meilleur épanouissement que si l'entreprise va mal. »
F	« Mais ce que je trouve hyper bien, c'est que c'est vraiment une stratégie de gagnant-gagnant . C'est-à-dire que le salarié est bien , donc il va être plus performant et pour l'entreprise, c'est drôlement bien. »

2) CBU FRANCE. SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE DE DANONE

F	« Je pense que c'est quand même super lié au fait que... Ça a été fondé par le discours de Marseille, en 72, par Antoine Riboud. C'était quand même avant-gardiste. [...]. On est bien en train de dire : oui, ma responsabilité, elle est certes vis-à-vis de de mes salariés ».
F	« Je pense véritablement qu'il y a une responsabilité d'employeur , c'est-à-dire que, quels que soient les pays dans lesquels je suis passée, il y a une vraie responsabilité par rapport aux salariés , de faire des choses pour les salariés ».
F	« Enfin tout ce qui va dans l'accompagnement de nos salariés et qui est plus « comment j'emploie ? et « quel est mon niveau d'accompagnement de mes salariés ? ». Et, autant sur nos salariés, c'est assez clair et immédiat puisque on a des salariés, on s'en occupe. Alors, après... ils jugent bien ou mal, c'est leur opinion, enfin c'est ce qu'ils en pensent, mais en tout cas, l'employeur s'en occupe. »
F	« Mais moi, ce qui m'a toujours intéressé dans ce Groupe-là, ça a toujours été la préoccupation à la fois, bien sûr, d'industriel de la performance et tout, et c'était en gros mon métier, mais toujours en rajoutant la partie sociale et la partie mobilisation à travers les salariés , ce qui n'existait pas forcément dans d'autres sociétés. [...]. Faire des propositions en termes globalement de performance et d'optimisation, etc., mais toujours en le faisant avec les gens et, entre guillemets, en se préoccupant de ce qu'on pouvait faire avec les gens. »
F	« Le premier [stakeholder] auquel je pense, moi, c'est les partenaires-sociaux parce qu'on est quand même ... on est quand même en premier un gros employeur , on est en plus historiquement un peu pilote sur des modèles sociaux , un peu... un peu innovant justement. Donc, pour moi, c'est effectivement les premiers. C'est un peu dans le premier cercle, on va dire, concentrique autour de l'entreprise, au-delà des clients et des fournisseurs, hein, c'est les partenaires-sociaux. »
F	« Et après, en termes de RSE , on l'a en tête parce que, quand je manage ma stagiaire, j'ai en tête les grandes valeurs de C.O.D.E. Et du coup, enfin globalement, en tant qu'être humain, je veille quand même à son bien-être et à ce qu'elle ait des horaires et des conditions de travail qui soient corrects. »
F	« C'est qu'au-delà de ces valeurs sur papier glacé, il y a une entreprise organique, centrée autour de ses hommes . Donc déjà, quand on est une entreprise qui se fonde sur les hommes, on est obligé de les choyer un minimum, sinon ça ne tient pas. »
F	Ben, c'est vrai que je pense qu'il y a une proximité avec les managers qui est assez forte. Après, il y a des gens qui se livrent plus ou moins, mais je... Ici, on incite vraiment à dire quand ça va pas, à partager. Parce qu'on nous demande tellement que si, par exemple, on a un problème personnel sans en parler, je pense qu'il y aurait de l'incompréhension [...]. Mais c'est vrai qu'il y a une transparence, un parler-vrai qui fait que, ben, quand on est sous l'eau, ou quand il y a vraiment un truc qu'on trouve pas juste, moi, avec ma N+1, j'ai vraiment toute transparence et complètement confiance dans le fait que, ben, si j'ai envie que ça reste entre nous, ça restera entre nous. Donc je pense que c'est vraiment ça. »

F	« Et après, il y a un deuxième point pour moi, structurant, qui fait une vraie différence de Danone, c'est la dimension économique et sociale de Danone . Quand on travaille chez Danone en général, on est extrêmement engagés, on se sent souvent... Enfin en tout cas les gens qui progressent chez Danone et qui se sentent bien chez Danone partagent souvent un engagement et une fierté d'appartenir au Groupe Danone qui repose sur la vision qu'ont eue Antoine puis Franck Riboud des valeurs de ce Groupe. »
F	« Donc voilà, tout ça pour dire que, pour moi, Danone est, en tout cas d'un point de vue politique sociale interne je pense qu'elle a tout compris. »
F	« Alors moi, ce qui m'a frappée quand je suis arrivée chez Danone, c'est cet engagement social de cette entreprise. [...]. Je trouve que Danone, en plus, enfin pour moi, c'est un peu le modèle... enfin le modèle économique et social , enfin c'est quelque chose qu'ils ont presque inventé en quelque sorte. Donc il y a un engagement, je trouve, vis-à-vis des salariés sur ce domaine en particulier qui est extrêmement fort. »

3) CBU FRANCE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : AVANTAGES ET RÉMUNÉRATION

F	« Et après, nos partenaires sociaux sont très vigilants à là où l'on met de l'argent ou pas, par rapport au NAO [Négociations Annuelles Obligatoires]. Logique de dire : « Comment vous faites les arbitrages ? ». Parce que, donner du salaire aux opérateurs, c'est une manière aussi de... ,d'avoir...., d'être responsables sur le plan social . Évidemment, c'est un discours qui est très cohérent et logique. »
F	« Aux États-Unis, quand j'y étais, par exemple, les avantages sociaux dans ce pays n'étaient pas évidents. Danone avait mis en place des choses pour ses salariés [...]. En fait, il y a une partie des avantages qui sont privés. Donc l'employeur décide ou non de financer ces bénéfices qui ne sont pas légaux, qui ne sont pas obligatoires ».
F	« Oui, c'est-à-dire que... La première évidence, c'est que, si je paye bien mes salariés ou si je m'en occupe bien, ben, quelque part, je vais affecter plus de mon résultat à mes salariés. C'est assez classique. C'est le poids qu'on va payer en termes de supports, d'avantages sociaux, dans des pays où le niveau légal peut être divergent. »
F	« Il y a à la fois en interne assurer que...oui, assurer l'épanouissement de ses salariés ou, en tout cas, c'est leur assurer des conditions de travail qui soient à la fois en lien avec la réglementation (mais ça, c'est élémentaire) ».
F	« C'est veiller à leur apporter des conditions de travail qui soient optimales, sans être dans la démesure [...]. C'est comment on simplifie aussi la vie au quotidien de ses employés pour assurer... C'est les petites démarches additionnelles qui semblent à la marge mais qui, en fait, peuvent révolutionner un quotidien. Donc ça, ça peut être un step de plus, pour faciliter le quotidien ».
F	« Et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise , c'est plutôt ce qu'on fait avec ses salariés, comment est-ce qu'on gère la masse salariale [...]. Après, il y a plein d'actions qui rendent le quotidien un peu plus facile. Je pense notamment aux crèches de travail , la possibilité d'avoir des avantages de CE , enfin ça, pour moi, c'est aussi important [...]. Mais du coup, pour moi, c'est aussi se dire : « mon salarié, c'est pas seulement un travailleur, c'est aussi quelqu'un qui peut avoir une vie à côté, une vie de famille » et se dire : « Ben, comment est-ce que... Comme je lui en demande beaucoup, comment est-ce que je peux lui faciliter la vie à côté ? » Et pour moi, ça, ça fait partie des avantages qui font que l'entreprise est responsable envers ses salariés et en tout cas qu'elle endosse une partie de la complexité de leurs vies ».
F	« Et c'est en partie le cas aussi dans tout ce qui est système de reward et de ... enfin de rémunération, qui est en partie individualisée aussi, pas dans des proportions énormes. C'est pas les proportions qu'on entend sur les traders et autres, mais c'est vrai qu'il y a une reconnaissance individuelle ».

F	« On peut aussi contribuer de par son travail, soit parce qu'on se dit : « d'une certaine façon, d'un bout à l'autre de la chaîne, je contribue à plusieurs choses ». C'est vrai que moi, je suis contente d'être dans une entreprise qui délocalise pas ses usines et qui augmente l'ensemble de ses salariés plus que l'inflation parce que je me dis : tout ça, quand même, globalement, a une logique et un sens d'enrichissement global pas seulement de nous, mais de l'écosystème autour de nous. Donc le salarié s'y retrouve. »
---	---

4) CBU FRANCE. SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE : TEMPS DE TRAVAIL ET GESTION DU STRESS

F	« Mais on peut faire plein de trucs. On parle de stress , on parle de tous ces trucs-là. Comment ça se traduit dans les termes, etc. ? [...]. On a parlé de trop de travail . On a parlé d'équilibre vie familiale et vie professionnelle [...]. C'est aussi ça la Responsabilité-Sociale . »
F	« Si je prends le cas du Marketing, on a un très gros problème sur P'équilibre vie pro-vie perso ». »
F	« Et, en plus de ça, on a quand même aujourd'hui, la fameuse génération Y qui arrive et qui a une autre forme d'engagement probablement, donc qui va davantage compter ses heures. [...]. Enfin je pense que tout ce qui est gestion du stress, équilibre pro-perso... encore une fois d'un point de vue Danone employeur, c'est, pour le Marketing, la dimension probablement la plus forte [...]. Donc il y a plein de chantiers qui portent des noms charmants, genre « corbeille » qui veut juste dire : on va arrêter de faire un certain nombre de choses ! »
F	« Je pense que de développer ses salariés [...], de faire attention aussi à ce qu'ils aient un équilibre vie pro-vie perso . C'est un des grands sujets actuels. Je pense que ça fait partie de ça. Ben, ici, parce que c'est aussi les sujets du Gouvernement. Donc je pense que c'est ça aussi, la RSE , pour un salarié [...]. Ne serait-ce que, par exemple, le fait d'avoir un équilibre vie pro-vie perso , quand j'en parle à mes amis, ils étaient un peu étonnés de voir qu'une entreprise prenait du temps pour ça alors que, dans leurs boîtes, pas du tout [...]. Oui, parce qu'on voit très bien certains qui n'ont absolument plus de vie parce que trop consacrés à leur entreprise... L'instabilité du marché du travail aussi crée ça, donc, oui, il y a une attente aussi pour trouver un lien avec son entreprise et d'être respecté aussi par son entreprise et pas de seulement être un pion. Donc je pense que c'est une attente de tout le monde. »
F	« 'Oui, on a mis en place des séries de formation pour apprendre à bien s'organiser et pour gérer le stress au travail. »
F	« Là, on est en train de mener au Marketing un chantier qui s'appelle « vie pro-vie perso » [...]. Et du coup, on attend de sa hiérarchie beaucoup d'attention à ça, des mises en œuvre d'actions concrètes, qui se mettent en place vite. Enfin il y a cette volonté de... , au fond cette exigence vis-à-vis de la hiérarchie et du traitement des salariés, qui est assez élevée et qui donc touche aussi à tout ce qui est lié à la vie privée. C'est pas spécifique à Danone mais, du coup, je pense qu'il y a une part d'émotionnel aussi dans ces attentes, au-delà de simplement professionnelles, de « mettez-moi une garderie » ou, je sais pas, des attentes qu'on pourrait avoir d'autres entreprises. Il y a vraiment cette ... « Nous, on s'engage à 100 %, 150 % dans nos projets, donc, s'il vous plaît, aussi engagez-vous à 150 % dans notre bien-être » ». »
F	« Et du coup, on attend de sa hiérarchie une... beaucoup d'attention à ça, des mises en œuvre de d'actions concrètes qui se mettent en place vite. Enfin il y a cette volonté de... au fond cette exigence vis-à-vis de la hiérarchie et de la manière de traiter ses salariés, on va dire, du traitement des salariés , qui est assez élevée et qui donc touche aussi à tout ce qui est lié à la vie privée. »

5) CBU FRANCE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : FORMATION, DÉVELOPPEMENT RH, DIVERSITÉ, MANAGEMENT

F	« En gros, un salarié chez Danone, quelle que soit son origine d'études universitaires ou pas, et même de métier, peut, à condition d'être motivé, voilà, de démontrer, évoluer dans différents métiers , sur différents projets ».
F	« On a un dada. Il y a un dada qui provient de Franck aussi sur la diversité en disant : à un moment donné, un groupe comme Danone n'est pas assez diversifié en termes de ressources. Et donc vous voyez que l'impulsion, elle vient d'en haut. »
F	« Le fait d'être formé , oui, et pas seulement à son travail mais à se développer dans des qualités managériales, dans... Travailler sur soi et pas seulement pour des compétences particulières, que ce soit en Marketing ou en finances ou dans son cœur de métier, quoi. [...]. Le sentiment d'être pris en main par son entreprise aussi fait du bien ».
F	« Je pense que le fait d'avoir un panel de formations , qui sont aussi hors compétences du métier mais qui sont pour se développer (donc apprendre à manager, apprendre à parler en public, des trucs comme ça), ça aide au quotidien aussi à se développer et à être mieux ».
F	« Après, des choses qui pourraient me parler dans... parce que, moi, je le mets un peu... je le mets dans le sociétal , mais cela existait avant, c'est le fait de... c'est la multiplicité culturelle dans l'entreprise, et on aussi l'emploi de personnes handicapées . Voilà, moi, je le mets dans le sociétal en tout cas. [...]. Et ça, c'est des choses qui me parleraient, c'est-à-dire, pour moi, dans le sociétal , je vois aussi : ouvrir à la différence et, ouais, ça c'est des trucs qui me parleraient. »
F	« En plus, on est souvent écoutés sur nos souhaits de parcours . C'est pas toujours entendu parce que je pense qu'il y a des arbitrages aussi à faire en termes de priorisation de business, etc. Donc on peut l'entendre aussi. Une boîte, c'est fait pour apporter du chiffre d'affaires. Mais je trouve qu'on est bien accompagnés. On est entendus en tout cas. »
F	« Donc je sais qu'il y a pas mal de problématiques autour de : comment on accompagne, on pérennise les cadres ici, etc. Donc je trouve que c'est aussi ce qui fait qu'une entreprise se dit : « Bon, il faut que j'apporte à chaque cible, que je réponde aux attentes de chaque âge [...]. [la RSE] : C'est me former , parce que je me forme tous les jours, parce qu'on me donne des projets qui correspondent à mes points de développement, donc c'est déjà bien identifier ce qui peut m'aider à me développer, à faire que je suis motivée tous les jours ».
F	« Mais il y a quand même une reconnaissance du talent individuel, oui, à la fois par la rémunération et puis par (là, pour le coup, c'est vraiment le cas chez Danone-France) par l'évolution de carrière , par le fait de pouvoir très très vite changer de fonction très jeune, avoir des responsabilités très jeune, etc. Donc on valorise beaucoup... oui, beaucoup les individus. »
F	« Oui, c'est vrai qu'on progresse vite . C'est vrai qu'on fait vite confiance aux gens. Donc je pense qu'il faut être objectif. Il y a un premier, là, dénominateur commun. »
F	« Moi, je fais partie en plus d'un groupe de travail sur la diversité [...]. Donc du coup, on a échangé sur : qu'est-ce qu'on pourrait faire pour, en gros, sortir un peu des carcans... ben, des écoles de commerce A et B ? »
F	« Ben, justement, un des premiers exemples d'engagement de cette entreprise, c'est un baromètre qui est fait tous les ans pour prendre un peu la température de comment vont les salariés vis-à-vis de : est-ce qu'ils se sentent bien dans leur job ? Est-ce qu'ils ont compris leur mission ? Est-ce qu'ils ont un management de proximité ? Est-ce qu'ils sont en phase avec les décisions de l'entreprise, avec la vision de l'entreprise ? Est-ce qu'ils sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle-vie privée ? Donc voilà, il y a tout un tas d'items et de critères qui sont proposés dans ce baromètre. »

F	<p>« Donc voilà, on peut... On a aussi dans nos entretiens de fin d'année... C'est pas juste un truc, un échange top-down du manager qui dit : « Bon, ben, voilà, ton année, je trouve que, vraiment, c'est pas brillant. » C'est d'abord une autoévaluation. Donc on expose à notre manager la façon dont nous, on a perçu notre année, et dont on perçoit l'évolution de nos compétences. Et on croise après, voir si on est d'accord ou pas d'accord. Mais je trouve qu'il y a un vrai regard sur le salarié, qui peut vraiment s'exprimer. Et d'ailleurs, dans le rdp (dans notre revue de performance, ça s'appelle), en fin d'année, il y a vraiment ce qu'a dit le manager et ce qu'a dit le salarié. »</p>
F	<p>« Et puis, dans ce projet-là, il y a un chantier qui était connexe un peu sur aussi toute l'explication claire de comment on évolue dans cette entreprise, comment on est évalué et une vraie transparence sur... voilà, sur les critères d'évaluation. Donc pas de surprise, je trouve. »</p>

6) CBU FRANCE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

F	« C'est la responsabilité de la vie de 300 individus tous les jours sur la route. Et donc la sécurité , pour moi, a été un sujet qui était non négociable. Et pendant 2 ans, ça a été vraiment un de mes dadas. Et ça fitait complètement avec une prise de conscience globale du groupe sur le même sujet au même moment puisque c'est là où la politique Wise a été accélérée. [...]. On a remonté mais on est en retard, c'est-à-dire que c'est... Pour moi, c'est ça qui est paradoxal dans l'approche, c'est que, oui, on le fait, et à la Danone parce que l'individu blablaba, mais, en même temps, on est complètement à la bourre, on aurait dû le faire depuis bien longtemps. »
F	« Alors ça dépend, je pense, des différentes dimensions de ce qu'on met dans RSE . Je pense que toute la politique de sécurité, et on parle de la sécurité et de la santé des hommes , etc. Donc ça, pour moi, oui, très fortement, cette dimension-là, elle est là parce que, au-delà de..., je sais pas comment dire ? Mais, au-delà du poids économique que pourraient représenter du burn-out ou des accidents du travail ou de la gestion du stress , et voilà, quand on voit France-Telecom là où ils en sont... Au-delà de tout ça, je pense que très sincèrement, la volonté que tout le monde soit en bonne santé, qu'en tout cas, on offre chez Danone un contexte le plus sécurisé possible . C'est lié avant tout au fait qu'on a envie que il n'arrive rien aux hommes qui travaillent dans cette société. Ça, c'est sûr. Ben, on a un programme en interne qui s'appelle Wise que, d'ailleurs, vous avez dû voir probablement placardé un peu partout, qui s'appelle « 0 accident, j'y contribue chaque jour », qui est parti au départ de... vraiment une dimension très sécuritaire , de faire en sorte qu'il n'arrive rien, notamment à toutes les populations qui ont des métiers qui sont dangereux . »
F	« Oui, on essaye de tout faire pour éviter tout accident au travail . Donc on a un code de conduite, des incollables de sécurité, des formations . Dès qu'on rentre dans l'entreprise, on est formés à la sécurité dans l'entreprise. Et on nous sensibilise à éviter de laisser traîner des fils par terre. Dès qu'il y a un accident au travail, on nous prévient. Ils nous expliquent quelle conduite tenir pour éviter de se retrouver face à ça, parce que c'est vrai qu'au siège, ça peut faire sourire, mais en usine, un accident peut vite devenir mortel. Et du coup, puisque... que ce soit nos commerciaux, nos usines, c'est hyper important pour eux. Ben, pour nous aussi, ça doit l'être et il y a pas de raison qu'il y ait des accidents au siège. Donc on doit faire attention aussi. [...]. Tous les nouveaux arrivants ont une formation sur la sécurité . Régulièrement, on nous propose aussi de devenir sauveteurs sur le lieu de travail dans des formations aux premiers secours. Donc, oui, c'est important. C'est très important. Mais c'est finalement des conduites qu'on adopte chez nous, après. La RSE, c'est prendre soin de ses salariés aussi, donc... donc oui . Je pense que la sécurité , c'est une des déclinaisons possibles au quotidien, oui. On nous a pas dit : « On fait Wise parce que c'est RSE . » Oui. C'est moi qui ... »

7) CBU FRANCE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : EMPLOI ET GESTION DES LICENCIEMENTS

F	« Et, deuxièmement, faire plus de volumes, c'est aussi pérenniser nos usines , nos sites de production qui, si on suit notre tendance structurelle, sont menacés. Donc ça répond à... Ça fait du sens pour le business. »
F	« Nous, on a choisi de relancer les volumes. C'est pas... C'est pas une stratégie qu'on a choisie comme ça, au hasard. C'est parce qu'à un moment donné, pour remplir nos usines, ben, c'est pérenniser l'emploi . »
F	« Quand on est dans des grosses équipes de ce type-là, il y a obligatoirement beaucoup de mouvements, du turn-over et on est toujours obligés de se séparer de collaborateurs . Je pense que la manière dont on le fait est, là, pour le coup, aussi différente. Donc je pense que le souci de l'employabilité d'un collaborateur dont on se sépare est particulièrement exacerbé. [...]. Et je pense que, là encore, on se dénote un peu du marché parce que il y a une vraie volonté d'accompagner, de prendre le temps [...]. »

