

# Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : Etude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire

*Miguel Delattre*

Maître de Conférences  
Université de Lyon

IUT Lumière  
Département GEA  
160 Boulevard de l'Université  
69676 Bron Cedex

06.87.06.71.21  
miguel.delattre@univ-lyon2.fr

*Pascal Moulette*

Maître de conférences  
Université Paul Cézanne  
CERGAM

IUT de Marseille  
Département GEA  
142 Traverse Charles Susini  
13013 Marseille

06.83.31.03.55  
pascal.moulette@univ-cezanne.fr

## Résumé

Cette recherche étudie le déploiement d'une politique RSE d'une grande entreprise d'agroalimentaire à dimension internationale à travers un projet à vocation humanitaire. Nous présentons les modalités de mise en œuvre du projet, les politiques et démarches développés à partir de plusieurs sources : exploitation de questionnaires, entretiens et études de documents internes. Notre objectif est de montrer qu'une politique volontariste de RSE tournée vers l'environnement externe ne peut fonctionner concrètement que si les valeurs véhiculées sont aussi orchestrées par le management, soit supportées/instrumentalisées/animées en interne. En d'autres termes, nos cas d'illustration nous permettent de montrer en particulier que le rôle des parties prenantes internes, la culture d'entreprise, l'identité et les valeurs sont autant de leviers pour concrétiser l'ancrage d'une vision interne responsable au service d'une cause externe.

Mots clés : RSE, valeurs, instrumentalisation, ancrage, parties prenantes

Depuis quelques années, nombreuses sont les entreprises et organisations à afficher, dans le cadre d'actions concrètes ou de discours, leur sensibilité aux effets sociaux et sociétaux de leurs activités. La communication adoptée par ces entreprises concrétise généralement la mise en avant d'actions qui développent la perception d'une démarche volontariste en matière d'engagement social ou sociétal (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Ainsi des politiques de développement durable, des programmes d'aide à la protection de l'environnement, des actions allant au-delà des obligations légales en matière de législation du travail, etc. ont vu le jour. Souvent analysées au travers d'un spectre les qualifiant tantôt de démarches stratégiques, ou commerciales, ces politiques et actions de RSE s'inscrivent dans le cadre d'un positionnement de l'entreprise comme « affaire de société » (Sainsaulieu, 1990). Ce positionnement traduit la présence d'entreprises et d'organisations qui ont vécu un changement de type « isomorphisme coercitif » (Bollecker et Mathieu, 2008). Sous le poids des contraintes, elles adaptent leur stratégie et *in fine* le système de mesure de leurs performances en intégrant des indicateurs sociaux et/ou sociétaux. Ce positionnement peut aussi correspondre à une logique « d'isomorphisme normatif » (Bollecker et Mathieu, 2008) dans le cas d'entreprises qui décident volontairement d'adhérer à de nouveaux standards nationaux ou internationaux de production ou de commercialisation et qui modifient ainsi substantiellement leur manière de gérer leurs activités.

Dans ce contexte et afin d'éviter tout discours ou toute représentation trop normative de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), nous nous appuyons sur les pratiques concrètes d'une entreprise de l'agroalimentaire. Notre cas illustre, au-delà des questions éthiques et de prise de décisions, le traitement managérial de la RSE. Comment insuffler une dynamique responsable en créant des normes, des réflexes, des pratiques rénovées de gestion des hommes et des activités, au-delà même des obligations liées à la loi, aux bilans ou aux audits sociaux ? Notre objectif est ainsi de questionner les conditions de pérennité de ces pratiques et d'analyser les méthodes et politiques qui permettent leur ancrage interne.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps la notion de RSE et, au-delà, les contours des pratiques, des discours ou politiques. Nous aborderons dans un second temps, à partir de matériaux terrain issus de cette entreprise de l'agroalimentaire, un exemple de déploiement interne et externe d'une démarche RSE. Nous tenterons, au travers de différents exemples, de montrer en quoi cette entreprise ne peut concevoir la RSE sans l'enraciner (« marcotter », Gelinier, 1990) dans ses pratiques internes de conduite des activités et d'animation des hommes.

## **1. La RSE : une notion complexe et ambivalente**

Depuis la loi NRE votée en France en 2002, toutes les grandes entreprises françaises sont soumises à des règles et contraintes en termes de responsabilité sociale et environnementale. Même si, comme le confirme Flipo (2008), les principes de cette loi ne sont pas à 100% respectés, il reste indéniable que la plupart des grandes entreprises et organisations ne pourront à court terme s'affranchir d'appliquer ou de réfléchir à l'application de règles éthiques ou déontologiques en matière de gestion.

### *1.1. RSE : de quoi parle-t-on ?*

La notion de responsabilité sociale émerge à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle sous la forme mal définie d'un « mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires qui produisit des résultats qui furent pour le moins confus » (Heald, 1961). A partir des années 50, la RSE est

développée en sciences de gestion par de nombreux chercheurs anglo-saxons. Parmi eux, en 1953, Bowen présente la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en oeuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. La RSE a une origine idéologique et jusqu'au milieu des années 60, la RSE baigne dans « un brouillard normatif », donnant lieu à une éclosion de « débats philosophiques stériles » (Frederick, 2006).

Nous partons quant à nous d'une définition de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes<sup>1</sup>. Dans ce cadre, une entreprise socialement responsable serait une entreprise consciente d'une part des conséquences de ses actions concrètes dans le domaine social, c'est-à-dire principalement vis-à-vis de ses salariés, et une entreprise qui intégrerait les attentes de la société, pour reprendre la définition très englobante proposée par Carroll (1979).

Des auteurs comme Martinet et Payaud (2008) distinguent une RSE annexe ou périphérique d'une RSE intégrée. Par RSE périphérique, les auteurs soulignent le fait que dans certains cas, les actions de RSE n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise. Dans ce cadre, les actions de RSE peuvent être complètement déconnectées tant en termes de contenu, de niveaux d'expertise mobilisés, d'activités développées ou de causes défendues, au regard du métier et des zones d'influence de l'entreprise. Les actions de mécénat entrent par exemple parfaitement dans le cadre de cette RSE qualifiée de périphérique. Ces actions sont en effet généralement initiées dans le but de valoriser l'image d'une entreprise ou d'une marque. Elles sont donc choisies en fonction de cette image à promouvoir avant de l'être à la cause ou au projet externe aidé, d'où une forme d'instrumentalisation (Smith, 1994 ; Porter et Kramer, 2002). La RSE intégrée se caractérise par une co-construction du projet avec un ensemble de partenaires, par la mobilisation de ressources qui peuvent être financières, humaines, logistiques, ou par une redéfinition de l'échange, etc., parfois en donnant des statuts de producteur et/ou de consommateur à des individus qui en étaient dépourvus (Sen, 2000). La RSE est donc dite intégrée lorsque les actions mises oeuvre sont en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proche du coeur de métier. Le groupe Veolia, cité par Martinet et Payaud (2008), a par exemple rassemblé 380 collaborateurs de tous les métiers du groupe au sein d'une équipe (Veolia Waterforce) d'intervention humanitaire d'urgence face aux situations de crise. Le Groupe Danone développe lui aussi des actions de RSE intégrée par l'intermédiaire du très médiatisé « Grameen Danone Foods » initié avec le Prix Nobel de la Paix 2006 Muhammad Yunus en construisant des usines au Bangladesh, telles que les micro-usines, pour la production du Yaourt « Shokti Doi » à Bogra.

Un autre mode d'intégration de la RSE est de promouvoir dans l'entreprise un « contrat psychologique » (Schein, 1985) informel, tacite, doublant le contrat de travail pour l'employeur, les salariés et l'entreprise dont la finalité est d'entériner un couple contribution rétribution articulé autour d'une « citoyenneté d'entreprise » (Robert-Demontrond, 2008). Le mix RH devient dans ce cas un vecteur de diffusion interne de la RSE qui en retour peut être revisité comme support d'évaluation des pratiques de RSE.