	<p>Parce que, moi, ça fait partie des choses... enfin, je considère, quand on est amené à se séparer d'un collaborateur, c'est pas une décision neutre. Bien au contraire, parce que ça impacte sa vie personnelle. »</p>
F	<p>« Enfin dans les responsabilités, la première, c'est effectivement de gérer ce genre de situation et d'arriver à faire en sorte que les salariés gardent leur emploi ».</p>
F	<p>« J'ai mené beaucoup de plans sociaux [...]. Et à chaque fois, je dirais, on l'a fait avec les gens, et on l'a fait, je dirais, globalement, avec une certaine, entre guillemets, fierté de l'avoir fait et de l'avoir fait correctement. Par exemple, on a pu, et c'est peut-être un peu prétentieux, mais, dans les restructurations qu'on a faites dans le passé en France ou même ailleurs, globalement, le Groupe a su démontrer que, je dis bien « démontrer », que, globalement, on essayait de limiter l'impact social des choses que l'on faisait dans la partie restructuration. »</p>
F	<p>« C'est-à-dire toute cette... tout ce plan social, la polémique qui a eu lieu autour de ça, les accusations qui ont été portées, etc., qui n'étaient pas toutes justifiées d'ailleurs, étaient vraiment extrêmement mal vécues en interne [...]. En fait, je... Pas tant que ça au final parce que je voyais bien que, pour le management, comme pour les salariés d'une manière générale, c'était, encore une fois, c'était très mal vécu, cette situation [...]. Le plan social qui accompagnait ces fermetures et qui était... mais... mais 10 fois plus intéressant que tous les plans sociaux qu'il pouvait y avoir à l'époque, que ce soit chez Michelin ou qui que ce soit d'autres, mais, pour prendre les gens qui étaient concernés par ces problématiques à l'époque-là, il est totalement passé à la trappe. C'est-à-dire que on nous a pas cru sur le côté : 95 % des gens vont retrouver un emploi, ce qui était le cas, et les 5 % restants ont été extrêmement accompagnés dans leur formation, financièrement, etc. [...]. Mais le négatif du « Danone devient le méchant capitaliste parce qu'il est devenu actionnaire en Bourse et que les grandes valeurs d'Antoine Riboud ne sont pas respectées par son fils », c'est vraiment ça qui a été très médiatisé. »</p>
F	<p>« Mes premiers éléments que j'ai un peu découverts en RSE, c'est quand Lu justement, Lu France, fermait des usines. Ouais, c'est un autre exemple, ça, dans la partie humanisme, qui est très RSE du coup, qui était l'accompagnement qui était mis en place pour reclasser les salariés des usines fermées. »</p>
F	<p>« En gros, tout ce projet... enfin c'était, je pense, un gros projet social et environnemental, qui était justement pour moi la première illustration que j'ai eue du RSE. [...]. Ce que je prenais en compte, oui, c'est quand on ferme des usines, ça a des enjeux sur les personnes qui sont dans l'usine. Ce que je voyais, c'était l'accompagnement de Danone pour reclasser ces personnes, que ce soit, du coup, pour soit leur proposer des nouveaux postes dans le Groupe, soit leur proposer des postes dans le bassin local. Donc ça, c'était le volet plus classique et là où j'ai vraiment découvert le RSE, c'était, après, les enjeux territoriaux locaux qu'il pouvait y avoir, c'est-à-dire qu'à un moment, oui, je me suis rendu compte que, quand je ferme une usine, dans le fin fond de je sais pas quelle région, ben, ça a des enjeux pour d'autres secteurs autour [...]. C'est-à-dire qu'à un moment, c'est de dire : « Ben, voilà, il y a des personnes qui vont peut-être déménager. ». Du coup, ça va baisser le niveau d'activité des localités autour. Ça a aussi un enjeu sur... enfin tout bête, les impôts locaux, les taxes professionnelles qu'on va pouvoir verser aux communes qui, derrière, permet d'alimenter des communes. Donc j'ai vraiment... j'ai vraiment touché tout ce côté-là. »</p>
F	<p>« C'est quand on décide de se séparer de quelqu'un, je trouve que l'accompagnement qui est fait de la personne, voilà, c'est pas un licenciement, c'est plus un accompagnement vers une suite. Je trouve, c'est peut-être parce que je trouve... Enfin voilà, moi, je suis sensible à ce genre de points, c'est-à-dire qu'un licenciement, je pense que c'est une situation très dure humainement et qu'on accompagne vraiment la personne là-dessus. Pour moi, c'est un grand signe d'humanisme » [...]. Et voilà, donc, ça, c'est un exemple plutôt très négatif, mais qui, moi, me marque beaucoup dans... ben, justement dans cet humanisme un peu de l'entreprise. »</p>

F	« Mais de se dire, oui, il y a une logique de se dire : « on garde tous les emplois en France, on garde toutes les usines ouvertes, il y a pas de licenciements. ». Moi, ça dépasse les intérêts économiques, là. C'est vraiment de se dire : « bon, j'ai un point d'honneur à dire non, il y aura pas de licenciements ». Donc ça, moi, j'ai été assez bluffée. »
F	« Et tous les jours [au Marketing], on... enfin on nous remet les pieds sur terre en disant : « non mais attends, si tu fais ça, ça fait de la complexité en usine. Comprends, les mecs, ils sont déjà en 7/7, comment ils font aussi pour s'organiser ? ». Donc on redit un peu les impacts humains , parce que c'est vrai qu'en Production, c'est pas des boulots faciles, quoi. Je suis pas sûre qu'on leur donne tout le contexte. Après, c'est à nous de leur en donner et de descendre pour leur expliquer nos actions, pourquoi on fait telle et telle choses. [...]. Le travail de tout le monde, oui. Faire partie d'une entité globale et se dire : « Bon, moi, je peux avoir une idée lumineuse mais est-ce que ça va pas rendre la vie impossible ? Ou est-ce que ça va dire se couper de tant et tant de volumes, et du coup ne plus être rentables et mettre en péril une usine ? ». Donc ça, c'est.... je pense, c'est important. »
F	« Mais de se dire, oui, il y a une logique de se dire : « on garde tous les emplois en France, on garde toutes les usines ouvertes, il y a pas de licenciements. ». Moi, ça dépasse les intérêts économiques, là. C'est vraiment de se dire : « bon, j'ai un point d'honneur à dire non, il y aura pas de licenciements ». Donc ça, moi, j'ai été assez bluffée. ». Ça a été fait l'année dernière et... et je pense pas que c'était juste un coup de com, quoi. C'était une vraie volonté. »
F	« Au moment où Lu a été revendu, il y a eu des plans sociaux incroyables [...]. Au final, quand on le regarde de façon un peu objective, ça s'est fait plutôt bien mieux qu'ailleurs, c'est-à-dire que les plans sociaux ont été plutôt très bien faits. Bon, c'est jamais très agréable, un plan social. Il y a toujours des effets collatéraux, mais il a plutôt été traité de façon plus humaine que dans pas mal de boîtes. »
F	« C'est vrai que moi, je suis contente d'être dans une entreprise qui délocalise pas ses usines ». »
F	« Et Franck Riboud lui a donné une belle douche froide en disant : « ah, mais vous, si vous voulez aider, c'est simple, faites des tonnes. Faites des tonnes et gagnez de l'argent. C'est comme ça que vous pouvez m'aider ». [...]. C'est que j'ai souvent remarqué... enfin j'ai vu parfois des décisions être prises, qui n'étaient pas des décisions orientées par le business, mais qui étaient des décisions orientées par le maintien de certaines de nos usines qui sont pas toujours profitables et qu'on ne veut pas fermer. Ça oui, ça, je l'ai vu, dans mon quotidien à moi. Parfois j'ai vu qu'on créait des projets parce qu'une usine n'avait plus assez de tonnage, parce qu'elle était plus assez compétitive et qu'on faisait : « là, là, il faut qu'on occupe l'usine. Pas : « là, le consommateur a tel besoin. ». Mais : « qu'est-ce qu'on peut faire d'intelligent pour le consommateur et pour l'usine ? ». Ça, c'est des logiques que j'ai entendues et que j'ai vues. »
F	« Moi, ce que j'ai retenu, c'est que il faut absolument qu'on soit en croissance pour pas fermer nos usines, pour garder nos emplois. C'est ça que ça m'évoque. Et du coup, je le trouve... enfin je trouve que cet objectif, il est hyper porteur parce que, pour moi, il y a ça derrière. »

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU POLOGNE
SUR LES SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE

1) CBU POLOGNE. SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE : LA RESPONSABILITE DE PRINCIPE DES ENTREPRISES

P	<i>"The basic pillars [of the CSR] is the workplace, and within the workplace, basically, employee commitment, safety and effective management [...]. They won't talk, well, maybe about workplaces, well, that we treat people well, and how we treat people. They will see this as part of the Social Responsibility".</i>
P	<i>"Because a lot of the issues are employee-driven issues, within CSR."</i>
P	<i>"I think, first of all, it's a, it's a very controversial point; whether people, whether companies are doing it honestly or they're making just simply make, to make a nice face. I think it's a natural, the next steps in the evolution of the companies. When you're looking back, and starting from the industrial revolution, you are, you know,... the first step was the companies that are making just profit. They, they didn't take care about any employees at all. They treat them as a resource. So they were evolving and I think, right now, this stage is the next natural evolution step in the development the companies. Those companies that, that has not understood it yet; well, this is their choice. I don't see the future for this development. It's like, right now, imagine that you have the company from the eighteenth or nineteenth century approach the employees, without the safety, without them treating employees nicely, but no one will want to work with them! [...]. But that's beauty, you know, of this. You might say, you know, the more, you might move back to nineteenth century and say they had exactly the same dilemma because they might said, you know, how, but then when I, when I'm not treating people as I'm treating which means, you know, I don't care about that, I don't care about the safety, I don't care about how they're working and this kind of stuff, it's generate a lot of costs. Yes? Is, is it not the same situation? Right now, every, you know, every factory has a canteen, safety place, we are investing thousands, millions of złoty for being safe and environmentally friendly, not only, but on, how, how people in the factory are working, yes? But that's like exactly 100 year ago. They would say, Jesus-Christ, I have to invest such money, such a lot of money for this. It's stupid because then I would be less profitable?"</i>
P	<i>"Additionally ... employees, I mean the part of the employee is also a "CSR area" because like a core responsibility might be I'm giving an employee, I mean, I'm giving a place to work, yes? Which is a kind of also a responsibility, yes?"</i>
P	<i>"Because there are a place where people can work, and they, they can live, yeah? Yeah. I mean, care, I mean, giving the employee this, is kind of obvious, I mean, not obvious, but you are opening the company and you are creating the place to work, yes? I mean, the separate part probably is to talk about the treatment for the employees, but I mean this is still something that should be... should be also obvious, yeah?"</i>
P	<i>"First of all, I know CSR well enough to say that it's not just what the company's doing outside. Because if the company is not ok with its own employees, there's no point of talking about CSR."</i>
P	<i>"So it's the attitude and the relation it has, as an employer, first of all. For me, this is number one. For me the key is how the company treats its own people. So this is the very basics of CSR for me. [...]. But, as I mentioned, for me the base is how the employees are treated".</i>

P	<p>“And so I think there are companies which do not treat their employees well, but they spend a lot of money to show off. With great initiative Marketing wise [...]. Because again, I said, for me CSR is mostly employee”.</p>
P	<p>“CSR? For me, it's the employees, yeh. Because there's no point of spending, you know, big big bucks outside if people who work they say: “you know what? I wish I could work like three hours shorter and I would be happier than with a company spending millions of dollars just to be more popular”. And that's what people say [...]. You have to be aware in terms of CSR, but some companies use really CSR to cut costs. And here, we, sometimes, employees, maybe they are not aware enough, but they ask: “if we are cutting so much costs, why do we spend so much on CSR still?””.</p>
P	<p>“Because again, I said, for me CSR is mostly employee. But if I look around different companies, I would not say how they are but I would remember the big, big, big campaigns, like planting the trees. Or because this is our company or our Group company which is planting trees over in the mountains. Or building the water well in over in Africa. I think things like that. Because companies use it to advertise...”.</p>
P	<p>“But I think that, in some other countries, more developed, more mature, richer, the expectations from the company side is much bigger. Employee's expectations towards company. I think in our country, I would say, from one perspective it's bigger, because we had a socialist time, it wasn't communist but socialist time, so government had to deliver some basic stuffs. But really basic one. But to everybody. No matter if you work, if you don't work, work hard, work average. Or almost don't work. It doesn't matter, yeh, so I think there is some kind of expectations. But when we talk about nowadays, because I think we're talking about nowadays there is no, I think there is not yet the real CSR expectations towards the company.”</p>
P	<p>“I think that employees, it's the entry point to CSR. The entry point. Like, this is the basis”.</p>
P	<p>“You want to be reliable, not “reliable”, how you say it? Credible. Even to be credible outside, you have to start from the inside [...]. Because, yes, towards your employees. It's what kind of employer you are to your employees. And if you have Share-your-Meal, it can build the image of you as an employer, it can engage the employees in the work better, but it isn't something they personally benefit from. And in social-responsible..., well, for Share-your-Meal, you're not socially-responsible to your employees. No, because it's a different level. If I compare it with employees, it's, as I said, it's different. Different level. You can use Share-your-Meal for involving your employees, for attaching them more to the company, but it's not something they'll benefit from. It's, if you do Share-your-Meal internally, if you involve people as volunteers, you can, I don't know, help them to be better people, but first of all you improve the image of the company!”</p>
P	<p>“So, for me, the employees are one, directly or indirectly, they are one, one [CSR] stakeholder.”</p>
P	<p>“And when I studied, I was feeling there was a tangible real effort to balance, right. Not only be on the economic, profits, but was really an important effort to balance with the well-being of the workers, satisfaction and so on [...]. [The main CSR Stakeholders ?] : oh, I think it starts with us, the Danoners. I think, that's one of the key CSR stakeholders.”</p>
P	<p>“Because, for me, Corporate Social Responsibility is not only for the outside, it's also about how we treat our people. Globally, right, not only as the Marketing department, you know: working conditions in factory, work-life balance, safety, training. All this. I think people more and more are, you know, thankful for the company efforts to really foster all these kind, all these initiatives. Because, at the end of the day, it's also about the well-being of the people and their satisfaction as workers. And I think, at the end of the day, we also energize performance and engagement with the company and so on”.</p>
P	<p>“And I didn't mention the employees [in CSR Key targets]. I know, I think it's,...for me, employees, it's like a human part of it. Because it's, you know, it's like...when you...CSR is something that helps a company to keep employees in this company. It's like, I would call it a benefit which you receive from</p>

	<i>this company, because it's a mental benefit that you know you are working in such a responsible company. So in this way, yes. But for me it's like a more, you know, hidden tactic to keep these people here. To increase loyalty. Trust into the company. More commitment."</i>
P	<i>"I think, first, first of all, the most important CSR stakeholder is the employees. I think that's one of the things. And then, I think... Yeah, that's employees. Because if you are not able to convince your own people and you are able to sell this story, the whole concept, the whole why you are doing this to your own people, that you fail outside. So that's a first point"</i>
P	<i>"Second point; I think we have a couple of activities in the the Social Responsibility; one is this malnutrition, second is... second is Environment. But I think the third leg, and one of the important one, is how we are treating people. What is this kind of a human face of the company? And when you are not treating well people, when you are not giving them the right conditions and kind of a right level of the conditions that they are working in, then you might say about malnutrition outside. But they would say, they definitely would say: "so what? I have much more bigger problem than malnutrition outside, which is touching me. Because I am working, for instance, with the harvest and I, I'm not able to see my family, so I don't give a shit about malnutrition while my kids are suffering not having me". Yes? So I think you have to be coherent very much. [...]. Exactly. Because that's, it's cheating. It's cheating, especially cheating with yourself. That you are able to do something outside when you have the issue in the inside. So it's starting from this."</i>

2) CBU POLOGNE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DE PRINCIPE DE DANONE

P	<i>« But here, I just felt that I would feel better here personally, and I also heard that opinion on the market that in Danone you developed yourself as a person more than anywhere else because they just care about it more than other employers. And it was true. And I changed and here, even though there is much more work, it's just we are really over working. It's just the way you're being treated: it's much better than in other places, even at the crisis time, when people obviously get more nervous."</i>
P	<i>"That's how I would, and I would say, I mean, overall a great employer and a great company to be at."</i>
P	<i>"It's just probably nobody thought about it that, that we should explain what is CSR responsibility? Yes, we are communicating that we won, we were the first in the CSR ranking, yes? but then probably people will think again, I mean, this is the Share-your-Meal and Milky-Start, and this is not only that, because the questions are really different, from treating the employees, from...., I don't know, payments, from everything, really. Very wide, wide scope of questions."</i>
P	<i>"And we do not treat it as CSR that the company treats us well."</i>
P	<i>"But only when you compare, you would see the difference. And here Danone stands out [...]. As I mentioned, for me the base is how the employees are treated. And here I think Danone stands to the point."</i>
P	<i>"And I have to say, this is the first company obviously I've worked in, but also I know that has such an assessment. When it comes to Danone-Way requirements, yes. Basically the Group Danone announces that this is what we consider CSR, this is important for us. And please tell us where you are. And then, what I like: this concerns employees, their development within the company. Safety. So here you have employee representation. Proper dialog with employees. And I would really mention, I think, half of Danone-Way and this is just about employees and their relationship with their employer. Out of 16 fundamentals, I think: at least six or seven. Employee safety, employee development, employee</i>

	relation. Equal opportunities and so on. <i>Roughly, you know, I'm not saying it's exactly 50 percent. But most of them only concern simply employees .I can only say that when it comes to assessment of Danone-Way and I come down and I say look, for example, what do we do to give people equal opportunity at our work? Oh, what program. No, we don't have a program like that. But I say, well, what was English-for-everyone? This is giving opportunity for every employee to, at least, improve their English skills. Ok, you're right. Let's put that down. So we're doing a lot of stuff, but sometimes maybe it's too much."</i>
P	<i>"But, we are overall, I would say, a caring company. So we really make a lot of effort to make sure we take care of our employees and they develop."</i>
P	<i>"It's very good company, comparing to the competitors, ...from this social point of view"</i>
P	<i>"Because we've already, within the strategy, we are doing much more than the law requirements, because we want to do it, like, for example, in the people, the people engagement, or in this employee... like benefits, everything, we do much more than others, to be the good place for work".</i>
P	<i>"Everybody in the company knows about the Share-your-Meal, about Milky-start. I'm not sure that everybody... is understanding the CSR..., the CSR definition? Because I think it's still developing. And people have to... get familiar with the name "CSR". And because we don't maybe use the name CSR in the normal daily language, we much more use the Share-your-Meal or Milky-start. But the benefits, the employees, the, etcetera, is it really CSR? That's why maybe people might not connect the definition with the area."</i>
P	<i>"But, oh no, it's comparing to the market right now it's, it's a good, good employer"</i>
P	<i>"And Danone, as an employer, has... has an image as a socially responsible company."</i>
P	<i>"So, for employees, [within CSR], one thing is, what I think we are doing and I said at the beginning, is the respect for the junior people and the atmosphere of respect. And I think this is very important to feel good at work, where you spend so much time".</i>
P	<i>"So, generally I think that Danone is a really great place to work. And... especially when I came here, I found that the employee is very crucial for the company."</i>

3) CBU POLOGNE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : AVANTAGES SOCIAUX, RÉMUNÉRATION, SANTÉ

P	<i>"I'm not sure if it's Social Responsibility? But the whole benefit system in Danone is very good".</i>
P	<i>"But also... the earnings, yes? So the salaries and the kind of transparency of the salaries that you, you know whether you're browns or gold or whatever, you know, so there's some kind of differentiations, and you know where you are, and you know how you're versus the market [...]. So Danone pays better than the, than the average salary on the market, which is very good, so very very well, and, and you get all the other bonuses and social things, which is, which is great, yeah?"</i>
P	<i>"But if you like put away those CSR words, and ask simply: "do you know how many benefits do you have as an employee?". Maybe, at first, they will say: "yeh, well, we have this and that". But later, when you open their eyes a little bit more, most employees are surprised, because a lot is done but sometimes you forget about it. And we do not treat it as CSR that the company treats us well."</i>