---

<sup>1</sup> Livre Vert de la Commission Européenne, 2001

Igalens (2004) souligne la grande difficulté générale de la mesure des résultats en matière de développement durable. Les concepts de RSE et de performance semblent de prime abord relativement éloignés l'un de l'autre. L'évaluation de la performance s'inscrit dans une acception ex-ante de définition d'objectifs et de déploiement d'une instrumentation pour mesurer ex post les écarts. L'évaluation des pratiques de RSE semble plutôt être appréhendée comme une posture, à savoir, une intentionnalité qu'il est possible de caractériser : comportements, attitudes ou actions responsables. Dans ce dernier cas, la relation entre performance et RSE est biaisée par la non prise en compte de la dimension de finalité (Bourguignon, 1996). Le résultat et le processus semblent suffisants pour valoriser l'action alors même que la justification relève d'un ailleurs, d'une sorte d'extranéité implicite inhérente à la conception même des missions des entreprises. L'entreprise est située au sein d'une société qu'elle a pour mission première de servir (McMahon, 1986). Dans cette optique l'entreprise résulte d'une sorte de «contrat social», conclu entre les individus composant la société. L'existence entre l'ensemble des parties prenantes d'un contrat implicite «supérieur» à tous les autres sert d'ancrage à de nombreuses conceptualisations de la RSE. La vision des missions de l'entreprise peut être construite sur une position limite extrême opposée : la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'accroissement du profit (Friedman, 1962). Finalement, selon Gabriel (2005), l'entreprise dans le cadre de ses relations avec ses parties prenantes adapterait son niveau d'action et d'information à la nature et à la sensibilité de celles-ci.

L'évaluation de la RSE peut cependant être instrumentée, s'insérer dans des dispositifs et systèmes existants de mesure des performances. La valorisation financière de la performance sociétale peut être intégrée dans des systèmes comptables (coûts supportés par les entreprises et coût des dommages sur la société). Les informations non financières peuvent être insérées dans un tableau de bord selon différents axes de valorisation. A titre d'exemple, un axe peut concerner la performance par le capital humain (Edvinsson et Malone, 1999), un axe société (Kaplan et Norton, 2001) pour représenter la dimension sociétale dans un « sustainability balanced scorecard » (mesure de comportement citoyen par exemple)... (Bollecker et Mathieu, 2008). Certains auteurs vont plus loin en parlant de RSE intégrée lorsqu'il y a fusion des préoccupations financières et sociales dans les outils de pilotage pour évaluer une performance qualifiée de globale voire durable : les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs «sociaux». La coexistence d'indicateurs à dimension sociale avec des indicateurs financiers mieux « enracinés » dans les pratiques a un effet facilitateur auprès des managers, même si l'on peut parfois reprocher une utilisation trop descendante de l'outil de pilotage «balance scorecard» (Kaplan, Norton, 1997).

Finalement, la responsabilité sociale de l'entreprise peut être assimilée à une sorte de conversion du management à l'humanisme instrumental. Conversion à l'humanisme dans la mesure où le souci de l'humain fait désormais partie des critères décisionnels mobilisés par les managers. Dans l'élaboration de leur stratégie les dirigeants ne peuvent donc plus se limiter à ne raisonner qu'en termes de stratégie au service du profit par rapport aux autres parties prenantes qui auraient elles, une perception plus élargie du souci de l'intérêt général. Cet humanisme est qualifié d'instrumental car le souci de l'humain demeure secondaire, il est destiné à favoriser la performance financière. Les managers prendraient ainsi conscience des liens entre performance sociale et performance financière (Potin et Dupré, 2004 ; Combe et Deschamps, 1996 ; Castelnau et Noël, 2004 ; D'Arcimoles et Trébucq, 2003).

Nous voyons bien au travers de ces différentes approches que les entreprises et organisations ont intérêt à se préoccuper de l'équilibre entre développement économique et équité sociale. La responsabilité sociale de l'entreprise ne semble pas être une mode, mais un véritable

changement de paradigme car, comme le souligne Igalens (2003), elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société. La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et corriger ou anticiper les conséquences qui se révéleraient négatives. Cette attitude se décline selon un triple registre : informationnel, communicationnel et pratique (Daudé et Noël, 2006).

## *1.2. Contours discursifs de la RSE*

La littérature autour de la notion de RSE est, comme nous l'avons vu précédemment, riche en croisements discursifs du fait qu'aucune définition n'ait épuisé la notion. Les contributions semblent s'attacher à « borner » le champ de la RSE par son rapprochement d'avec d'autres notions telles que celles des acteurs concernés (parties prenantes) et la clarification du cadre de leurs mobiles d'action (éthique, valeur, morale, ...).