P	<p>"I wouldn't say it's not what you do extra, because I can... I imagine a company which is ok with law but, for example, the employee says: "yeh, I like the idea and I appreciate my company because getting a summer holiday is not a problem". Because in many companies it's a problem. People are scared to go to the boss and ask for two weeks which are guaranteed by the law. And the boss will say: "why do you want to take the holiday at this time?" They [could] say: "ok, let's agree on the summer holiday schedule". I think this is also being responsible, socially. Just by doing this, by respecting each other. So if the employer respects the employee, it doesn't necessarily mean that the employee has to have something extra and so on. Just respecting. I think this is really being socially responsible. But, of course, extra things are great. If you get something for free you're all happy, yeh, all smiles. But even if the company simply respects and treats employees as people, that, I would say, it's already socially responsible".</p>
P	<p>"[Danone Way] I gave you an example with working times, but some of this score, for example, compensation and benefits. We still have huge compensation and benefits, but we have to lower our score, because requirements change and it doesn't talk about extra things we do for employees but it only talks about benchmarking, salaries to a certain... yeh, benchmark. And we have office here in Warsaw, but you also all the way down in south of Poland. And obviously people do not earn that much, base salary, as here. Per definition, the requirements of [Danone] Way say you have to benchmark yourself to the best companies in Poland. People do not earn as much over there as they do, but the definition is definition. [Danone] Way says do you reward your employees. And talking about salary, same as similar companies in Poland."</p>
P	<p>"So, you know, these are the different things [in CSR]. But, of course, Share-your-Meal is very recognizable. So, yeh, people tend to talk about that. But if you like put away those CSR... those like, you know, words, and ask simply do you know how much, many benefits you have as an employee. Maybe, at first, they will say: "yeh, well we have this and that". But later, when you open their eyes a little bit more, most employees are surprised because a lot is done, but sometimes you forget about it. For example, people tend to forget that we only pay half of the price for the meal that we get each day, because the other one is sponsored by the company. We have a cafeteria in place and it's only when a person has to work outside of work in another bureau and they see, in another office, and they see how difficult it is to get something to eat and so on that they come back and they appreciate [...]. I think the biggest impact is when you start working at Danone because then you have immediate comparison [...], but, you know, people tend to forget. You have to remind them every now and again."</p>
P	<p>"Yeh, for example, last year we introduced medical care for everybody. I think it wasn't just because of the requirement of [Danone] Way and so on, because we wanted to be better in this area and to support employees medically as well. Or we had the program for... parent friendly company. I don't think it was strictly, we used it to show in [Danone] Way that we were aware we built diversity, opportunity, quality within our company. But I don't think this tool was... it wasn't because of Danone Way, but because of our culture, that we introduced the program".</p>

P	<p>“Danone gives extra month. For mothers. And so here very nice simple communication because this is, this stays in your mind. And not saying of course when mother returns, she is guaranteed the same position. This is law requirement. Really, if the employer doesn't do itn you can report it to the authorities. But giving something extra or, yeh, that's something!”</p>
P	<p>“Because I have been thinking about it. When it comes to treating employees I think a very, very important thing is how a company treats mothers and women who decide to have a baby and then come back to work. And I know there, there was a program in Poland for quite a long time. Employers want to say we're great, we're great, we're ok but then when it comes to really looking at it, it turns out that the company is not doing anything extra. Just fulfilling legal requirements and that's it. “</p>
P	<p>“I'd say it's a pretty good company [...], the benefits that are given. They are ok, they're good. They're not excellent, they're not state-of-the-art, they're not, I don't know, market leader offer. But I would say it's ok, it's a good combination”.</p>
P	<p>“Yes, from the social point of view, I think that the benefits that offers Danone, are very very good on the market. Because I know what my colleagues, what they have in the different companies, yes? And so, Danone, from this point of view is really [leading ahead], I think”.</p>
P	<p>“For example, if I was planning to have a baby, yes? I knew that I can do it very... I mean, it's obvious that one time, I will go for my maternity, and after my coming back, there is still place for me. What is not, I think, very normal, what was not very normal in the American corporations. [...]. That there... the competition between the people who was so high in the American companies that it was not so obvious somebody went for the maternity, that could go back, yes, very easily. In Danone, this was not a problem. I've had always very big support from my boss. Of course, I am the person that didn't want to leave, yes? Like, during my pregnancy because I felt very good, so I was working till, till the end, yes? I went for the leave just one week before my baby was born.”</p>
P	<p>“At Danone, the whole part for the mothers, the parents, this additional maternity one month, etcetera, all those things are really... higher than the normal practices.”</p>
P	<p>“The social fund that we have sometime, well once a year, we've got this draw of people who will get funding, part of the funding for their holidays. It's linked with Polish law but, well, it's present here. I don't know whether it's present in other companies in Poland.”</p>
P	<p>“Everything, I would say. A good combination of. Work, for instance: mothers get, what, you know, additional I think, two or one or two months of maternity leave. Medical care for, for the employees. Medical care for your due date and giving birth”.</p>
P	<p>“We are talking, for example, we are talking that we are the very good employer for the families. I mean, to mums and fathers and so on. But we have very good programs for young mothers and additional free days for mothers and so on, so on. But I would say, let's make it obliged to this mothers to be with the kids. Let them be free after 6 and really participate in the family life. I would say for me it's more important to give few days of extra few days of free time after giving the birth. “</p>
P	<p>« Donc je pourrais dire que, si tu entres chez Danone, c'est une société qui est très..., je l'appelle « sociale ». Une société « sociale », avec beaucoup d'avantages pour les employés ».</p>

P	<p>“And we’re also working a lot, so there are a lot of over-hours. Like, if I calculate, I do on average one more week per month of work. So, like, 10 hours per week, additionally, of staying over-hours, and in the peak times it’s even more. And we’re not paid over-hours so this is the thing which I could, I think could be improved. And this would also be the part of CSR which is important, like caring for your own employees, in this financial way. Maybe financial isn’t the most important thing, but if you’re spending your whole, like big part of your life at work you expect some gratification for this!”</p>
P	<p>“And this would also be the part of CSR which is important, like caring for your own employees, in this financial way. Maybe financial isn’t the most important thing, but if you’re spending your whole, like big part of your life at work, you expect some gratification for this!”</p>
P	<p>“The second point, which I said already, is providing the good environment for work, but in more down-to-earth terms. So, this is good salaries. This is like theoretical [...], but they’re good salaries generally, like, to everybody who commits to work to the company, he should be, or she should be... how we say it? Rewarded. Rewarded appropriately. So this is also Social Responsibility [...]. There are some smaller things [...], it’s not like the biggest aspect of Social Responsibility, but they are the small things which if you add up they are making the big picture of good comfort’s the word? Or bad comfort? Right word?”</p>
P	<p>“But it’s also about other stakeholders like employees and the fact that we have this program about how do you say in English? A program towards pregnancies and mums.”</p>
P	<p>“Secondly, Danone, I would say, has much more to offer to employees than companies like XY [NDRL: une grande multinationale US]. First of all, high top-force of the variety of the benefits were tremendously developed, whereas in XY it was not the case. When I was met here, they offered the same, even more, and they didn’t make out of it a kind of politic bullshit that this is this, and this is this and this and this, yes? And I have to take it and respect and this is, the company offers so much. That was kind of obvious things that XY, that Danone offers, offers this kind of benefits. So regarding the benefits is the first point, so again a kind of the basic things”.</p>

4) CBU POLOGNE SALARIES DESTINATAIRES DE LA RSE : TEMPS DE TRAVAIL ET GESTION DU STRESS

P	<p>“I think that it’s difficult. I think it’s different, country by country. Because, well I’m talking about, let’s say, Sweden. I think that there are some, very much, there are very big expectations regarding the different social areas and from employees. So for them, it’s really like a given that they have, I don’t know, some way of respect to their holidays. I don’t know if you know that, in Sweden, all the Scandinavian countries, people are going for four or five weeks of holidays. And it’s really like given. You have to give them that. And in July, most of the companies are really like almost closed because they are on holidays! It’s their right. Government, company, everybody around respect like that”.</p>
P	<p>“There are more and more talks about the respect to the suppliers, to the people, like human People. We are not allowed to child labour. Ok, nice communication. But sometimes, I really wanna see the reality and the people who are treating themselves, on everyday basis, like working on Sundays or during the holidays because they have to. We are in full respect to our suppliers. Theoretically, yes. But on the other side, sometimes we don’t respect our personal lives, personal time, private lives and unfortunately more and more, I think the company’s really like bits biting our personal lives”.</p>

5) CBU POLOGNE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : FORMATION, DÉVELOPPEMENT RH, DIVERSITÉ, MANAGEMENT

P	« And you have all those career paths with all the trainings . Not only business, but personal as well if you want to.”
P	« I have to say that one thing, I think, makes Danone, specially Danone Poland, remarkable is that if you are talented, and if you want to develop, and learn something new, but also if you are willing to devote a lot of time for your work, there have been numerous examples of people who were able to achieve great careers outside also of Danone Poland and for me this is very very motivating [...]. Plus it's a very big company. So it also gives a chance to learn a lot and to have very diverse job opportunities within one company.”
P	“But, on the other hand, some of the things are very useful and it's not as the CSR but, but actual facts. That I have access to training. That if I want to learn English we have the English for everyone. Lessons. So it's putting actions behind words. ”
P	“I thought it's the ideal company to work for really, because I found this international climate here, that you can really work a lot. You have really great trainings and that,...that you have very good specialists and then you really learn from the best people. I would recommend this company to everyone! ”

6) CBU POLOGNE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

P	“Something interesting is gonna... and I even see by myself that now there is a kind of action campaign inside about security , how we should work to be, I don't know, not to have an accident . And there is a special program and I think, every certain day, there is a mail, how to work or how to do, or, I don't know, or whatever, and I don't have time to read that.”
P	“But part of your bonus is always about reduction of CO2 and safety . So it's also about the safety , so, so if the number of injuries , for example, in the factory is too high then, then we don't get a bonus. Or if somebody has an accident in the sales, in the field, then we don't get a bonus, yeah? For example, so it's also, people have to think about others, yeah? And we have to watch out. So, you start thinking what, especially once it gets into your bonus ”.

7) CBU POLOGNE. SALARIÉS DESTINATAIRES DE LA RSE : EMPLOI ET GESTION
DES LICENCIEMENTS

P	<i>“The way we are treating even people when we have to fire people or we have to... I don't know, fire; or, yeah, that's something sometimes really extraordinary I think: we might not care about these people we want to lay off, and we do care actually, so.”</i>
---	--

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE

LES SALARIES ACTEURS ANIMATEURS DE LA RSE

1) ORGANISATION CBU MEXIQUE

M	<p>« Mais chaque département a créé son projet, ce qui fait que chaque département se sent un petit peu fier de son bébé et... et quand, aujourd'hui, je regarde un petit peu l'entreprise, c'est vrai que je me dis : il y a quand même beaucoup de personnes qui se sentent responsables ou accountable de leur projet. Donc c'est ça qui est sympa. Avec les Achats qui ont Margarita, avec le Commercial qui a Semilla, avec le Marketing qui a Cielo. C'est ça qui est amusant. Et il y a toujours une envie des autres départements de découvrir les projets des autres. Par contre, là, il y a pas de compétition. C'est ça qui est bien. C'est qu'on ne ressent pas du tout, du tout, du tout, de compétition. Il n'y a pas d'appartenance de projet au département, mais il y a une sorte de contribution de chaque département à son projet, d'où il est né, en fait. »</p>
---	--

2) ORGANISATION CBU POLOGNE

P	<p>“And she [the Sustainable-brands-Manager] is leading 2 of our most famous and... very well-known programs in Group Danone, and 2 most successful ones. One is called Share-your-Meal, which is a cause-related Marketing program [...], this is absolutely phenomenal. It's huge, and it gives us some fantastic results. And the second one is a social innovation, which is called Milky-start [...], which is a social-utility product. This is a soup, this is a dry soup, dry milk soup, or porridge, with a fantastic concept and it's...you know, it has been, in Group Danone, it is on the same level as, as the Grameen Danone”.</p>
---	---

3) SALARIES « MISSIONNAIRES » DE LA RSE

F	<p>« La chef de projet Nude, qui a travaillé dans l'équipe de X [responsable RSE] sur ce projet-là, pour moi, est quelqu'un d'assez habité par cette dimension ».</p>
F	<p>«Et c'est vrai que de manager, de guider des équipes à travers des projets comme ça, qui donnent du sens, c'est une formidable opportunité. En fait, je pense qu'on décuple les énergies. Et je pense qu'on peut déplacer, mais des milliards de montagnes, beaucoup plus que sur des sujets un peu basiques... enfin voilà, de business ou autres. »</p>
M	<p>“I mean, I think that Corporate Social Responsibility is not the easy way. [...] The only, you know, little bad thing is that, in the world we live, these projects are very difficult to achieve. So you need a lot of resilience and you need a lot of strength and you need a lot of... consistency, to make them happen. So I think that the success of the project has a lot to do with the people who are involved. And when you share the passion for the project then... and when you have more participants then, then the effect is bigger. The thing is the responsibility is very big, because you have to make sure that the people who are involved receive what they get, what they were promised, that it works out well and then your credibility is in the middle of everything, so any small failure can”.</p>
M	<p>“Well now, I have a very different vision about the business. The difference is mainly I know that, it's this is a phrase of Ashoka [NGO partner in Semilla project], but it's a good phrase, that “everybody can be a change-maker”. It doesn't matter if you are the person, the person which is responsible for, in order to. It doesn't matter if you are a person of a very low level in the company or if you are a General Manager: you can</p>

	<i>make the difference in your company. And, right now, all the things that Semilla taught me, about this project, is that I can do the things that I can imagine. I can do everything.”</i>
--	--

4) SALARIÉS BÉNÉVOLES DANS LA RSE

F	<i>« Donc on peut participer à des tas de choses, faire participer des gens sur des tas d'associations, faire de l'insertion enfin je veux dire... [...]. Avec les équipes en place, on a fait beaucoup de choses dans ces domaines-là. Et sans pour cela y passer trop de temps, c'est-à-dire par là que, quelquefois, on peut être tenté de se dire : « oh là là, ça prend beaucoup de temps. ». Oui, bien sûr, ça prend du temps. Mais, derrière, il faut le faire; il ne faut pas le faire simplement parce qu'il faut le faire, il faut le faire parce qu'on a envie de le faire. Mais il y a quand même de la satisfaction à trouver quelque chose, oui. »</i>
M	<i>“I think one of the biggest things that impact to me, is that Danone wants that his employees get involved in the projects, not only: “ok, I’m gonna understand what is the project, I’m gonna ask for money for this funds and give it to this and that’s”. No. The Group wants that the employee get involved. And also, is not part, maybe, of the compensation scheme, so, it’s not that they are pushing it to do it, because they say: “this amount of money, it’s is for you if you make social profit”. I think, on the managing director level of the CBU’s, there is a couple of amount, but really what I understand is that the company is giving you the opportunity to participate. Not because you are gonna receive something because you wanted to do it and the only compensation you are gonna have is because you like it and you really feel that this is gonna improve the Society or the organisation that you are helping. And... also you have the company to support you if you want it to support, so I think that is the biggest chance. [...]. What I could see is the employees are the ones that are putting the priority on the things, as I told you, its not that they are pushing it, so if you see an opportunity and you ask for the resources or the support, the company’s behind you? The thing is, it depends on you, I don’t know if all the employees see it in the same way as I see it, but when I see that someone wants to start a project, maybe at the beginning it’s a little difficult to understand and to link to the people that are helping you, but as soon as they have it, everyone is pushing behind the employee to really make it happen the project.”</i>

5) ANIMATION BÉNÉVOLAT RH

F	<i>« Ben, il y a quand même les Ressources Humaines qui jouent un rôle de mobilisation. Encore une fois, je prends cet exemple de soutien aux étudiants où il y a, ben, appel aux candidatures. Sur Les Restos du Cœur, il y a appel aux candidatures. »</i>
---	---

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE

LES SALARIES ACTEURS DE LA RSE DANS LEURS MÉTIERS

1) LIEN GÉNÉRAL ENTRE LA RSE ET LES MÉTIERS

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Cette thématique du RSE, elle est... elle a émergé dans beaucoup de fonctions, notamment une grande partie des fonctions opérations (direction industrielle, les directions de la Supply chain). Ils se sont aussi rendu compte de l'impact de leur activité sur cette dimension-là et du coup, dans la carte de transformation que l'entreprise a bâtie, fonction par fonction, ce thème-là est devenu un thème transversal. Et à partir du moment où il est devenu un thème transversal et qu'il a été porté par les équipes, pour le comité de direction, on est passé dans une phase d'animation. »</p>
F	<p><u>(Fonction support)</u></p> <p>« Moi, je dirais que c'est plus une question d'opportunité par rapport au projet qu'on va mener. On a des métiers qui sont assez... qui sont fortement sensibilisés par cet aspect consommateur ou relations clients, que sont le Marketing et le Commercial. Et puis, sur des départements comme le mien, qui sont plus en support, ou sur d'autres projets comme celui dont je vous ai parlé, mais qui sont vraiment là spécifiques, il y a peu de monde dans mon département qui vont travailler dessus. Sinon c'est plus... En fonction des projets, ils vont être sollicités et c'est à ce moment-là qu'ils vont se sentir impliqués. »</p>
M	<p><u>(Production)</u></p> <p>« Par exemple, pour Semilla, c'est nous [qui avons] choisi le meilleur sac réfrigéré pour tenir le produit. Par exemple, pour Margarita, c'est nous [qui avons] commencé à faire un training pour des personnes du secteur des collectes, pour faire des audits, et pour les former. C'est des projets, si vous voulez : on a l'opportunité de... d'être avec eux. C'est pas le cas de Cielo. »</p>
M	<p><u>(Commercial, Manager Semilla)</u></p> <p>"You know the funny thing was, when we start, when I just arrive, the Sales view was only to sell product and we have someone from Human Resources that was helping to working with the ONG's and everything but was not in the Sales department. This person went out from Danone, and I take full responsibility, with, not only with the Sales perspective, but also with the ONG relationship. And that change everything on my point of view and everything on the project and... I think that that was maybe the first mistake from the beginning that we have it separate".</p>
M	<p><u>Commercial, Manager Semilla</u></p> <p>"But I didn't know really how the company getting involved in the social project. I didn't know before I came to that... Exactly until I came, that's why maybe if you interview someone that are not linked exactly to the problems, they can have a different perspective about this. Exactly, so I think that how I open, so that is how, maybe why someone that is outside of this responsibility maybe understand it but this doesn't see what I already see inside of that."</p>
M	<p><u>Commercial</u></p> <p>"And another disadvantage that I see is that those who are not deeply involved in Cielo with their work, they might see it as a PR campaign in order to sell more and get more profits... Especially new entrants. Because those who have some years in the company, this was clear for them".</p>

M	<p><i>(Marketer, impliqué Cielo)</i></p> <p>“[Knowledges about CSR?]: like, very very basic. I didn't question myself about other stuff and that's it. At that time. Now that I work in the campaign, it's very different! [...]. I don't know if everyone is involved, is as involved as me. Of course, people working in the brand are more close to everything, because we know the children, we have to be...very...very sensitive, to really express what we want to express and to move people to buy our products. I don't know if everyone is as involved? We have advantages also, to live more closely the situation. For example, as I was saying, I have the opportunity to meet these children, to have conversations with their parents, to really understand how they are living their situation. In some other areas, they do not have this level of involvement”.</p>
P	<p><i>(Production, impliqué RSE))</i></p> <p>“Probably External Relations people know how to do the talk concerning CSR, they will name all the initiatives and, you know, they have everything. But,...other people will see it differently, that's for sure. Because they will say, if they talk, ok what does Danone do for Environment? They will probably say, you know that, at coffee-corners, we are asked to segregate, we are asked to crush the bottles and so on because this is... Or the eco-printing, yeh. This is what every employee will see and just impacts all the employees. And not that project, that brings more profits for farmers, which really what ten people in the company are involved in. seriously, like directly. And the other employees may not even be aware of them. So I think the perception is different because depending on how much involvement, how much direct involvement, is there. So does it influence me?”</p>
P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>“I would say that the most aware department is the department that takes care of that so...”</p>
P	<p><i>(Marketer impliqué Share-Your-Meal)</i></p> <p>“I think just occurred to me that the company is giving back for what it's taking, and I remember that at the beginning, when I was starting to work at Danone, I even perceived this. It's because I was more personally engaged in Share-Your-Meal program and I was Marketing side, very much engaged in Share-Your-Meal program. And I was even perceiving this more as a social program than as a corporate program. So I was, in our team, I was the one who wanted to spend even more corporate money to allow big advertisement campaign and big visibility of the action, because what cared to me most was the fact that we can help somebody who was disabled in some way.[...]. So I was responsible for Share-Your-Meal, Marketing side, so I was working the communication on pack, I was working on the TV communication, and I was more involved”.</p>
P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>“But I think the potential of Milky-Way should be used even more about it. I think we don't talk even enough internally; our employees, most of them are not even aware. Because it's not produced in our factory. It's not even managed by our Marketing department. It's managed by... It's the only product in Danone that's managed through the External-Relations department and not in the Marketing. So it's something that just someone put aside. In Danone we're not directly, I mean in Marketing, we're not directly working on any CSR program. This one is just somewhere aside”.</p>
P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>“Well I think that departments who aren't directly engaged in the CSR activities, they think about it less and they talk about it less. So, I think departments such as S-S-D, or factories, or Supply-chain, they talk about it much more and I really believe that they believe in it, because they have specific objectives of what they have to do. And CSR soft things are put into tough numbers, goals, and objectives. That's why they have a chance of being succeeded. So, I think that those people, now, I believe... But, in Marketing, if one is not interested, then the only exposure we have is this Share-YourMeal”.</p>

P	<p><i>(Commercial)</i></p> <p>“I think there are 2 different subjects. First subject is doing the things and second, being aware of the things. I think awareness has nothing connected with the department. Nothing. And doing the things, of course, some of the departments automatically are much more involved. So, for instance, for,... simply simply example, my assistant, in Sales, she has, on top of her normal responsibility, she’s in charge of the Share-Your-Meal program in Sales, okay? So some of the people are automatically, because of their responsibility, they’re in charge of it, like, for instance, all External Relationship [department] are much more involved. But regarding their awareness: no way. Should be equally distributed across the whole.”</p>
	<p><i>(Commercial)</i></p> <p>“Why some of the people could be much more aware [about CSR]?.... Again, this is about a mix of the different elements. First of all, it’s the mindset of the person, so what they, she or he, is interested or not. Secondly it’s a kind of how the department is constructing, how this execution of this idea is moved to this department. Because I might imagine that some of the departments are just simply touched less because execution is not going there. So...when my department is making the Share-Your-Meal, then everyone is involved almost, because anyway we are making this kind of exhibition of things totally So, they might not notice it, but, it’s, it’s hard not to notice, but...but some of the departments might not have execution of the certain activities in the company. So it’s, it’s about the person, as such, and mindset of the person. Secondly it’s about execution of this. And I would say the third one is the communication within the company.”</p>

2) RSE ET VENTES

M	<p>“Without sounding unfair, I think Sales has...it’s in much better shape in being exposed to the Social Responsibility and being, you know, engaged with it. Because... our sellers, our sales-people are in the streets, so they are already being exposed to this world that we’ve talked about, you know, that some people don’t want to be exposed to. [...]. Yes, your job by itself is exposing you to that social.... [...] The sellers are very committed. Very very committed. So you’re talking that, it’s practically all the Sales force that helped in Projecto Cielo and this project, Semilla, with women also is being led by Sales. It started with them, and...you know, they see these women at the depots when they come for the product, etcetera, so I think they have an edge, compared to Marketing.”</p>
---	--

3) RSE ET ACHATS

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« On a les Achats, avec qui on parle. C’est un peu le garde-fou. Ils connaissent les fournisseurs qui sont très utilisés ou pas, donc, du coup, ils...ils nous signalent si ça commence à être trop dans un sens ou trop dans l’autre. [...] Les Achats sont forcément concernés pour ce qui est environnement économique. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Enfin je vois, on a des projets d’optimisation de coûts avec nos différents fournisseurs, qu’on travaille avec les Achats et on peut arriver parfois à se dire : « bon, ben, celui-ci est plus cher que l’autre, on va arrêter de travailler avec celui-ci ». Et il y a à chaque fois une alerte des Achats, en disant : « attention, quel est le pourcentage de chiffre d’affaires qu’on fait avec lui, qui fait qu’on ne peut pas arrêter du jour au lendemain à travailler avec lui ? ». Enfin, qui est pour moi un vrai...un vrai réflexe, alors qu’il y a un réflexe pour le coup, chez les Achats, mais qui du coup nous influence, sur une vraie prise en compte du côté sociétal. Alors c’est les Achats qui sont garants de ça, mais du coup on en est... enfin acteurs dedans. »</p>

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Quand on est en Achats, ça va être : comment on va se sourcer de manière responsable. [...]. Oui, ben, les ingrédients, on peut travailler avec les Achats sur des sourcings plus responsables, soit plus naturels, soit et/ou avec un impact environnemental le plus faible possible. »</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>“Well, the first part; sourcing, it relates to source. All the raw-materials and packaging that need to be delivered to produce the yoghurt. But it means sourcing, I would say, with sustainable models, no? First, sustainable models. Then taking a lot of care of the food-safety and quality. Also taking good care that whatever I buy is not produced in an illegal way, you know...with children, or...people just being exploited. We do some audit, we have some social... well, fundamental principles, for our suppliers and we make sure that they know that we do not accept them having children work, or them having their people work not under the law, or... There’s a lot of things that we look at. Not exceeding normal legal hours of working, not exceeding, or having good conditions of clean, of cleanliness and you know, just working conditions.</p> <p>And of course I have to source with a strategy behind that will allow Danone to be the most competitive in the category. You know? So, that is the sourcing part.”</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>“And of course supplier development relates to the fact that I need to work with, depending on the material, but some are... important partners to Danone, develop the suppliers, develop them in terms of quality and have a very fair and win-to-win relationship. So, it’s how to develop the relationship with suppliers, through time, so that we can get to the best sourcing model that we can.”</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>Margarita project: yeah, it’s a project that was developed by S-S-D. [...]. Part of the S-S-D team is working in this project [...]. When they inaugurated, the milk-producer told my, my boss, he told, you know: “never in my life I had received a payment of 4 pesos for a liter of milk and never in my life I had received a payment on time”. So they were so grateful and so happy, you know?”</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>“I think that, I’m gonna sound, you know, very, very... I don’t want to sound like: “SSD is the best”...No, the thing is, the position where we are gives us a very broad understanding of the whole chain, you know, the whole business, and you’re really into everything, I mean. the only thing that you do not get to see maybe is understand Sales, but you’re really in all the process, so it gives you a lot of sensibility about what is being done, and I think that Marketing is just... has a very narrow view of, of their campaigns”.</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>“SSD is closer about, how the ingredients and raw materials and packaging are produced. This is why we are more sensitive than the rest of the organization. I would say...our PR is, it’s important because they really want to communicate what is going on inside to outside; not because they are really very close. And as they are just performing some social projects, they are just more conscientious about that.”</p>
M	<p><u>(Acheteur)</u></p> <p>“Key, key. Why more than Sales, or commercial area? Because they don’t have a lot of chance to do projects with Walmart or Carrefour etcetera. They are just asking what inside we are just doing to communicate and to demonstrate Walmart and Carrefour we are a social-responsible company, so they cannot act a lot of.</p>

M	<u>(Acheteur)</u> “Human-Resource, because they want everybody to absorb the culture more than to really be in contact with the projects. And the rest of the organization are really far away. Really far away. It’s true. »
---	---

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE

LES MARKETERS ET LA RSE

1) POIDS DU MARKETING CHEZ DANONE, VUS PAR LES MARKETERS : L'ÉCOLE DU MARKETING

F	<i>(Marketer)</i> « Cette culture de superhéros , dont je vous parlais tout à l'heure, contribue en partie à mettre des métiers très en avant, comme le Marketing ».
F	<i>(Marketer)</i> « D'abord, il y a un truc qui... enfin qu'on disait beaucoup et qui est vrai sur mon métier, qui est que Danone est une école du Marketing . Danone Produits Frais France l'est d'autant plus, ... par rapport typiquement aux eaux ou au baby food, etc. lié à la vitesse du marché, encore une fois structurelle du fait de ce non-stock. »
F	<i>(Marketer)</i> « Et je savais... je sentais que le Marketing était au cœur, que c'était pas que de la cosmétique, que le Marketing était vraiment au cœur du business chez Danone et que derrière, on est vraiment en charge de marques comme on est en charge d'une petite entreprise quelque part, en fait. »
F	<i>(Marketer RSE)</i> « Enfin, voilà, Danone, c'était pour moi un peu l'école Marketing , des gens que j'avais pu rencontrer dans des salons, des forums, qui pour moi, voilà, étaient aspirationnels. »
M	<i>(Marketer)</i> "In the path for a Marketer in Danone is like, if you reach a certain level, you probably need to go abroad to continue your career in Marketing. Yes, so it's like a natural step, to continue growing here in the company."
P	<i>(Marketer)</i> "I was always really... admiring all the job they [Danone] do in communication, in all those Marketing aspects [...]. And at some point, I just thought that I need to go to that company with the bigger knowledge, with people who can still teach me a lot and just to learn because it's huge company with a great experience, with a great market success! "
P	<i>(Marketer)</i> "Danone also learned me with the great perception of how Marketing worked here. Because Marketing here has quite a lot of independence . It's one of the most important departments in my perception for the company because Danone in comparison to Unilever is Marketing driven company whereas in Unilever it was mostly Sales driven."

P	<i>(Marketer)</i> “Additionally, why I’ve chosen Danone... because if you look at Marketing...the fact, what can you learn from Marketing? Or what is, in fact, Marketing? Danone is one of the best companies, at least in Poland, that can give you that, that can give you real Marketing. Most of the companies either have not really Marketing, but trade-Marketing, so they are more, more focused on, on Sales promotions and trade activities, and Danone is about real Marketing. ”
P	<i>(Marketer)</i> “It’s also specific because Marketing is a department which asks for something , which invents something, and ask all the other departments to meet our needs and sometimes: kind of: “Marketing is doing something stupid!””.
P	<i>(Marketer)</i> “Because the expectations are high. Well, usually, each company has one department that is dragging the company. [...]. In an FMCG [Fast Moving Consumer Goods], it’s usually either Sales or Marketing. In Danone, it’s more Marketing , so any decision that’s taken even sometimes from the management, people from other departments say that it’s Marketing decision. For example, there’s a decision about price increases from the top management and from the board, and we execute it because we do the price uplifts and we communicate it to the company. Then often the pressure is on us. That’s: our sales have failed because you did our price increase!”
P	<i>(Marketer)</i> “Well, ok, one thing I really like about Danone is that the responsibility of the brand-manager is very huge , unlike other international companies, because we are so decentralized. And every project that is coming, it is always the Marketing who is the leader . So, if we have an innovation for a brand then it’s not R&D responsible for. Ok, they are responsible, but the leader is always Marketing.”
P	<i>(Marketer)</i> “And you know, for example, even from the Marketing point of view I like Danone, because it’s kind of a Marketing that tries to get closer. ”
P	<i>(Marketer)</i> “...Many meetings because, you know, I think that Marketing is like the central . Maybe “central” is not a good word, but it’s a department which has to cooperate with all other departments. And we are owners of all products like launches and so on. And we need to meet with all these people and coordinate, all together, that it works [...]. I think every department is very important but I think that we are the people who have the biggest contact with the GM [General Manager] and so on”.

2) LES MARKETERS DIRECTEMENT EN CHARGE DE LA RSE (CAMPAGNES RSE)

M	<i>(Marketer, Cielo)</i> “And we have the responsibility of making a good campaign, or a bad campaign. And when you are dealing with this kind of topics, it’s very very hard. It’s not saying: “hey, Activia works for slow transit, buy me”. No, you are, you are dealing with very delicate, with a very delicate situation. And yeah, it’s a huge responsibility. We have to be very careful on how we treat the situation because we don’t have, we don’t want to be like, very dark and very negative and like, present the situation in a very dramatic way because that is not how we want to treat, or to deal with the situation. That is not Danone’s style. Danone is a very familiar, very nice, very ... positive company. So we have to be very careful how we present the situation. And to work with a very balanced way because, on the other hand, we also know that you have to present a certain amount of drama
---	---

	<p><i>in the communication to touch people and to move them, to really buy the products and to really help. To make them stand up, want to go to the store and want to do something”.</i></p>
M	<p><u>(Marketer Cielo)</u> <i>“Last year we took the decision that the Social Responsibility program should be fully integrated to Danone brand. So since the 2010 I’ve been, like, very very involved [...]. Okay, in terms, first as a Marketing manager... it helps me build a differentiation for my brand. No? It’s the most important thing, it’s... It really makes a difference with the consumer to have these programs And to build on the quality, the humane, and all the, as we call it, equity of the brand, no? It really helps build on a positive image of your brand and your product. Yes, its uniqueness and differentiation, when the consumer is standing in front of your product and the product of the company, no? That’s the first. Second, it gives me the opportunity to have an additional campaign which I didn’t have previously that was made corporately and everything, so it helps me to have something else within my Marketing activities.”</i></p>
M	<p><u>(Marketer, projet Cielo)</u> <i>“And you don’t have the ability to see different and to be very touched by this program so, yes, but the company sees Cielo without faults, no? Without complications, without all the things we have to deal, for example, X has to deal a lot with packaging changes, how it’s going to be very cost-inefficient and everything, and most of the people that idealize Cielo, is now, and here we’re going to kick our asses and we’re going to invest money and time to be on the store, because people who don’t have to be in store goes to the stores and pushes the product with the people and everything. So, it’s really moving, but what really happens when you’re involved with the program, we have to deal with a lot of difficulties to make it happen and to make it believable. So for us, [people in charge for Cielo], we have to take care that people keep this image of what the program is, but at the end we all get so touched and moved by this program that it’s...you understand there’s some kind of magic in it, and we let people get all the magic, and we get the magic and dirty work! I have to say last year we had a complication with one of the kids and for the team it was very hard. Very very hard, because...we had a picture of one of the kids from Casa-de-la-Amistad in every product and this child died. No? And so it was, like, a very difficult blow for all of us. [...]. And on the negative side: I really have a lot of pressure, with making it work and not failing. No? I mean, even though I know the donations are secure, because if we achieve it or not, the quantity’s fixed, we’re going to deliver it. I know that because it’s on my budget. But I need to make sure that I don’t fail with my results. I don’t fail with the campaign and do some damage to the campaign. That I do not do that I diminish this blackmailing, manipulating feelings with consumers, so it’s, it has a lot of pressure. So, I mean, I have to be, like, very very soft but in the end I know I have to deliver the result.”</i></p>
P	<p><u>(CSR)</u> <i>“Now, the Danone system of agriculture, of course, is here, because I want this to be working here. This is about the brand superiority. So we had a strategic process, development process actually, to find out what will be the lever for the consumer to use our eco-credentials, and it turned out that it is... the way that we produce and where we produce the milk. Okay. So it is about the origin and we have even tested...consumer communication. We haven’t developed the program, but we already know what the consumer is declaring he and she will like, and therefore we are developing the program which will then be able to claim to the consumer”.</i></p>

P	<p><u>(Marketer Share-Your Meal)</u></p> <p>“Yes, because actually it gives a lot of positive emotion [...], this might help them in the kind of breaking the emotional distance that Danone might have, yeah? [...]. When it's driving the image, we can expect that it is driving sales sooner or later, no? And, as I said, especially for brands who have a profile, I mean who, who are more distant, or more cold, in terms of communication, because we've got very functional brands, yes? Like Actimel, Activia, they are, I mean in terms of the benefit, they are very functional. So, I mean, Share-Your Meal is also something that can bring some emotional closeness to the consumer [...]. I would say, Share-Your-Meal has influence on Marketing. so, as I said, I mean, advantages, this is something what I said, that... this program can bring to the brand, can bring closeness, emotional link, build some image, yes”.</p>
P	<p><u>(Marketer, Share-Your-Meal)</u></p> <p>“I work on Share-Your-Meal because Share-Your-Meal is executed on specific products. Well, Share-Your-Meal is communicated in television every year. Doing this activation around September. But also it's always executed on products, on packaging. And, as I told you, I work on this brand called “core”, a group of brands, and since couple of years this is the main vehicle for Share Your-Meal. So, from brand point of view, I'm responsible for, actually from product point of view, I'm responsible for Share-Your-Meal and that's how we use it. We track, we track how it influences image perception of Danone and, in this context, it's working. And parallely putting information on product. So we write about the product. We put product logo on the packaging. And after a couple of weeks, there's food collection in several locations. Mostly in supermarkets”.</p>
P	<p><u>(Marketer, Share-Your-Meal)</u></p> <p>“I think that we [Marketing people] are more about how it really works. So I think that people from outside Marketing wouldn't really know that for instance what I told you, right. That it's not related to amount of products we sell, right. That it's, so it's, it could be questionable ethically. The way we communicate it to people, right. So, so, we also see how, how much money we spend on this, on promoting this program. So we, probably we, I never did the calculation, but probably we spend much more on communicating this Share-Your-Meal on television, on the events, on changing the packaging. So, using it for our benefit, for our communication much more than we spend on, that goes to the poor children, yeh, to the under-nourished children. So, so we. It's, it's difficult to say that from other parts of the company.”</p>

3) LA RSE DANS LE QUOTIDIEN DE L'ENSEMBLE DES MARKETERS

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>“On a mené une démarche qui s'appelle Marketing-2014, qui a consisté à définir et à, si vous voulez, à dupliquer ce processus de planning stratégique au niveau de la fonction Marketing. Et on a commencé par organiser en fait une sensibilisation de l'équipe par une learning expedition de l'ensemble de l'équipe Marketing sur cette question de l'Environnement. [...] Et l'ensemble des équipes ont présenté au mois de mai des plans Marketing qui intégraient une dimension sur nature, donc sur le respect de l'Environnement, la baisse de l'empreinte carbone, etc. Sur la dimension sociétale, c'est encore extrêmement exploratoire. Ça fait partie des sujets qu'on a proposés comme thématiques de travail, dans le cadre de cette démarche Marketing-2014, mais, voilà, c'est pas celle qui a été retenue en premier par le comité de direction [...]. C'est-à-dire que les équipes sont fières de faire ce travail et ils présentent globalement, sur l'ensemble des plans Marketing. L'ensemble des équipes qui ont présenté leur plan, qui comportait du coup un des 4 volets majeurs (c'était la dimension citoyenne de la marque, donc du plan), l'ont présenté avec passion, envie, etc. Et vraiment je dirais...dans une intention extrêmement favorable. »</p>
---	---

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Je pense qu'il y a aujourd'hui plus de leviers business identifiés sur parler de l'Environnement que de parler du sociétal. Je pense pas que le sociétal fasse vendre. [...]. Enfin, au Marketing, on demande beaucoup de prioriser les projets suivant leur potentiel, leur potentiel business que ça va faire. Et c'est toujours des projets, du coup, qui ont été mis de côté parce que on démontrait pas un potentiel fort. Donc c'est, à un moment... c'est accepter de travailler sur des projets qui ne sont pas, sur le papier, à fort potentiel. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Et puis le step 2, pour moi, c'est d'aller... je sais pas, mais sur les marques enfants, collaborer avec les hôpitaux pour enfants; sur des marques très santé, on a déjà des démarches de soutien de l'Institut Pasteur. Mais voilà, c'est comment on s'allie à des ONG, à des entités qui œuvrent en positif par rapport aux enjeux RSE. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Et puis nous, en Marketing, on est... Enfin tous les services sont concernés, intègrent ces problématiques directement dans leur projet. Donc forcément, on a aussi une éducation beaucoup plus technique. Donc, quand on est en pack, ça va passer par exemple par les emballages; quand on est en Achats, ça va être comment on va se sourcer de manière responsable; quand on est en Marketing, on va être, nous, sur l'aspect un peu plus 360 : comment dans mes projets j'intègre de a à z cette dimension-là avec les différents acteurs sensibilisés dans leur domaine et, comment je le relaie ou non en com. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Donc ça, c'est, j'ai envie de dire, c'est la première sphère, elle est déjà d'être par rapport à nos forces... la force de notre bénéfice de marque, il faut déjà qu'on en fasse un... comment dire ? Qu'on apporte du sens, entre guillemets, « RSE », autour de nos marques. Et on a dans nos marques des gènes qui peuvent être utilisés pour ça. Et après, au-delà de ça, l'apport de sens, oui. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Donc moi, dans ma vie quotidienne, j'ai pas des exemples très concrets à vous donner où je me dis : « tiens, quand même, la dimension économique et sociétale fait partie de ma vie. ». C'est pas vrai. [...]. Objectivement, moi, mon travail à moi n'est absolument pas connecté à ces dimensions-là. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Et donc on s'est donné une feuille de route qu'on appelle une « feuille de route Naturalité » [...]. Mais du coup, on s'est tous réinterrogés, chacun sur nos périmètres respectifs, en ré-auditant nos listes d'ingrédients, en ré-auditant tous nos process pour se dire : « bon, comment j'emmène ma marque à cette vision-là ? Comment je fais que demain, toutes mes listes d'ingrédients Activia sont compréhensibles par un enfant ? ». Moi, je trouve ça extrêmement inspirant, ce projet-là. »</p>

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« On a goûté des premières choses sur des yaourts aux fruits où on essaye de limiter le nombre d'intermédiaires, on essaye de voir ce qu'on peut faire technologiquement parlant pour se passer de certains ingrédients qu'on juge pas indispensables. Enfin voilà, donc je suis très contente de travailler sur ce projet là [...]. Il y a quelqu'un du réglementaire, il y a quelqu'un de la Recherche, il y a quelqu'un de la science. Et tout ce monde-là se parle pour arriver à des compromis. Donc justement cet audit de nos gammes et de l'accessibilité d'une rénovation en naturalité a été fait par tout le monde conjointement. Les Achats aussi. Il vous faut un acheteur pour vous dire si vous savez vous passer de ci ou de ça chez votre Fournisseur de prép. Et puis un financier pour nous dire que : « si tu remplaces ton stabilisant par 1 % de fruit en plus, juste exactement, tu l'as vue, la tête de ton compte d'exploitation ? ». Donc c'est... c'est des discussions passionnantes ! »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Mon vécu, étant moi-même Marketer en interne, est un peu différent. Je pense qu'on peut avoir ce travers-là, de se précipiter sur des thématiques qui ne sont pas les nôtres, qui sont celles des gens, pour vite sortir quelque chose dessus, mais qu'on peut avoir des vraies sensibilités et des vraies démarches de fond. Et je pense que, dans le Marketing, sur la thématique RSE en particulier chez Danone-France, il y a des sensibilités très diverses. Il y a dans notre groupe des gens qui portent très fortement la démarche environnementale. [...]. À l'inverse, il y en a qui le sont pas du tout et qui, du coup, laissent les autres gérer sur leurs marques respectives ces problématiques. Je trouve qu'il y a une sensibilité assez diverse. Tout le monde se rend compte que c'est important et tout le monde fera bien son travail, mais certains ont une dimension en plus que d'autres n'ont pas. Donc je dirais, tous les gens qui sont des bons professionnels dans l'équipe ont pris ce mandat et le feront. Mais voilà, il y a quand même vraiment ceux qui, en plus, sont dedans et ceux qui n'y sont pas. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Enfin moi, là, je vais parler vraiment en tant que Marketing. Sur mes marques par exemple, je sais qu'il y a un intérêt stratégique Marketing, business, à aller sur du « sans colorant artificiel ». Ok. »</p>
F	<p><u>(Marketer RSE)</u></p> <p>« Par exemple, moi, mon rêve, c'est que l'année prochaine, dans les plans Marketing des marques, qu'on dise pas : « il y a le volet RSE, il y a le volet machin. ». C'est dans la philosophie et dans l'ADN de la marque, sa posture. Et après, on post-rationalise... on post-rationalise après : oui, ok, elle a intégré le RSE ».</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Et après, ici, le RSE donc... La direction Marketing s'est complètement... Enfin je pense qu'on était en processus de transformation et la volonté, c'était que la transformation vienne des équipes, pas en top-down, pas que notre directeur Marketing nous dise : « maintenant vous allez travailler sur le RSE et vous allez travailler sur ça. ». Je vous assure que, quand on a fait ces learning expedition, on a fait des plans Marketing 4 mois plus tard, pas une marque qui n'avait pas intégré un levier environnemental dans sa stratégie de marque. Pas une. [...]. On a ajouté cette dimension-là dans nos analyses, en opportunités comme en... enfin je vais pas utiliser le mot « freins » parce que c'est pas le mot « freins », mais... En fait, on s'interdit vraiment... je pense que, voilà, c'est ça, en direction Marketing, aujourd'hui, avec l'engagement qu'on a donné derrière la RSE, je pense qu'on s'interdit d'explorer des pistes qui ne tendraient pas vers une meilleure Responsabilité Sociale et environnementale de l'entreprise ou des projets. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Donc du coup, dans la façon dont on a cadré les plans Marketing cette année, on a demandé à chacune des équipes de réfléchir sur cette thématique, Responsabilité Sociale et environnementale. Et du coup, tout le monde a généré des idées là-dessus. Alors évidemment après, comme tout le monde en a sorti sur toutes ses marques, on peut... après, ça part dans tous les sens et puis il faut rester réalistes parce qu'il faut pas annoncer des choses qu'on pourra pas tenir, qu'on pourra pas faire dans la durée ».</p>

P	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>"I mean, it always pays back because we use it in advertising so there is a name of like Share-your Meal program. But really we are not making any money of it except from the image that we are creating".</p>
P	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>"We have a contact with global, with people responsible for the brand, globally, so we learn about the brand, globally, and we exchange the knowledge, findings, learnings and stuff but we never discussed any CSR or action as long, I mean we've never did because we don't find it beneficial now for the brand. But in case we would like to go for that and we find it interesting, we obviously could ask him about it and he would probably share the knowledge with us. But as long as it's not within our interest for the brand development we are not, we have never been discussing this case".</p>
P	<p><u>(Marketer CSR)</u></p> <p>"As a Share-Your-Meal, so we, so we are based on the cause-related Marketing, but we've got a big strong social part, which is, which is far from cause-related Marketing. It's really pure social, yeh, because we're giving grants for certain NGO's, organizations, yeh, for kids, so".</p>
P	<p><u>(Marketer CSR)</u></p> <p>"And cause-related Marketing is not even a social part of the CSR because cause-related Marketing is a kind of link between Marketing and the social, yes? Because this is a kind of promotion, when, where the outcome of the promotion for the consumer is that they are helping. Yes? They are doing something for the social cause, yes? To, to solve, or to help solve a certain issue. So instead of 20 percent the free product I, I feel, I mean, I can commit, I can add some... my value to solve a certain problem, yeh. One part, I mean, cos as I said, our Share-Your-Meal program is kind of a wide, but what a consumers sees, the biggest art, is the cause-related Marketing, yes? By buying Danone products, you can help malnourished children, yes. Which is kind of key, key communication,... massive communication to the consumer, yes. So this is really the cause-related Marketing and we really want a kind of big business-driven also program. Corporate social responsibility: well, in Poland, it's very often cause-related Marketing, because people are really relating CSR to only this action also, social charity."</p>
P	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>"I think... companies wanted to differentiate themselves in the market and differentiate their actions, that's why we have so many different variants of the CSR. I don't, to be honest, I don't see a big difference between them."</p>
P	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>"Because the problem is that,... it's not a problem, but in Danone, here in Poland, it's the Social Responsibility is more connected with the... with Danone as a company, not exclusively with any brand. So it is not any brand that is helping people, but it's more about...Corporate, yes. Yes, corporate branding, and obviously, the brands take part in it because, to Share-your-Meal, to help people, you need to buy some of the brands, so they're included in the, in the project, but...it's not that we come up with a, on daily basis, with an idea: okay, on fantasia I want to save the trees, or something, yeh? If I would then probably I would go to the External-Relations [Department] and then we would discuss and come out with some idea. But it's more on them to be in this responsibility, and then they connect with us, when they have ideas or when they want to do something and, and we are kind of executioner-part, more in this."</p>

P	<p><u>(Fonction support)</u> <i>“The CSR concept [...]: this is like Marketing idea of the company. This is how it is perceived. By students. And I would say that this is the general public opinion. CSR: the company use it as a Marketing... tool. A very good one. They treat it as a Marketing idea. A good Marketing idea.”</i></p>
P	<p><u>(Marketer)</u> <i>“Because Marketing deals with those things more in their own work, yes? Because we've got the packaging that we need to think about CO2. We've got the updates with the factory. We need to say: “hey, look this project will add to our CO2 emission this amount” or things like that. But I would say we might be more aware of the CO2 program because this touches our projects, our brands.”</i></p>
P	<p><u>(Marketer)</u> <i>“It was about learning first whether origin, or how the things are produced, is interesting for consumers? What benefits it gives them. And what could we claim that we were doing that would give this advantage over competition, and also that would matter for the consumer. So, for instance, that we take care of our farmers. What we can say, and whether competitors can claim the same, or even better. To make sure that we're not giving to them food for Marketing, rather than building our own point of difference. So, we've got a number of options of what we already do that we could use to build this competitive advantage. But also, it's about checking whether your competition does the same or not. It's a very complex subject, I would say. It's difficult to say we chose this one thing and then we used it in communication to the consumer. Because we're not, even at that stage, we tested a few concepts, Marketing concepts. What is the competitive advantage above the competition? Or what isn't, yes? It's all about gathering information here and there, from whatever source you can to actually say: “ok, we can go with that and it really is something unique on the market”, rather than say in 12 months, say: “our main competitor does it” ”.</i></p>
P	<p><u>(Marketer)</u> <i>“[CSR issues for Marketers:] I think it depends. I think when we're talking about Share-Your-Meal, it might be an advantage because this might drive business. However, the CO2 emission, I would say, it's perceived as a disadvantage because it's limiting our creativity in packaging. it's...nobody has ever quantified what is the impact of, you know, whereas packaging, whether it's less appealing or it's all about the product that counts, so it's very difficult to make decisions of getting rid of packaging, when you don't... you don't know when it will influence your sales in a negative way. So, I would say sometimes we might feel false to do things we don't believe is a wise business decision. Because of this, you know, global factor or global goal we need to fulfill. So it depends on the subject, I would say, of CSR.”</i></p>
P	<p><u>(Marketer)</u> <i>“But I think the potential of Milky-Way should be used even more about it. I think we don't talk even enough internally; our employees, most of them are not even aware. Because it's not produced in our factory. It's not even managed by our Marketing department. It's managed by... It's the only product in Danone that's managed through the External Relations department and not in the Marketing. So it's something that just someone put aside. In Danone, we're not directly, I mean in Marketing, we're not directly working on any CSR program. This one is just somewhere aside.”</i></p>

P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>“The only thing we [Marketing people] are doing is participating in the Share-Your-Meal, but it's mainly either by putting logo of the Share-Your-Meal on our packs, or creating product offers, promotional offers for this period. So it's not, as you hear, it's not very intellectually involving into the CSR idea, but it's about just Marketing wise putting it on to the product. Not very much.”</p>
P	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>“And anyway it's still the business that matters most. So, if we have to launch a product, and from the Marketing perspective, if we have to launch a product, and the only way to do it is through importing from a different country because we cannot, we don't have the investment for something in our factory, then we have to take it from abroad so, which worsens the CO2 emission, because we have the travelling through, from France to Poland, for example. But then nobody takes that into consideration because in the end, it's the business that matters. The volume and the value that is created. Which is understandable because of course business is the first goal of the company. And the CSR ones and the environmental should work additionally, and I wouldn't expect it to be ever the most important, of course [...].</p> <p>Prise en compte critères CSR dans lancement produit ? « That's difficult. Such a simple but such a difficult question. That depends how we, how we also define it. But when we launch a product, we don't take into consideration the CO2 emission of it. For sure. Well, it has to, ... it has to apply to the needs of the consumers. So I wouldn't say that CSR is normal Marketing. Ok, I'm struggling for such a long time so I think that no, actually, there is not direct thinking about it, when launching a new product. But for sure it's taken into account when launching new campaigns, new communications or new promotions.”</p>

4) LA RSE : DES CONTRAINTES POUR LE MARKETING

F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Et du coup, c'est vécu comme une contrainte, mais c'est pas vécu comme une contrainte... « négative » au sens... Ça fait partie du champ des contraintes sur le plan environnemental. Sur le plan sociétal, pour l'instant, c'est plus vécu comme une opportunité (« Ah, ça serait bien si ») mais c'est pas réellement intégré. C'est plutôt perçu comme une cerise sur le gâteau et c'est aussi mon job, avec mon équipe, de démontrer que ça fait du sens aussi pour le business. Ils le vivent comme un élément qui leur facilite pas la vie tous les jours, donc parfois c'est juste... Ils le vivent aussi, je dirais, parfois avec la dimension d'avoir envie de jeter de l'éponge et de dire : « laisse tomber, quoi. On n'y arrivera jamais, parce que tu me demandes de trouver l'équilibre instable qui est le truc impossible, en fait. » [...]. Peut-être que c'est une quête qui est inaccessible et parfois, ça paraît tellement inaccessible que ils ont envie de renoncer. Ça, c'est une réalité. Enfin je dis, ils ont envie de renoncer... Moi, parfois, je dis je me dis juste : c'est un combat très difficile. Mais aujourd'hui, je dirais que, globalement, ...il n'y a pas de renoncement général. C'est plus, je dirais, la vie normale de de ce projet, et de tout projet très ambitieux, d'avoir des moments de doute. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i></p> <p>« Après, la RSE, ça peut être aussi vu comme une contrainte quand on n'a pas forcément de... Par exemple, X [une marque] n'a pas énormément de légitimité à rentrer dans le niveau environnemental ou, en tout cas, ça peut être compliqué à faire rentrer. Parce qu'un yaourt nature a peut-être plus d'arguments sur la qualité de son lait, l'origine de son lait. Là, on se parle d'une crème dessert [...], dans l'univers des gens... enfin, ils l'achètent pour la gourmandise. Donc si on veut faire rentrer au chausse-pied des sujets plus écologie, durable, c'est plus compliqué. Il y a des pistes, mais c'est plus compliqué. Ça demande un peu plus de réflexion et de valider que ce qu'on va mettre dans nos actions Marketing est bien en cohérence avec ce qu'attendent les consommateurs. Si je</p>

	<i>leur parle d'un pot recyclé, est-ce que c'est vraiment ça qu'ils attendent de cette marque ? Voilà. C'est toutes ces questions qu'on doit se poser sur le Marketing de demain. »</i>
F	<i>(Marketer)</i> « Sur les innovations, c'est une question qui se pose très souvent. C'est des choix..., des choix de sourcing, donc où est-ce qu'on va aller chercher nos fraises, des contradictions... ».
F	<i>(Marketer)</i> « Ça me paraît évident que, même si dans un temps 1, on va peut-être ou sans doute perdre de l'argent à essayer d'enlever des colorants artificiels qu'on a aujourd'hui dans nos produits, je sais que, dans un temps 2, parce qu'on répond aux attentes des consommateurs et qu'aussi, nous, on aura une courbe d'expérience là-dessus, on s'y retrouvera. Voilà. Donc du coup, c'est pour ça que je dis performance économique, mais il y va y avoir un critère de temps ou, en tout cas, de retour sur investissement dont on va aménager en fait le phasing par rapport à ce qu'on va faire d'habitude. [...]. C'est toujours une règle que, moi, j'ai observée, moi, en Marketing : en général, quand on va dans le sens du consommateur, ça marche. »
F	<i>(Marketer RSE)</i> «Mais...c'est comment on fait pour le rendre...positif ? Aujourd'hui, c'est encore perçu comme une contrainte ».
P	<i>(Marketer)</i> “So, I don't know how it is now, but I mean, when I used to work in Marketing, Share-Your Meal program was seen as, oh must, I must do the packaging with Share-Your-Meal, it was kind of: oh, I'm forced to do that! [...]. And disadvantage; disadvantages usually... when Marketing has to make some budget-cuts, they are cutting all that, yeah. Maybe not at, in the first role, now. but as this year shows, I mean, when there was a certain budget limitation for the brand that is actually having Share-Your-Meal and this is the brand that has not such a big budget, versus other brands, so... yeah, they, they have to limit themselves sometimes, yes.”

5) RSE ET MARKETERS, VUS PAR AUTRES FONCTIONS

M	<i>(CSR)</i> “So I think, when they think CSR, they are going to tell you: Cielo, which is the campaign that they do for these cancer kids, but... I think that is because of their function [...]. Their contribution of the business starts with a product launch and a TV campaign and, you know? But before that, there's nothing.”
---	--

6) LA RSE : UN CHANGEMENT DE RELATION MARKETERS-CONSOMMATEURS ?

F	<i>(Marketer)</i> « Ben, dans le volet RSE , comme il y a quand même pas mal de l'humain, etc., nous, on veut inclure de plus en plus le consommateur au cœur de nos réflexions. Ça... enfin nous, on doit un peu repenser notre métier. Enfin ça fait partie aussi, je pense, de la responsabilité de l'entreprise d'être plus proche, de plus en plus proche de ses consommateurs et de leurs réalités. »
---	--

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« En fait, l'objectif, là, du Marketing est concrètement de redorer un peu le blason du Marketing, en allant à la rencontre du consommateur, enfin en écoutant davantage le consommateur, et pas en étant dans une boule de verre, dans laquelle on ne va pas du tout au contact de la réalité. Et du coup, donc ça, c'est un vrai enjeu de... [...]. Et j'ai vraiment compris que le Marketing, c'était pas seulement ramener de l'argent, mais on pouvait, en ramenant de l'argent puisque c'était l'objectif principal et complètement assumé, aider des populations qui en avaient besoin. Donc ça, c'était une vraie découverte pour moi. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« On est tous conscients aujourd'hui qu'il y a des attentes fortes de la part de nos consos, au-delà des marques, et que, oui, ça peut vraiment apporter quelque chose de plus, que ça donne du sens à nos métiers et que, en plus, ça répond à des attentes. En remettant le consommateur au cœur, on s'est rendu compte... ben, que, oui, il n'était pas uniquement la personne qui mange, mais qu'il réfléchissait. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>[RSE et Marketing ?] « Pourquoi je vais continuer à acheter du Danone ? Certes parce que c'est des bons produits, ça, c'est vraiment la base de tout, mais ça ne va pas... Et puis il faudra quelque chose de plus. Il faut quelque chose de plus. Alors on en a déjà une partie, bien évidemment, heureusement. Sinon, on n'en serait pas là. Mais voilà, il faut arriver à trouver, à apporter un peu plus de sens dans cette relation-là. Donc c'est assez structurant pour le Marketing. [...]. La première sphère, elle est déjà d'être par rapport à nos forces... la force de notre bénéfice de marque, il faut déjà qu'on en fasse un... comment dire ? Qu'on apporte du sens, entre guillemets, RSE, autour de nos marques. Et on a dans nos marques des gènes qui peuvent... qui peuvent être utilisés pour ça. Et après, au-delà de ça... au-delà de ça, l'apport de sens, oui. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« De par mon métier, je passe beaucoup de mon temps à faire des études, donc des recherches auprès des consommateurs. Donc apprendre à détecter des insights consommateurs naissants, moyennement puissants ou très puissants, ben, c'est notre travail. Donc je dirais qu'on a senti quand même une préoccupation très forte émerger chez les consommateurs sur l'Environnement de manière générale : emballage, mais aussi surtout, je dirais, naturalité des produits, crainte de la malbouffe, crainte des process industriels qui dénaturent les vraies choses... Enfin ça, c'est un « bruit » que j'aurais du mal à vous situer, mais j'ai eu l'impression... Enfin les 10 années que j'ai passées là, je l'ai vraiment senti s'amplifier très fortement. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Maintenant, notre réponse d'entreprise, c'est aussi de pouvoir aménager... parce qu'évidemment le consommateur, il veut tout. Moi aussi, je suis consommatrice, je veux tout, je veux que le prix bouge pas, je veux qu'il y ait pas d'emballage et que l'entreprise soit exemplaire dans le produit que j'achète sur sa dimension sur laquelle j'estime qu'elle peut travailler. Et je veux aussi que ce soit beau, bon et pratique, quoi. Donc mais, en tout cas, moi, je conçois que ça doit être un point de réponse s'il est cohérent et qu'on doit pouvoir le travailler, on doit pouvoir y répondre. La preuve, là, on y a répondu. »</p>
F	<p><u>(Marketer RSE)</u></p> <p>« Je pense que les grandes marques, les entreprises et les grandes marques, ont un rôle à jouer dans rendre service aux consommateurs d'un point de vue RSE. Quand on enlève les emballages, les cartons, on rend service au conso, c'est-à-dire que sa poubelle est moins vite remplie et il pollue moins. Quand on fait des produits sains avec des bénéfices, on lui rend service parce qu'on lui apporte un bénéfice... Quand on fait même une publicité sur la sensibilisation au geste de tri, on rend service aussi. »</p>

F	<p><u>(Marketer RSE)</u></p> <p>« Parce que le consommateur est aussi en attente de plus d’humanisation des marques, c’est-à-dire qu’au-delà de la marque, au-delà de l’entreprise, et bien, il y a des gens comme eux derrière, qui ont les mêmes problématiques, qui ont des enfants, qui rentrent à la maison le soir, machin, qui ont des tripes, un cœur, enfin les mêmes problèmes qu’eux et qui... qui vivent dans le même monde, quoi, et oui, c’est humanisé. Et je pense que le RSE est complètement compatible avec... oui, avec ça. Je crois qu’on a rôle à jouer justement. »</p>
M	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>“And so I think that, nowadays, it's an opportunity for us in Marketing to use all these things like vehicles, for creating more bonding with consumers. For being more relevant. For adding value to our brands in the, I mean, in the way you do things, in any Social Responsibility issue. I think that, nowadays, the brands that are doing something are better perceived for consumers. I mean there's more value in those things rather than in innovation maybe”.</p>

6) LA RSE ET L'IMAGE DE LA FONCTION MARKETING

F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>[Influence RSE sur Marketing ?] « Oui, oui, oui. Bien sûr. Mais j’ai envie de dire : c’est presque le métier du Marketing qui est touché en premier. Alors la RH, évidemment, au cœur. Mais tous les métiers de communication sont touchés en premier parce que... parce que le Marketing, c’est devenu un peu un gros mot quand même de nos jours. Donc qui dit Marketing, dit limite tromperie, quoi, si je tire le trait de façon un peu caricaturale. Pour le consommateur, « c’est du Marketing, c’est du pipeau, quoi ». [...]. Il y a une espèce de conscience... d’un scepticisme par rapport au Marketing et aux marques en général, qui s’est pas mal développé sur les 5-10 dernières années [...]. Donc, oui, il y a des changements quand même assez structurels dans le rapport entre le consommateur, l’individu citoyen, et les marques, qui fait que le Marketing, il est au cœur de tout ça quand même et que, là aussi, j’ai la conviction qu’on n’a pas trop le choix de ne pas intégrer cette logique de RSE dans nos modes de fonctionnement et dans nos leviers Marketing. »</p>
F	<p><u>(Marketer)</u></p> <p>« Je pense qu’on voit le Marketer comme une caricature souvent de quelqu’un qui se précipite par opportunisme sur des thématiques consommateurs, pour délivrer très vite un livrable justement, sur la thématique donnée, sans s’engager. Ça, je pense que c’est l’image que beaucoup de gens ont de nous dans le grand public. J’ai le sentiment que je fais un métier qui peut être aussi perçu de l’extérieur comme un métier un peu de voyou, un peu de voleur, pas très noble. [...]</p> <p>[Influence RSE ?] « Je vois une vraie évolution dans la façon dont on pratique le Marketing, parce qu’il y a une prise de conscience très nette que le Marketing est devenu un gros mot aujourd’hui et que... et que le Marketing doit se nourrir de preuves plus que de paroles pour rester crédible et que ça fera une vraie différence d’ici une dizaine d’années dans les yeux des consommateurs. »</p>
F	<p><u>(Marketer RSE)</u></p> <p>« Alors c’est vrai que la fonction de Marketing, on jouit d’une très mauvaise réputation. Le mot « Marketing » est devenu maintenant... une injure. Moi, à la limite, dans ma carte de visite, j’ai pas envie d’écrire « Marketing ». [...]. Je pense que effectivement, maintenant, les consos sont pas dupes. [...]. Tout le monde s’est un peu plus ou moins fait, entre guillemets, arnaquer par la promo de je ne sais pas quoi, etc. Donc le mot « Marketing », je pense qu’il faut qu’on le bannisse une fois pour toutes.</p>

	<p>Je pense que ce qui est compatible, c'est les actions RSE et la sensibilité consommateurs. Donc si on admet qu'on s'appelle plus Marketing, mais qu'on s'appelle « relations consommateurs », « en charge des relations avec le consommateur », ou « en charge du bénéfice consommateur », par exemple (je sais pas si ça existe, c'est pas très joli, mais voilà), oui, c'est possible. »</p>
F	<p><i>(Marketer)</i> [RSE opportunisme ?] « Oui. C'est le grand drame du Marketing. S'il y a une fonction dans l'entreprise qui doit redorer son blason auprès de la population, c'est bien le Marketing. Vous voyez, la population, elle désire consommer moins et nous, notre métier, c'est de les faire consommer plus. Donc il y a une énorme inadéquation. C'était un mot qui était très valorisé dans les années 90 et qui aujourd'hui est très décrié. 80 % des articles qui paraissent sur le... Quand le mot « Marketing » est utilisé dans un article, dans 80 %, c'est du négatif. C'est une fonction qui doit vraiment vraiment se remettre en cause profondément. Et du coup, moi, je pense que le Marketing a vraiment à gagner..., si c'est fait avec sincérité, le Marketing a vraiment à gagner de cette dimension RSE. Mais j'ai effectivement pas mal d'amis qui travaillent dans la cosmétique, etc. et ils ont pas du tout la même approche que nous du RSE. C'est un... Au fond parce qu'effectivement, les concepts fonctionnent bien quand on y intègre de la RSE à l'intérieur. C'est pas de la conviction personnelle. Nous, on a la conviction personnelle en plus. Donc ça donne plus de... ça permet aussi de faire des choses à plus long terme. »</p>
M	<p><i>(Marketer)</i> [Lien CSR-Marketing] « Je crois que c'est possible de le faire. C'est vrai que, quand on parle de questions de Société, on est nécessairement dans un domaine beaucoup plus grand et c'est pas tout le monde qui peut faire quelque chose à ce propos. Si... Je crois que si on peut trouver ce lien entre ce que les gens ont comme idée de marque et la cause qu'on veut défendre, là, ça peut marcher, ça marche beaucoup mieux. Mais quand on a ça ce que les Américains appellent un disconnect, c'est beaucoup plus difficile et c'est beaucoup plus difficile de soutenir les efforts aussi. Et c'est un peu la même histoire dans le Marketing, quand on a des histoires qui sont plus grandes que la marque. La marque est complètement perdue et même le message aussi. Et c'est pour ça que j'insiste dans le lien. »</p>

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU FRANCE SUR L'ENVIRONNEMENT

1) CBU FRANCE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE CONCEPT DE RSE, L'INTERET POUR L'ENVIRONNEMENT

F	« [RSE] ... jusqu'à la dimension sociétale et environnementale , les 2 étant traitées séparément pour donner de l'importance à chacune des 2 dimensions. »
F	« Ils sont renforcés. Ils sont renforcés parce que vous avez en plus un contexte externe, le Grenelle de l'Environnement , enfin je dirais le fait que ça vienne... Notamment toutes les questions environnementales viennent au-devant de la scène, renforcent en fait l'attendu des salariés, à tel point que, aujourd'hui (et ça a été un élément très favorable de réception par les salariés de la vision qu'on a formulée pour l'entreprise), c'est un des trois piliers de la vision de l'entreprise. »
F	« [Avec la RSE], je peux avoir un impact positif sur des enjeux de Société. Alors ça peut être l'Environnement ... [...]. Pour moi, « sociétal », c'est la Société, donc ça veut dire que toutes les problématiques d' Environnement vont y rentrer par ce biais-là. Autant elles ne rentreraient pas dans la définition initiale, mais elles pourraient y rentrer si tant est qu'on considère que les enjeux environnementaux concernent la Société, ce que, moi, je considère être le cas aujourd'hui. »
F	« Enfin les souvenirs que j'en ai, de la RSE , les premiers éléments autour de, par exemple, de l'Environnement et l'implication de l'entreprise : c'était sur le recyclage de de ses propres déchets , enfin de ce qu'il générerait, et c'était peu à l'époque de s'intéresser d'une manière plus large à l'activité humaine et à ce que ça générerait comme... Enfin il y a peu de conscience à l'époque des problématiques de réchauffement, des problématiques d'activité industrielle, de ce que ça foutait en l'air pas mal d'équilibres. »
F	« Alors l'Environnement ? Oui, mais je suis, de par mon métier, plus déformé, on va dire, par le côté social, sociétal. Donc moi, l'Environnement , je... Quand je parle de RSE , j'ai tendance à parler plutôt du volet « social » . Après, je suis évidemment convaincu qu'une politique de RSE doit intégrer le volet Environnement , ça va de soi. Mais voilà... j'ai moins de conviction et je suis moins acteur sur ce sujet-là. »
F	« Le problème de la RSE, de ce qu'on peut faire ou de l'engagement environnemental [...]. Donc pour moi, c'est ça, une Responsabilité Sociale Sociétale et Environnementale . C'est, on est dans un endroit, et c'est essayer de faire en sorte que, entre guillemets, on ne dégrade pas complètement les choses, mais on essaye aussi de les améliorer. Donc ne pas dégrader, ben, c'est ne pas le polluer. [...]. Un certain nombre de sociétés du début ou du milieu du vingtième siècle où, je dirais, c'était la pollution à plein pot [...]. Pour moi, ça, c'est pas une Responsabilité Sociale . Je ne pourrais pas travailler dans ce genre de boîtes. »
F	« Donc là maintenant, sur la partie environnementale, on est vraiment dans des projets, comment dire ? On en parle. Et tout ça, il y a eu ce souffle-là qui a été fait, impacté un peu par le Grenelle de l'Environnement [...]. Et c'est vrai que le Groupe a donné une emphase plus importante sur cette partie-là. [...]. Moi, je suis très en colère sur le Grenelle de l'Environnement. Je suis très en colère. Pourquoi ? Parce que ça a suscité, sur la démarche qui a été très bien, ça a suscité plein de questions, plein de de points, plein d'initiatives, etc. et un souffle intéressant là-dessus. Et puis après, pour des problèmes..., enfin des problèmes que j'ignore, mais voilà, que l'on laisse globalement tomber, d'accord ? Et si je regarde les effets de ce qu'on a fait et de ce qui a été annoncé, il y a un écart important. »
F	« Après, il y a pas que l'Environnement dans la RSE... [...]. Et c'est aussi, je pense honnêtement que, enfin..., les consommateurs, et donc nous, les premiers, tous : l'Environnemental va plus nous impacter directement que le sociétal . »

F	« Après, voilà, c'est un paradoxe : ça fait bien... C'est la difficulté justement des études auprès des consommateurs, c'est que, bien sûr, ça fait bien, et ça fait bien de répondre que « je fais attention à l'Environnement ». Dans la réalité, c'est autre chose. [...]. Donc, le gros effet de mode, il est sur... sur l'Environnement, pour les consommateurs ».
F	« On fait croître l'économie, on fait ce qu'on... enfin du business, mais en respectant son environnement, que ce soit d'un point de vue écologique ou d'un point de vue humain. Donc ça passe par le respect de la nature et de l'Environnement, donc contribuer à sa préservation ».
F	« Et après, dans l'aspect environnemental, ça, ça va être davantage des valeurs personnelles que familiales [...]. Donc je pense que les voyages m'ont sensibilisée, alors à l'aspect humain, mais encore plus à l'aspect environnemental [...]. Je suis allée au Mexique plonger. On voit les récifs de coraux qui sont morts, enfin blanchis sur des kilomètres. On le voit d'ailleurs aussi en Malaisie. Où est-ce que j'avais vu le réchauffement des températures ? Ça m'avait marquée. Enfin le réchauffement de la planète peut être palpable à certains endroits. »
F	« C'est vrai que, dans RSE, il y a aussi Environnement [...]. Mais c'est plus un état d'esprit et un respect de la nature et de l'homme, en fait, si je devais résumer. Oui, l'attention portée aux hommes et à l'Environnement qui nous entoure. »
F	« Après, d'un point de vue environnemental..., enfin comme j'ai vécu quand même dans un environnement extrêmement beau, puisque j'habite au bord de la mer... enfin vraiment au contact des éléments, de la nature , du coup, c'est vrai qu'il y a des choses qui me paraissent aberrantes. Quand je vois des gens jeter des papiers par la fenêtre, c'est vrai que, ça, ça me..., j'ai juste envie de le leur rendre. Donc, oui, j'ai été aussi sensibilisée sur l'Environnement . Après, est-ce que tous les jours, je trie mes déchets ? Non, je ne trie pas mes déchets. Mais je suis pas sûre que ce soit que ça. Je pense que c'est... enfin c'est un peu des petits gestes, de pas jeter ses papiers. Je fais quand même le tri des bouteilles en verre, mais je n'ai pas de double poubelle dans mon immeuble, donc c'est un peu compliqué. Mais c'est plus un état d'esprit et un respect de la nature et de l'homme, en fait, si je devais résumer. »
F	« Sur l'Environnement, oui parce que je pense que c'est quand même assez..., à part peut-être les boîtes de service qui ont peut-être un impact quand même moins fort. À partir du moment où on est une entreprise industrielle, on va dire, enfin de production, l'Environnement est quand même assez clé. »
F	« Pour moi, la RSE, c'est un ensemble dans lequel il y a 2 choses assez différentes, parce qu'il y a la Responsabilité Sociale et Environnementale . [...]. Et puis il y a la Responsabilité Environnementale , qui est pour les hommes aussi, mais qui nous parle plus d'empreinte-carbone, d'Environnement, de respect de la nature et de nos ressources. [...]. Je dirais que, étudiante, j'ai déjà entendu parler de ce concept [de la RSE], mais quasiment exclusivement sous l'angle environnemental. »
F	« L'Environnement, moi, je suis maman, donc je trouve ça très important que qu'on fasse attention à nos ressources et de laisser une planète dans un état correct à nos enfants et à nos petits-enfants. Mais je trouve ça beaucoup plus important sincèrement de contribuer aujourd'hui, à travers un projet personnel ou à travers mon métier, à des projets d'ordre sociétal. [...]. Et voilà. Et pour ma part, j'ai une sensibilité beaucoup plus forte avec la thématique sociale et sociétale qu'avec la thématique environnementale , par exemple. J'ai beaucoup plus envie plus tard éventuellement de trouver un métier dans lequel j'ai le sentiment peut-être encore plus qu'aujourd'hui d'apporter ma pierre à l'édifice de l'amélioration d'une cause sociale ou sociétale plutôt qu'environnementale. »
F	On parle d'écosystème et c'est immédiat, du coup, dans la tête des consommateurs : c'est l'Environnement. »
F	« Même si bien sûr... bien sûr, enfin ça me paraît évident qu'une entreprise, elle existe dans un environnement et donc, à partir de là, l'impact... l'impact sur les emplois ou sur l'Environnement font partie pour moi de la thématique, au moins l'un autant que l'autre. »

F	« Il faut que chacun fasse sa démarche et qu'ils y rentrent par leurs aspects... certains vont y entrer par le sociétal ou par l' Environnement . »
F	« Pour être complètement honnête, je suis pas une écolo active. Enfin, j'avoue, je trie pas tout le temps. [...] Mais j'ai une vraie sensibilité à ces sujets-là , enfin aux sujets, je dirais sociétaux plus globaux, que ce soit l'écologie,... [...]. Enfin pour citer l'anecdote. Moi, j'ai mon père qui a grandi dans les champs, enfin, je veux dire, son père était agriculteur. Et moi, à la maison, on a toujours été soucieux de fermer le robinet [...]. Et moi, je me souviens que, sur l'eau, mon père me disait : « mais l'eau, ça va devenir la rareté dans les prochaines années, il va y avoir des guerres parce qu'on va manquer d'eau. » Je me souviens de ces trucs-là qu'il me disait à l'époque. »
F	« ... des démarches de RSE et donc de s'appliquer à diminuer son empreinte écologique... enfin son impact en fait sur la dimension environnementale. [...]. Dans la thématique RSE ? Pour moi, il y a 2 grandes thématiques. Il y a la Responsabilité Environnementale [...]. Dans la Responsabilité Environnementale, l'idée est de réduire au maximum l'empreinte que va avoir l'entreprise sur l'Environnement . [...]. Sur une thématique de Développement Durable environnemental. Sur les 2 thèmes principaux de RSE que sont la Responsabilité Sociale et l'Environnement ».
F	« ...et à l'empreinte... et à l'empreinte environnementale qu'elle [l'entreprise] laissera derrière, qu'on laissera derrière nous. [...]. Les premiers messages de démarche environnementale nous ont été apportés par les plus grandes industries polluantes ».
F	« Alors pour moi, [la RSE], ça m'évoque la Responsabilité Sociale , enfin Sociale, voire Sociétale je crois, et environnementale . Après, il y a le côté plus Environnement aussi. »

2) CBU FRANCE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA RSE
DANONE

F	« Les dimensions majeures qu'on a choisies de traiter en priorité, c'est la dimension Environnement ».
F	« Et, alors là, c'est intéressant parce que les différences de perception peuvent être très marquées, pas forcément dans le sens qu'on croit. C'est-à-dire que vous allez avoir par exemple des opérateurs dans certains sites, notamment en usine, qui vont dire : « oui, Danone est très impliqué », parce que, dans leur quotidien, il y a une implication très forte sur le respect de l'Environnement, par exemple. Et, a contrario, des gens du siège qui vont vous dire : « non, ben non, il y a aucune...il y a peu de ... on n'est pas suffisamment impliqués. Voire pas du tout. » Et quand vous prenez les plus jeunes, ils disent : « c'est carrément scandaleux. On n'est pas assez loin. On était précurseurs avant et, maintenant, on... ». Parce qu'aussi, il y a une mauvaise connaissance de ce qui se fait [...]. Cet attendu est aussi beaucoup plus fort chez les opérateurs. Le niveau d'attente est très élevé et, je vous disais tout à l'heure, les opérateurs en usine... On a l'impression déjà qu'on fait beaucoup de choses sur l'Environnement. C'est normal puisqu'ils le voient au quotidien. Mais si on prend nos opérateurs dans les bases logistiques, par exemple, ils vont nous dire que là, ils trouvent aussi bien sur le plan environnemental que sociétal, on n'est pas bons. »
F	« ... des plans Marketing qui intégraient une dimension sur « Nature », donc sur le respect de l'Environnement [...]. On a mené une démarche qui s'appelle Marketing-2014, qui a consisté à définir et à, si vous voulez, à dupliquer, ce processus de planning stratégique au niveau de la fonction Marketing—Et ensuite, on a fait une séquence de travail sur, du coup, quelles sont les orientations qu'on se donne pour nos plans Marketing ? Et l'ensemble des équipes ont présenté au mois de mai des plans Marketing qui intégraient une dimension sur Nature, donc sur le respect de l'Environnement »
F	« Enfin pour vendre nos yaourts, on a besoin des vaches de nos producteurs de lait, du coup, de l'Environnement autour de ça ».
F	« Il y a une vraie mobilisation globale autour de l'environnemental . Donc ça, c'est très sensible et nous, on est au cœur des projets et de la gestion de projet, donc on s'en rend compte tous les jours, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, c'est intégré à 100 % voire à 200 % ».
F	[l'Environnement pour le Marketing ?] « Il y a à la fois cette vision qui change, et qui, là, ne demande pas de travail. Et puis après, il y a à chiffrer l'empreinte-carbone, aller chercher des fournisseurs qui font pas d'huile de palme, travailler avec le pack pour réduire ses emballages. Donc ça, ce sont des projets transversaux qu'on mène et qui nous rajoutent du travail. »
F	« Mais la dominance du secteur, je trouve, remet plus de..., enfin met de l'emphase à cette partie environnementale , sur laquelle d'ailleurs j'ai toujours été étonnée à quel point on était préservé pour l'instant ben, du focus médiatique en fait là-dessus, alors qu'aujourd'hui, on n'est clairement pas à égalité par rapport à d'autres entreprises. Et aujourd'hui, ça se sait assez peu, c'est-à-dire que la focalisation, elle est très forte sur les packagings, l'emballage, enfin ce qu'il y a de plus immédiat en fait pour le consommateur, et je trouve que, pour le coup, on a, entre guillemets enfin c'est une épée de Damoclès, mais il y a pas une connaissance extrêmement forte effectivement de l'impact environnemental. »
F	« Parce que c'est vraiment quelque chose qu'on a demandé dans le cadrage des plans, c'est... Voilà, on s'en est fait un véritable objectif. [...]. Ben, à prendre en compte l'impact environnemental de son produit . Je pense que, un marketer, il peut plus aujourd'hui développer un produit sans réfléchir à l'impact environnemental. »

3) CBU FRANCE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE L'EMPREINTE CARBONE

F	« Sur la question vraiment de l'empreinte carbone et de l'Environnement , je pense qu'on a fait un vrai pas significatif. »
F	« À chaque fois qu'un projet est présenté, on met en regard ce projet de... enfin, on met en avant sur ce projet son empreinte carbone par rapport à la moyenne de nos projets. Donc ça s'ancre assez bien dans notre démarche. Et sur cette dimension environnementale, c'est assez clair. »
F	« On bat des records en baisse de carbon-footprint chez Danone, beaucoup plus que dans des Groupes où il y a des politiques écrites avec des normes, avec des standards, etc., etc. Et pour autant notre métier est quand même difficile, l'agroalimentaire, les usines. Je prends l'exemple des produits frais. On fait beaucoup de froid. On pourrait générer beaucoup de carbone par nos installations [...]. Prenez un directeur d'usine. Il a déjà une montagne pour pouvoir atteindre sa performance industrielle. En plus, on lui colle des contraintes de carbon-footprint ! »
F	« Ben, il y a plein d'actions. C'est-à-dire que l'on a des actions concrètes, d'écoconception sur des produits, de calcul d'impact CO2 sur chaque projet que l'on va avoir, de façon systématique. »
F	« Je pense qu'il faut éviter tout excès et peser le contre entre le business et l'Environnement, et voir quel est le réel impact du carbone. Pour le moment, on n'a jamais été confrontés à la situation. Moi, je serais pas à l'aise avec, personnellement. Mais alors il faut trouver une autre solution pour faire du volume... Après, moi, en tant que salariée Danone, j'adhère au problème du calcul de l'empreinte-carbone. Je pense que ma vision personnelle des choses est un petit peu différente, mais... [...]. Je pense qu'il y a d'autres choses sur lesquelles on peut regarder. Enfin, faut pas se focaliser à chaque fois que sur un seul aspect d'un projet. Parce que si, à cause d'une empreinte-carbone, on finit par se dire qu'on va plus rien faire, ça veut aussi dire que, socialement, on va tuer des entreprises à côté de nous. Donc il faut être dans la mesure. »
F	« Par exemple, si on prend le côté environnemental, c'est-à-dire qu'on essaie de mettre en avant maintenant, dans tout projet d'innovation, l'empreinte carbone que peut avoir le projet d'innovation et de se dire : il doit être dans une empreinte carbone réduite. Et ça, pour le coup, j'aime assez bien parce que c'est une contrainte interne qu'on se met qui, derrière, ne sera pas un argument de vente. Donc là, ça, pour moi, ça commence à influencer le mode de fonctionnement [...]. Alors c'est là que je dis : ça commence à venir. »
F	[Empreinte carbone ?] « C'est-à-dire que ce que j'ai encore pu appréhender : est-ce que c'est vraiment une barrière au projet ? Je sais pas. Et vraiment je dis : je n'en sais rien. C'est-à-dire que je... C'est en tout cas à évaluer [...]. Enfin, au Marketing, on demande beaucoup de prioriser les projets suivant leur potentiel, leur potentiel business que ça va faire. Et c'est toujours des projets, du coup, qui ont été mis de côté parce que on démontrait pas un potentiel fort. Donc c'est, à un moment..., c'est accepter de travailler sur des projets qui ne sont pas, sur le papier, à fort potentiel. »
F	« De l'amont, tout amont, à l'aval, ben, son impact en CO2. Donc ça va du transport - donc optimisation de la palettisation, remplissage des camions- au lieu de production, à la production en elle-même, mais, bon, ça, nous [au Marketing], on regarde pas trop. Les usines regardent en fait leur consommation d'énergie, usine par usine. Mais elle est intégrée du coup dans notre empreinte carbone du produit au global. Voilà. On a l'empreinte de l'usine, donc elle est intégrée dans notre produit selon l'usine où il est fabriqué. Nous, on va regarder bien sûr l'emballage, donc impact carbone de cet emballage et, ensuite... C'est déjà pas mal. Le transport, je l'ai déjà dit. Je l'ai pas fait dans l'ordre. Mais donc il y a consommation de l'usine, produit en lui-même au niveau emballage, etc. et ensuite transports et optimisation du transport. Et il y a aussi, en termes d'ingrédients, on regarde. Donc voilà le genre d'actions que j'ai en tête, moi, en tant que marketer pour pouvoir optimiser mon empreinte carbone sur un produit qui, de manière structurelle, n'est pas optimal en la matière. [...]. »

	<p>Choix des ingrédients : c'est moi et les Achats. Mais oui, voilà, c'est Marketing en tant que chef de projet, enfin Marketing, R&D plus Achats, en tant que chef de projet. Emballage : ça va être R&D pack plus Achats. Voilà. Et transports : ça va être Marketing plus Supply. Et après, l'usine, oui, voilà... l'usine regarde sa consommation un petit peu plus individuelle. »</p>
F	<p>« Et on a aussi, à chaque lancement de produit, oui, c'est quelque chose vous voyez, ça me revient, l'analyse du carbon-footprint. Donc l'empreinte carbone du produit qu'on va lancer. Donc on est quand même assez animés là-dessus. Il y a des marques qui sont plus en avance que d'autres. »</p>
F	<p>« Et depuis peu, on a effectivement de manière obligatoire, dans la review du projet, on a l'empreinte. Donc qui est fait par une personne qui est dédiée à ça et qui, effectivement, du coup, nous donne cet impact ».</p>
F	<p>« La RSE ? Non, je pense que la première fois que j'en ai pris conscience, en fait, c'est quand j'ai travaillé chez [...], la collecte de lait et du coup des vaches, enfin, bref, et toute l'empreinte carbone qui va bien. Donc voilà... C'est à ce moment-là, je pense, je me suis dit : Ah, tiens ? J'aurais jamais dit que... j'avais aucune idée de l'impact effectivement... de l'impact des vaches sur le CO2 ».</p>
F	<p>« [...] enfin le fait qu'il ait une existence, du coup, nous permet de le piloter, même si c'est pas encore dans nos critères... dans nos critères majeurs de priorisation tout de suite, directement. Mais en tout cas, c'est bien d'avoir ce bilan-carbone, parce que ça nous oblige aussi à mettre des actions derrière. »</p>
F	<p>« Danone a recruté [XY], justement, qui est en charge... enfin dont la mission, c'était de travailler à la mise en place d'outils pour identifier en fait l'empreinte carbone de nos produits. Donc là, on a commencé tous à prendre conscience, c'est quand elle nous a présenté en fait ce qu'on appelait les bilans-carbone, donc elle nous a commencé à faire des schémas [...]. Donc là, on commençait à se dire : « Ah, ok », et on a commencé à avoir des chiffres : par exemple, ça, ça a telle empreinte de CO2. [...]. Et puis, ben, le yaourt, c'est celui qui a la plus grosse empreinte-carbone, par exemple, sur un certain nombre de secteurs... enfin le lait, de manière générale dans l'alimentation [...]. Mais je trouve que là, c'était intéressant, la prise de conscience extérieure. Et du coup, je pense qu'aussi chez Danone, le fait que [XY] arrive, qu'elle nous présente factuellement les éléments, que nous, par ailleurs, on l'entend à l'extérieur, on a commencé à s'ouvrir à ce moment-là. Donc ça a été un peu une conjonction de situations qui ont fait que... »</p>
F	<p>« Après, il y a le côté plus « Environnement » aussi. Là, ce qui me vient à l'esprit, ben, là aussi, c'est : localement, qu'est-ce qu'on peut faire localement ? Donc réduire nos émissions de gaz à effet de serre dans nos productions. On a une production qui est extrêmement... enfin notre bilan-carbone est extrêmement élevé sur les produits laitiers. Donc, forcément, on a du travail, on a pas mal de travail à faire ! ».</p>
F	<p>« Et sur la partie Environnement aussi, ce qui me vient à l'esprit, c'est aussi ce qu'on peut faire ailleurs. Et avec l'exemple d'Evian qui veut être à empreinte carbone zéro, donc qui a fait beaucoup d'actions dans ses usines, sur ses emballages, voilà, pour réduire, sur son produit et sur sa distribution, le maximum de ce qu'elle peut faire. Et tout ce qu'elle arrive pas à faire, elle le fait en off set où elle... où ils plantent des mangroves pour compenser leur bilan-carbone. »</p>

4) CBU FRANCE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE LA REDUCTION DU PACKAGING

F	« Aujourd'hui, par exemple, vous avez un sujet tabou sur le plan environnemental qui nous concerne au premier chef, c'est la fin de vie des pots de yaourt. [...]. Donc on les a emmenés [les Marketers], dans une déchetterie, la déchetterie d'Issy-lès-Moulineaux, pour qu'ils soient sensibilisés aussi à la question de la fin de vie des emballages [...]. On a avancé significativement sur la quantité de plastique dans les emballages, sur la réduction, la suppression progressive de l'ensemble des cartonnettes ».
F	« On a travaillé aussi sur la réduction de nos emballages. Et une des opérations qu'on a pu faire cette année sur la suppression des suremballages a eu un écho extrêmement favorable auprès des salariés. Il y a une grande fierté, en fait, avec le sentiment de dire : « mais juste pourquoi on l'a pas fait plus tôt ? ». Mais quand même une fierté de se dire : « ok, dans notre marché, eh ben, on y va, on fait... on fait des gestes significatifs ». Ben, dans la perception d'un certain nombre de salariés, oui. »
F	« Et c'est là où il y a la force du DG. Mr X, là-dessus, a été assez radical en disant : « on va le faire et on va trouver la route ». Donc on s'est donné un an, on l'a fait. »
F	« C'est un premier exemple. C'est un petit geste. C'est pas énorme. Mais il a enclenché toute une dynamique et, maintenant, on a 5 projets sur les 5 prochaines années pour continuer à réduire nos emballages. C'est comme ça qu'on a envoyé la machine, c'est parce qu'on en a fait un premier qui a été un succès. Et on est très très pragmatiques chez Danone. Donc quand on a un premier succès, on construit dessus pour aller chercher le suivant. »
F	« On a enlevé cette cartonnette. [...]. Et la manière dont on l'a dit, on l'a expliqué aux salariés, a été extrêmement bien ressentie pour deux raisons. La première est que cette expérience de consommateur, on l'a tous et on voit pas bien la valeur que ça génère pour le conso et le produit. Et l'économie qu'on a faite, on l'a réinjectée et on l'a dit aux salariés. »
F	« Et on s'est aperçu en fait qu'il y avait beaucoup moins de gens, que ce qu'on avait pu anticiper, qui nous ont tapé dessus en disant : « vous nous parlez d'Environnement, mais en fait vous faites des économies de carton », ce qui était vraiment évidemment le risque sur cette opération-là [...]. Je pense que, oui, c'est des traits de caractère qui nous animent, parce que on a très peur de la récupération ».
F	« Ça va être réduire l'emballage. Ça va être une recommandation de ne pas lancer parce qu'il y en a trop. Mais, quelquefois, c'est, d'un point de vue business, pas possible de se dire : on se lance pas parce qu'il y a trop d'emballage. »
F	« Après, au niveau de l'Environnement en général, on a par exemple retiré tous les pick-up à un moment, donc les emballages carton sur les pots de yaourt par-4. Ben, forcément, ça a été l'occasion de parler beaucoup d'Environnement et pas seulement à l'extérieur mais beaucoup en interne avant tout. Donc ça a été une bonne occasion. »
F	« C'est marrant, quand on interroge des consommateurs en disant : « tiens, on va enlever les suremballages », qui est à la fois un bénéfice pour l'Environnement mais qui correspond en plus à un bénéfice conso, puisque le premier truc qu'on fait, c'est de jeter ces suremballages. Pour autant, ils restent rationnels. Les réflexions étaient : « ok, vous me baissez le prix. » C'est-à-dire que... Il y a une volonté de faire de la protection de l'Environnement, du respect de l'Environnement pour les consommateurs, mais à un moment, faut qu'ils s'y retrouvent, eux ».
F	« Donc si on n'avait regardé que les résultats des tests, on l'aurait jamais fait. Et en fait on s'est dit : « ok, on a ces résultats-là, maintenant il faut qu'on le fasse. C'est le sens de l'histoire. On a une responsabilité par rapport à ça. On va le faire et faisons en sorte, par de la communication, par des actions en magasins, etc.

	<i>Faisons en sorte que ça marche et qu'on n'ait pas cet effet négatif. » ? C'est là où il y a une prise de conscience, une intégration et une prise de risque par rapport à un effet court-terme ou pas ».</i>
F	<i>« C'est un vrai succès qu'on célèbre sur un truc qui était quand même pas gagné, quoi, et sur une thématique où, du coup, on a un espèce de win-win, quoi. Enfin c'est : le consommateur est gagnant, l'Environnement est gagnant, l'entreprise est gagnante. Donc c'est possible, quoi. On montre que ce triptyque-là est possible et que il y a pas de raison qu'il y ait pas d'autres projets derrière ça. »</i>
F	<i>« Quand on fait une action par rapport à, je sais pas, à nos packagings et à l'Environnement, par exemple, la réduction des déchets sur nos produits, à la fin, on se dit que, presque a contrario, si on le fait pas, ça va nous être reproché. Et donc à la fin, on se dit que ça va générer de la préférence pour le consommateur, etc. Mais le jour où on analyse un peu tout ce qui se passe, on se dit : « c'est quand même notre responsabilité aussi en tant qu'acteur de la vraie vie, quoi. ». La vie économique est pas différente de la vraie vie, quoi. Et en tant que acteurs, on se doit d'apporter notre pierre à cet édifice-là. [...]. Voilà, c'est là où la RSE a été intégrée comme un choix stratégique de prise en compte de ça et, ensuite, on a fait en sorte que ça marche et que ce soit positif. »</i>
F	<i>« Je pense que, dans les Eaux, c'est encore différent parce que les Eaux embouteillent des sources naturelles. Donc il y a un vrai enjeu sur la nature du plastique qui embouteille. »</i>
F	<i>« Ça amène des contraintes sur des choix d'emballage. Ça amène des contraintes, du coup, de délais. Typiquement, sur un de mes projets, j'avais une solution pour lancer mon mix en octobre avec plus de carton qu'en janvier. En gros, je pouvais lancer en octobre avec beaucoup de carton ou en janvier avec pas beaucoup de carton. Voilà, typiquement, si vous voulez faire du fond, va falloir s'asseoir sur 2 mois de chiffre d'affaires. »</i>
F	<i>« Une visite dans la déchetterie ultramoderne d'Issy-les-Moulineaux, que j'ai trouvée assez étonnante en termes de choc visuel parce que c'est une déchetterie enterrée, qui fait 30 mètres de profondeur sous le sol. Donc en fait, quand vous rentrez et que vous voyez cette espèce de grande poubelle géante, qui fait 30 mètres de fond dans laquelle les camions viennent déverser les... viennent déverser leur contenu, je dois dire que, là, c'est pas de l'ordre du rationnel, c'est de l'ordre du choc visuel, quoi. Il se passe quelque chose ! »</i>
F	<i>« Je trouve qu'on a fait des projets qui ont réellement du sens par rapport à qui nous sommes. Je pense au projet Nude [...] : voilà, la suppression des suremballages carton. Moi, je trouve ce projet-là, il est tout simple, il a beaucoup de sens et j'aime la façon dont on l'a géré, parce qu'on l'a géré avec une certaine humilité. On n'a pas sorti tambours et trompettes. Mais on en a parlé. [...]. Ce qui était un peu différent de d'habitude, c'est que là, vraiment, le bienfondé du projet en soi n'a jamais été remis en cause par quiconque parce que... parce que c'est une évidence que c'est mieux d'enlever des cartons inutiles. Mais comment y arriver sans perdre du business ? Ça a été vraiment un dilemme, oui. [...]. Et donc on a mis un vrai investissement, je dirais, autour de ce changement de pack, pour nous aider à passer la barrière du risque. »</i>
F	<i>« Et donc l'équipe l'a pris un peu autrement et s'est mise à bosser sur des emballages... Parce que, quand vous avez 2 banderoles pour vous exprimer au lieu d'avoir tout un carton, ben, vous avez beaucoup moins de surface d'expression. Donc c'est vrai que c'est une grosse grosse prise de tête de trouver la meilleure façon de le présenter aux consommateurs. »</i>
F	<i>« Donc on a enlevé nos emballages, vous savez, sur nos « par-4 », tous nos petits formats, ce qui représente 80 % des emballages [...]. C'est l'exemple type, je trouve, RSE, de la manière dont on l'a mené ici. Et c'est vraiment un bel exemple en plus, parce qu'on avait un risque business ! »</i>
F	<i>« Et là, ce qui était intéressant, c'était qu'on avait un projet, le fameux projet en fait nom de code Nude qui consistait à retirer les emballages carton sur nos produits [...]. On s'est dit : « non, mais on va le faire [...], on décide, on va le faire parce que c'est important de le faire. »</i>

F	« Je pense que les grandes marques, les entreprises et les grandes marques, ont un rôle à jouer dans rendre service aux consommateurs, d'un point de vue RSE. Quand on enlève les emballages, les cartons, on rend service au conso, c'est-à-dire que sa poubelle est moins vite remplie et il pollue moins. Quand on fait une publicité sur la sensibilisation au geste de tri, on lui rend service aussi. »
F	« Et ce que je trouve intéressant, au-delà du Marketing, c'est comment les gens qui sont en contact avec le consommateur peuvent reconnecter le conso avec les gens en entreprise. Quand j'ai... quand j'ai travaillé sur le projet Nude , là, en question, on avait fait toute une campagne publicitaire en presse et après, finalement, on l'a faite en web où on a donné la parole aux salariés de l'entreprise qui étaient directement impliqués dans le projet. Par exemple, la fille qui était en bout de ligne qui, du coup, mettait les emballages avant et qui, du coup, s'exprimait en disant : « ben, c'est génial parce que, du coup, via cette action, ben, j'ai vraiment l'impression de faire... voilà de faire un bon geste, une action et du coup, ça m'a sensibilisée, etc. » ».
F	« Et du coup, de se dire que : « tiens, comment est-ce que, moi, en tant que responsable de cette marque, je vais pouvoir essayer de faire en sorte que je vois plus ces petites bouteilles-là [dans la déchetterie], parce qu'elles vont être biodégradables , etc. ? ». Si chacun, individuellement, prend conscience de ça, c'est... ».
F	« Et ensuite, le dernier projet auquel je pense, c'est : on a commencé à supprimer les emballages carton de certains de nos produits. [...]. Donc on essaie de réfléchir à des systèmes où on peut diminuer le carton pour, voilà, en avoir moins, pour que ça puisse tenir... enfin avoir cette fonctionnalité de : « Ça tient mes yaourts, mais je dépense le moins de carton possible ».

5) CBU FRANCE : AUTRES CHANTIERS ENVIRONNEMENTAUX RSE

F	« Nos usines étaient les premières usines en France certifiées ISO 14000. [...]. La consommation d'eau dans nos sites est extraordinaire par rapport à la moyenne du marché ».
F	« L'usine, on a beaucoup discuté avec eux sur comment est-ce qu'ils recyclaient l'eau , avec cet objectif d'être autosuffisant en eau. »
F	« Quand on change des procédés de fabrication pour les rendre plus respectueux de l'Environnement et que, derrière, ça nécessite des investissements financiers, ça nécessite de développer de nouvelles technologies... on prend davantage de risques. »

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU MEXIQUE SUR L'ENVIRONNEMENT

1) CBU MEXIQUE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE CONCEPT DE RSE, L'INTERET POUR L'ENVIRONNEMENT

M 17	<i>"For example, in Germany, maybe Environment will be more important than in Mexico, no? In Mexico, nobody cares about the Environment!"</i>
M	<i>« Actuellement [au Mexique], ça commence à avoir un peu de conscience environnementale, mais depuis 1 an ou 2 ans. [...]. Parce qu'ils disent : « oui, on baisse le packaging, comme on dit ? c'est écologique. ». C'est pas tout à fait 100 % écologique... C'est un peu pour faire la publicité, mais on ne croit pas encore que c'est réel. Ça commence. Ça commence à faire du bruit, oui, mais on n'est pas sûr que c'est une chose réelle. »</i>
M	<i>"So, "T" [= les Mexicains] damage the Environment, but I'm not going to leave it, so, no problem. I drop garbage when I'm driving the car, but so what? Someone else is gonna pick it up. So it's not my responsibility, it's someone else's. I'm talking about generality."</i>
M	<i>"They have developed the Social Responsibility since, I would say, the 1980s, when nobody was taking care about sustainability and Environment."</i>

2) CBU MEXIQUE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA RSE DANONE

M	<i>"It's one of the things that the GM is asking me very hard, because everybody now is talking about ecological issues in Europe, it's really an important thing, not in Mexico but it will be."</i>
---	--

3) CBU MEXIQUE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE L'EMPREINTE CARBONE

M	<i>"We have the objective to be neutral [in CO2]. In 2015. So with of course we never will be neutral because we are contaminating with our process. So we need to do a product that gives us a compensation. So we are looking for one to have it."</i>
M	<i>"Carbon-footprint, yes, in some areas, but I think that we need to do more and we need to communicate more about it."</i>
M	<i>"We are working for reduce the carbon-footprint in our process, our internal process but, I think that it's very important to communicate, to develop campaigns..."</i>
M	<i>"We want to match the same amount of carbon-footprint we do with our products [...] and to make zero impact to the Environment."</i>

M	<i>“We measure it. We measure the carbon-footprint and I get part of my bonus if we get or not to the objective [...]. Because we have 1000 salesmen using their cars, and going directly to see stores. If we don't make the right route, people end up spending more gasoline therefore. So everyone has a part of it. Purchases, Supply, only those who are directly linked to carbon-footprint. A part of it, and then we have one for the company, so we get part for bonus for what we do here.”</i>
M	<i>“Now we have reduced the transportation costs more than 50 percent and we are reducing emission of CO2 to the atmosphere by more than 50 percent.”</i>
M	<i>“Everybody, at the managers' level, has the same objective in carbon-footprint and Nature. It's really very important to have everybody, you need to spread the Social Responsibility in the company.”</i>
M	<i>“And now Danone has clarified this on saying: one of the things is CO2. We have been focusing a lot on this CO2 [...], reducing the emissions of the carbon-footprint. It's a global... we have a global commitment and then every CBU has the commitment for this [...]. Something that comes from the headquarters”.</i>

4) CBU MEXIQUE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE LA REDUCTION DU PACKAGING

M	<i>“And also, Waters Bonafont has also the objective of recycling bottles”.</i>
M	<i>« L'entreprise, sans en parler, fait déjà beaucoup pour réduire à chaque fois ce qu'ils peuvent réduire, en termes de packaging »</i>
M	<i>“And we are trying to do some efforts to, for example, trying to collect all our bottles that are in the trash to try to recycle them and everything”.</i>

5) CBU MEXIQUE : AUTRES CHANTIERS ENVIRONNEMENTAUX RSE

M	<i>« I know, because once I asked what are we doing, and they said: now, our plant has a very sophisticated water recycling program”.</i>
---	--

VERBATIM COMPLÉMENTAIRE CBU POLOGNE SUR L'ENVIRONNEMENT

1) CBU POLOGNE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE CONCEPT DE RSE, L'INTERET POUR L'ENVIRONNEMENT

P	<p>“So, for instance, like, as a Society, the issues of green stuff and Nature, this is not really in here.”</p>
P	<p>“I think no, the Polish are not aware of environmental issues, and I was shocked that still we have some social campaigning media recently, about throwing out garbage into the woods. Imagine that people in Poland, especially living in villages, they actually pack their trucks go to a wood and throw out garbage there and leave it. You know, this is shocking for me. And they are actually damaging their own Environment, near to them, not something far away distant. So there is no education at all, I would say, in general in Poland. [...]. There is no big topics regarding the responsibility. [...]. I think this is not a relevant topic because it doesn't pay off to talk about this in media, then it's not a hot topic for policy.[...]. No, I think this is something that actually pays off surely in long-term, but at the moment, the topic isn't here. [...]. This all very much skews people not to think about their impact on the Environment because they seem not to care so much about this”.</p>
P	<p>“Every 2 years, we have the Danone-people-survey. And I think, as I remember well, there is a question about the CSR approach, and I think it's connected even with Environment, the CSR approach”.</p>
P	<p>« Je pense que, nous, les Polonais, on n'est pas tellement obsédés par la nature. Si on se compare avec le marché allemand, la différence est grande. [...]. Et ce qui est vraiment écologique : on parle plus de la naturalité [des produits] ».</p>
P	<p>“When communication is so easy with internet, companies cannot simply afford not to be socially responsible on the basic level, right. In Poland, we are still not, we are still less advised than western societies. So, for instance, carbon footprint or, I don't know, global warming, are not important for Polish consumers yet [...]. But nobody in Poland communicates carbon-footprint, because people don't care about carbon-footprint. And we are the biggest coal producer in Europe, and we don't care about carbon-footprint, right?!”</p>
P	<p>“Because there is Environment, whether you impact Environment or you outbalance your negative impact on Environment. [...]. But I saw there is the initiative in environmental-responsibility.”</p>
P	<p>“So, I think, for example, so and I don't see the Environment so much in the agenda right now in Poland. [...]. In Paris, of course, people are really aware, aware of the Environment, of Sustainability and nutrition and so on [...]. So, you know, and of course the green, the green and the Environment will come. It's... it's, you know, even these upcoming topics like the Environment, you know.”</p>
P	<p>“I know, from some researches, that such topics like, I don't know, taking care of the Environment are not crucial for them. Because what's important for consumers is the price. They would never pay more for, for example, ecological pack. So, even, I don't know, if I would, for example, say that now we are producing yoghurt in an ecological pack, but it costs one złoty more, they wouldn't pay it. It's not, you know, an added-value for them. And, I don't know, maybe if the different actions like Share-your-Meal... the sales increase then because it's more helping people. So, I think that people now are very much more important than the Environment, in Poland.”</p>
P	<p>“Personally, I think, that's very important. I'm not an environmental freak but I segregate the rubbish. Actually I'm afraid of this greenhouse effect. That's getting warmer and warmer and they are afraid that my grand-grand-childrens: how would they live? What will their life look like? So, I think that it's important, but it's not the crucial part of my life so I'm, for example, not looking for I don't know, products in biodegradable</p>

	<i>packaging and so on. I'm not doing it. But I don't like wasting water, I just can't stand it, when somebody is pulling water and not doing anything with it. And, for example, brushing their teeth. So, for me it's: "ah just shut down this water, why are you using it?" Yeh, there are some things which I will take care of but... yeh, I wouldn't call me an environmental freak! "</i>
--	--

2) CBU POLOGNE : LE THEME GENERAL DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA RSE DANONE

P	<i>"It's not helping the Environment that is driving the sales. We could obviously start creating the need of taking care of the Environment, but right now we don't see good perspective for that."</i>
P	<i>"Up until 2009, "Nature" or ecology was rather seen as part of the industrial performance. You know, basically good industrial practice within Environment. [...]. So we used to have our ISO 14000, you know, the sort of ecological performance standards, different internal and external audits of our impact. You know, basically good industrial practice within Environment. But, but this was never made into a strategic issue. By strategic issue I mean an issue that can be leveraged with consumers or with our other stakeholders, like with, for instance, our suppliers, industrial or agricultural, and with our employees. And we had a major revamp in 2009 [...]. And then we defined that Sustainability was within the 2 parts: social engagement and Nature."</i>
P	<i>"And once in a while we have these days. Theme days. Like garbage day or safety day. Many, many events like that. And then there's a mass-promotion of this event. And who wants to come, and who has the time, participates. And they can learn about specific things. But there was no one, at least I don't remember specifically, about CSR. But they were about environmental issues and we have days like: today come with a, come with an alternative transportation other than car. And then there's a competition for who came the furthest by bike, who came the furthest by foot and so on."</i>
P	<i>"Second point; I think we have a couple of activities in the Social Responsibility; one is this malnutrition, second is Environment. [...]. There are 3 axes in Poland, [...], second axe is ecological. In ecological, I think we are doing the things but they are not so much showed outside. [...]. We are investing thousands, millions of zlotys, for being safe and environmentally friendly".</i>

3) CBU POLOGNE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE L'EMPREINTE CARBONE

P	<p>"If you think about some aspect that you want to strengthen in the brand, like for example [...], it's leaving the footprint, let's say, so if you want to strengthen the image of being natural, green and stuff, if you care about as a brand manager: you get involved in this kind of action and maybe it improves this particular part of your image. But it is if you just want to improve your image."</p>
P	<p>"And while you're doing those CSR programs [...], like also reducing the carbohydrate footprint etc., we actually provide added value to the Society and to the product as well. [...]. Looking for improvements, how to reduce the CO2 in this whole chain. So, for example, if we are importing product from a distant, from a remote location, maybe it pays off in long-term to move production to other facility. Limit then the amount of kilometers that the trucks have to go to deliver the product. And, in the end, it will pay-off in terms of CO2 emission."</p>
P	<p>« [What to do to reduce CO2?] Actually, for me, it's a hard question, because I don't have so many products being introduced into the market. So actually, I don't know. But to think of it, at the moment, I'm not sure what directly could I do? So because I didn't cope with such situations so..."</p>
P	<p>"And this is why we have the carbohydrate footprint also incorporated in developing new products and as a target that we all have in our goals. "</p>
P	<p>"But it is also the first company, where one of my targets is to reduce CO2, yeah? [...]. And exchange it to something else and then I reduce CO2. I don't see it directly, which is a difficult thing. I don't see it directly in my results or they don't tell me: "okay, you, you took off the cardboard,... you saved this and this amount of trees or whatever", yes? So you don't see direct link, which is probably a problem, so you don't see direct results, but I understand the idea, how I can influence it, and it's part of my bonus. It's in my bonus system, yes? [...]. So you have the difference, there is a different split between your kind of a personal bonus and, and the company bonus, different split in percentage. But part of your bonus is always about reduction of CO2 and safety."</p>
P	<p>"We had a management meeting. Two-day meeting, and great hotel, and so on. And to tell us at the end that everybody spent this-and-this much CO2, and this-and-this much CO2 emission was down because of this meeting, and we're going to pay a company to plant some trees to, you know, to make it up, to compensate. And people just laughed at the idea, because they just said: "you know, it would be much better if you set up a bus for 40 people instead of asking people to take their cars!" "</p>
P	<p>"If we say: "yes, our objective is to reduce CO2 emission", then we will deliver. We will find a way. It's always like that!"</p>
P	<p>"But what we do much more is that we calculate our environmental impact and our KPI is CO2 emission. [...]. We calculate in the whole value-chain, starting from the cows and ending in the consumer home, let's say. We calculate the end-of-life as well."</p>
P	<p>"But I think that, in Danone, people are focused on objectives very much. Because we have these yearly objectives, the KPI's, the bonuses based on this, everything, so people, of course, are focused very much on the objective realization. And if, for example, I have people in the CBU Nature Committee, during the first year, those people they had the personal objectives in the Nature activities. Just to be sure that they will really take this objective, yeah!"</p>
P	<p>"We've got this person dedicated to, I would say, eco-topics. She deals with the CO2 emissions and all that we can do better to be more Environment friendly".</p>

P	<i>“However, the CO2 emission, I would say, it's perceived as a disadvantage [for Marketing people], because it's limiting our creativity in packaging.”</i>
P	<i>“The bonus. Depends also on this, whether we manage to lower the CO2 emission or not. And, but you know, this is something that happens on a production level really, so whether Marketing decides to cut the packaging of. This is the main, the main source of CO2. So it's difficult for an average employee to think about it as something that happens. Because here, she doesn't have a direct influence on that. I wouldn't say it's something we think about, you know, constantly”.</i>
P	<i>« Ça veut dire qu'on parle de la réduction de CO2, mais on dit pas si clairement de ce qu'on veut faire, si on veut être très green dans la production, si on veut que les vaches soient contentes, si on veut que notre bâtiment soit vert, etc., etc. ».</i>
P	<i>“It's a business tool. If you remove your paper cup, you do not only cut CO2 emission, right? You also make cost-saving.”</i>
P	<i>« We all have, I don't know, CO2 in our targets, right, but this is,... nobody has any impact on this, right. We don't have any tools. It's very political to mention values or CSR in recruitment. Everybody knows this I think in Danone. But now when you get down to business decisions, to business decisions it's all about money. More about money, right. It's probably, values are more important than in some other businesses, but there's always this mix, right. So I think you always end up somewhere in the middle, but I would say, especially the more you go the higher you go in the management and you see there is a little bit less of. The values are more about talking and you're more cynical about it. And then you pay attention to business results more.”</i>
P	<i>« So I think it's more..., at least on the facade, it seems pretty important here. So, on the facade, right? [...] Because, and again, as every program like this, we need it for communication, like to be able to show to the external world how much we reduce CO2. [...]. But if you go to a business meeting, where they make decisions about launching new products, or, I don't know, changing anything about the way we work, then CO2 emission is not even discussed. So, it's not a criteria, yeh, we're making business decisions, right. So, it's most post-selection analyzing than actually committing or contributing to this CO2 emission. But I don't want to be unfair, on the other hand, because it's still fresh. It started last year. Or maybe it's very early. We're not even prepared to calculate the impact of our decisions on CO2 right. [...]. We don't have these tools. So, it's still early, right”.</i>
P	<i>“Cutting CO2 emission is in our yearly bonuses. I'm not sure if it's 5 or 10 percent of my bonus? But that's on CO2 emission. [...]. As I told you, I don't spend much time in investigating something I cannot influence, because I don't even have tools to measure what my decisions have impact on CO2 emission. [...]. It's not a smart target because you cannot influence it, right. It's against any rules of motivation, right. It shouldn't feel objective that they cannot influence, of course. But this is the global company policy, and we have to comply”.</i>
P	<i>“So it's even in our targets. Like... when my bonus is calculated, some percent of this bonus is calculated based on the CO2 emission cut. [...]. I don't have personal goals set on this, so my goal is the goal for the total company. This is the same. So personally, I don't have impact on my fulfillment of this goal. So if I decide, okay, on [Brand “X”] we will reduce CO2 emission, I don't see it in my results.”</i>
P	<i>“And it was the first company, at least in Poland, who did this calculation to divide the limits of the emission on the stages from the last supplier, not even our direct suppliers but the ones who supply our suppliers, right to the garbage when our consumers throw the product away.”</i>
P	<i>“And one thing, I think that every student remembers, I remember most, is that 60 percent of this emission actually comes from the cows.”</i>

P	<p>“Not to mention the tracking of the elements and the CO2 calculation on all areas, and working together to reduce it. So, I think those are much better CSR activities than the Share-your-Meal. [...] Also down-to-earth. After a year of this strategy and the actions that were taken, the calculation was again and we have, I think, I don't remember, I think we achieved our objectives or even a bit more. And it's nice, and it's measurable, and very few of those CSR activities are actually measurable. And this environmental [activity] is.”</p>
P	<p>“We set the CO2 emission that we have today. We set a goal of how to reduce it. And right now this goal is put into every single employee's collective objectives for the year. But, what is not really good for me is that we have this in every single of our goals, but not everyone has an opportunity to do something about it. The Purchasing department has projects to reduce the size of the packaging. The Supply-chain department has projects about changing, optimizing the rules for our trucks to travel to have less fuel emission. Which I think is great. I really like this project because it's, it's real. [...]. So, I think it's great, but the problem is, that not everybody has an influence on it. I believed that, when we introduced this, there would be, I don't know, a competition for employees about ideas. How to reduce this emission. Maybe there was something done, but I don't even remember that there was anything done about it.”</p>
P	<p>“It's... it's, you know, even these upcoming topics like the Environment, you know. You know it will come the moment where Danone will be saying, will be declaring the carbon-footprint of our products. It will come. I don't know if it will take 5 years or 20, but it will come. Or maybe 2 in the United-States? But, for example, by doing this, I think we are educating the consumers on, on this kind of issues, right”.</p>
P	<p>“We are trying to be CO2 neutral and we are doing the things in the, in the, to reduce the CO2 and water pollution. And we, but we are making it much more inside, I would say. We are not making the PR out of it. Maybe there will be a stage that we are so proud of it that we will tell it to our consumers?”</p>

4) CBU POLOGNE : LE CHANTIER ENVIRONNEMENTAL RSE DE LA REDUCTION DU PACKAGING

P	<p>“Because we produce such a volume of products that for example the amount of packaging used here helping to make it a little better makes it a lot better for the Environment.”</p>
P	<p>“I don't know if GM [General Manager] would ask me, but simply I would ask myself, you know, if I was a GM: “why did you decide for this this packaging, because it's more expensive, it's actually not delivering anything. You had to higher the price; you sell lower volumes so therefore why did you do it?” Because it's more ecologically friendly. But does the consumer really care about this? And this is my job to really know whether he cares or not. I'm not a specialist in ecology, to know that the impact on the Environment would be such and such. So there should be a dedicated team that really says that: “this is harmful, we should not go for it”. Then make a proposal and everybody accepts that there is a loss of our gross margin but we will do something that is less impactful for Society”.</p>
P	<p>“I think it all done should depend on policies within the company that we would have. Because, from my perspective, if the decision is between this and that packaging, I think I would look at 2 things which would be the product PNL, whatever it pays off to use it. And the other thing would be the consumer perception of it. So that does he believes this is an extra value and this is the thing that I have said earlier: always think whether the consumer wants to pay for it.”</p>
P	<p>“So for me...if yes, and this is something he would like to pay extra for more ecological packaging, I'm ok with it. But since there is no difference for him, I would go for the cheaper one, which could be less ecological unless, and here we come to the regulations we will do internally. If we, as a company, decide</p>

	<i>that we will use this and that packaging so I have the decision made and ok, we decided we go for it. Because we believe this is the right direction. So then I would only chose from the scope of the packaging types that were approved like, let's say, from above: we will use those, because they are friendly and we will do like this."</i>
P	<i>"Just because we have 3 different waste baskets, because this is the situation in Poland. I grew up in a family which segregated trash from very beginning, but right now, I'm expected to wash the plastic bottle, because you're supposed to segregate clean materials. So I use my own water at home. I put it in a separate waste basket. Then I see that a company truck comes and they just put everything together and they're probably paid again to segregate. I'm going to ask questions, I'm going to say why: why do you expect me to pay more when I use my water and my time to clean? But then I have to pay additional money because you put everything together and then you segregate it once again. If I don't see the link..."</i>
P	<i>"If they talk, ok what does Danone do for Environment, they will probably say, you know, that at coffee-corners, we are asked to segregate, we are asked to crush the bottles and so on. However, for environmental, we have package issue: cardboard, package, plastics and so on, but for this, mostly, I talk to Supply-chain department."</i>
P	<i>"We reduce our packaging-impact, the kind of projects concerning the weight-lightening of packaging or now, I'm not sure if the decision is already taken or not, but like pick-up out, yes? I think they made it in France already."</i>
P	<i>"When we communicate, for instance, how many trees we're saving getting rid of this packaging [...]. Nobody has ever quantified what is the impact of, you know, whereas packaging, whether it's less appealing or it's all about the product that counts, so it's very difficult to make decisions of getting rid of packaging, when you don't you don't know when it will influence your sales in a negative way? So I would say sometimes we might feel false to do things we don't believe is a wise business decision."</i>
P	<i>"Because every 150 grams of our product are packed in the plastic. Ok, in water is 100, well ok it's 1 point 5 liter. Ok, it's not very. But at least, they're doing something, yes? At least, they are having even stronger programs, yes. And you can see on this one, they are really like creating the forests. [...]. So for me, it's really like I don't feel that I'm really like ecological"</i>
P	<i>"And this is a thing a bit contradictory to our Marketing objectives because we want to have the best pack, the most shiny pack, the best quality, better than our competitors are doing. And sure, we could get really creative. But it costs and it creates extra waste. So there is the contradiction. [...] Yes. The wraps which go around. Because throw it away it would be a big saving. Would be reduction of CO2, but then we lose competitiveness.[...] And because consumers, I think, are not yet ready for such a step, for such a change, it wouldn't be beneficiary for us. Because it's nice when you can benefit from it as the company, but also if consumers see it as the added value. But if they don't? You can make the wraps from cardboard, but then they are not shiny, they're not colorful, nobody buys it."</i>
P	<i>"But we have so many ideas because even these cups that we use, we, we use tons of this plastics every single year, especially with the yoghurts degustation's and spoons, and we throw everything away. And there's so much we can do about that. But nobody touches that because it's the Purchasing department who, who doesn't cover such things and the Supply-chain department who also covers other topics. So, I think that the employees could be more, even more engaged into this"</i>
P	<i>"When we took the pack out, we were saving tons and tons of trees, right. Because to have a huge brand like Activia in France having this secondary packaging has a huge impact on Environment. So when we took it out actually, there was a positive consumer reaction. We were advertising we're taking out the packaging but at the end of the day it goes directly to garbage. So, we were really leading this initiative and saving Environment."</i>

P	<i>“We have all, you know, these different boxes for different rubbish and so on. I know that that the company takes care of the Environment”.</i>
---	---

5) CBU POLOGNE : AUTRES CHANTIERS ENVIRONNEMENTAUX RSE

P	<i>“An example: we introduced eco-printing in our company, which I believe is a great idea [...], I think this really saves paper. But the printer has automatically eco-print which means: it's not really black but it's kind of grey. So it's a little bit harder and you know I don't have to wear glasses for reading but now I'm starting. And then, there was another great idea and they introduced grey paper. Grey eco-paper which is not white, but it's kind of grey: it's even more difficult to read! I'm thinking about it because after eco-printing, I would have to say that my health is more important for me than, you know. So for me it's a nuisance as for an employee because I'm thinking, first of all, I'm thinking about my health. I don't want to strain my eyes”.</i>
P	<i>“We have, for example, some cooperation with our neighbor, who takes our waste and produce green-electricity. And we can, of course, give this waste for farmers or just put to our waste-water-treatment-plant, but we decided to put some part to the farmers, for pigs, and some to produce this green-electricity in the external waste-water-treatment-plant. It's special methanisers and they produce the green-electricity there”.</i>
P	<i>“And, of course, we have this concept of, for example, eco-plant, eco-Bierun, so that we have the plan how to make from Bierun, how to transform Bierun into the greener plant. [...]. And now we change the boiler-house from coal to gas, we are in the process of changing. We do some other new installation and always we are checking what the environmental impact is as well.”</i>
P	<i>“It's a difficult question. I would say that ... we should be consistent in all our actions. They should be linked together and make sense together rather than be exclusive. So, ... they should make sense in one picture. And also when, when we're talking about Environment or when we're talking about things we should think about all the angles. So, for instance, what I mean by that is: we have this first eco-week, that I told you about I think, last year, and each of us got ... each of us got a leaflet on their desk and the first reaction was, “how eco is that to print leaflets and to put them on each desk!” I don't know, 500 employees, 1000 employees. So what I mean by consistency is not only consistency in actions, but also consistency within the action of what we're delivering.”</i>
P	<i>“And also the company was investing strongly, for example, and it was pioneer at that time in that region to have the, how to say it in English? You know, the water that leaves the factory well treated and in a complete system that was, you know, is preventing the bad stuff to go to the Environment. So, the company was a pioneer”.</i>

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable : Les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Une étude internationale : France, Mexique, Pologne.

Résumé :

Cette recherche, d'inspiration qualitative et interprétativiste, s'intéresse à la diversité des représentations dont fait l'objet la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, et à la façon dont ce concept contribue à la création de sens dans les organisations, en particulier pour les salariés. Cette recherche a un double objectif : d'une part, comprendre en profondeur les contenus des représentations sociales des salariés sur la RSE (définitions, opinions, images, associations d'idées); d'autre part, mettre en évidence l'influence du contexte social des salariés sur la formation et les contenus de ces représentations de la RSE.

L'étude se déroule au sein de la même entreprise, le Groupe Danone, multinationale agro-alimentaire, dans 3 filiales pays différentes : la France, le Mexique, la Pologne. La population est majoritairement issue de la fonction Marketing. Les données sont recueillies, en anglais et en français, par entretiens approfondis auprès de 49 salariés sur les 3 pays. Les discours des salariés sont analysés par analyse de contenu, avec l'appui du logiciel NVivo9, inspiré de la théorie enracinée.

Cette recherche témoigne de la plasticité du concept de RSE, chaque salarié pouvant le décliner de façon personnalisée. Elle met en évidence les points communs et les différences, dans l'importance relative que les interviewés accordent aux différentes dimensions et Parties Prenantes de la RSE : salariés, fournisseurs, consommateurs, communautés, Environnement. Enfin, cette recherche montre comment ces représentations de la RSE se forment en s'ancrant dans divers référentiels préexistants, liés par exemple à l'entreprise elle-même, aux spécificités du pays, au système de valeurs du salarié ou au métier exercé.

Mots-clés : RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Développement Durable, Danone, Salariés, Représentations Sociales, Perceptions, Analyse de contenu, Analyse de Discours, Interprétativisme, recherche qualitative, NVivo

Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: the social representations of employees within a multinational corporation. An international study: France, Mexico, Poland.

Abstract:

This qualitative research, grounded in the interpretivist paradigm, examines the diverse interpretations of Corporate Social Responsibility (CSR) and how this concept contributes to creating Sense within organizations, more particularly among their employees. The purpose of this research is twofold. Firstly, it aims at exploring the content of the employees' social representations of CSR (definitions, opinions, images, associations of ideas). Secondly, it aims at highlighting how the employees' social context influences their representations of CSR.

This study takes place within the same company, the Danone group (a multinational agri-food company), and within 3 different foreign subsidiaries: France, Mexico and Poland. The population predominantly originates from Marketing departments. The data was collected in English and in French, through in-depth interviews conducted with 49 employees in the three countries. The employees' discourses were analysed with the content analysis method and with the help of the NVivo9 software, based on the principles of the grounded theory.

This research demonstrates the flexibility of the CSR concept, as each employee is able to customise this concept. It also highlights the similarities and the differences in the importance attributed by the interviewees to the various dimensions and stakeholders of CSR, i.e. employees, providers, consumers, communities and the Environment. Finally, this research shows how representations of CSR emerge within pre-existing frameworks such as the company itself, the specificities of the country, the employee's personal values or the profession in question.

Key words: CSR, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Social Performance, Responsible Business, Sustainable Development, Sustainability, Danone, Employees, Social Representations, Perceptions, Content Analysis, Discourse Analysis, Interpretivism, Qualitative research, NVivo