Le concept de stakeholder, développé dans le cadre de la théorie de « l'enclassement » des sphères économiques et sociales (Granovetter, 1985), semble se diffuser dans l'ensemble de la société tant il permet la coexistence de deux perceptions différentielles qui s'opposent sans pour autant s'exclure. Ils peuvent correspondre à tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984). Il peut s'agir aussi de n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous son contrôle direct (Emshoff et Freeman, 1978). La multiplicité des approches : internes / externes à l'entreprise ; la variabilité de la focale : sociale / sociétale ; et le degré de contrainte dont on leur fait crédit limite la portée opératoire de ce concept. A titre d'exemple, une des critiques de l'approche stakeholders est l'absence de prise en compte des dynamiques de savoir et d'innovation (Hatchuel, 2000) et leur tropisme relationnel. Le positionnement de la RSE par la référence aux stakeholders impressionne les discours plus qu'elle ne les positionne. Ainsi adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires » (Allouche et alii, 2004). Cela peut correspondre aussi à la montée en puissance des « groupes concernés » et l'émergence de la démocratie participative (Callon et al, 2001).

Le cadre dans lequel ces acteurs tant internes qu'externes évoluent est, dans le domaine de la RSE, justifié par des facteurs éthiques, des règles ou encore des valeurs morales.

L'intégration de facteurs éthiques dans la stratégie d'entreprise par le biais de la RSE donne un caractère « compétitif » au même titre que la qualité ou l'avance technologique des produits. Cette croyance n'est pas nouvelle puisque dans les années 60 avec le courant du Business and Society, l'idée qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société se développe. Il pose la question du pouvoir des grandes entreprises et consacre l'intérêt d'un questionnement sur la responsabilité de l'entreprise en introduisant des considérations éthiques dans les débats. Selon un positionnement utilitariste l'éthique se présente souvent comme un luxe dans l'hypothèse de surplus et de marges bénéficiaires confortables, mais est à exclure dans les autres cas. La fin poursuivie conditionne la politique d'allocation et de mobilisation des moyens. Au contraire, comme Weber dans son analyse des origines du capitalisme, l'approche de Bowen (1953) souligne l'importance des considérations éthiques comme fondement de la responsabilité sociale des entreprises. Pour cet auteur, la dynamique

entrepreneuriale n'est pas réductible à un calcul économique. Elle est mue par des fondements éthiques. L'éthique économique ou managériale se caractérise comme « interpellation », « réflexion », « discernement » (Puel, 1989) qui oblige l'acteur à élaborer sa propre réponse face à une situation perçue. Ces approches divergentes illustrent le fait que la définition de règles pour conduire une action s'inscrit dans le cadre plus vaste des valeurs. Une valeur peut se définir comme une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé (Rokeach, 1973). En un sens les valeurs « modèlent la stratégie » (Orsoni, 1990) et ont, de fait, une influence assez directe sur la prise de décision stratégique et donc *in fine* sur la prise en compte des aspects sociaux. La non prise en compte des valeurs et sentiments dans les modèles de décision peut être considérée comme un biais (Calori, 1998) ou bien instaure un standard en matière de décision éthique (Beauchamp et Bowie, 2001). Les valeurs ont des vertus prédictives sur le comportement au travail (Reynaud, 2008) et peuvent même correspondre à des « méta règles » qui encadrent les pratiques communément admises et délimitent le périmètre d'action des individus ou des organisations. Les règles appellent une régularité de comportement et peuvent être invoquées comme norme (Romelaer, 1998).

La définition de règles durables qui canalisent une conduite d'action, si elle facilite la prédiction des conduites (direction et constance), ne permet pas d'intégrer une appréciation de la qualité du projet poursuivi, du positionnement vis-à-vis d'autrui. La notion de morale orchestre le contenu de l'espace collectif par l'appréciation qu'elle opère sur la normalisation des conduites collectives. Le rôle de la morale est d'établir des règles générales, des valeurs ou des principes que chacun doit s'efforcer de suivre après les avoir internalisées par l'éducation (Seidel, 1995). La morale précède donc l'éthique. Au niveau de l'entreprise, le statut moral repose sur la valeur de ses activités économiques, qui repose sur le fait que le bien qu'elle crée efface, ou du moins excède le mal qu'elle peut secréter en effets secondaires (je sauvegarde des emplois à terme (bien) en licenciant immédiatement (mal)).

Les stratégies en matière de RSE sont donc guidées par différents objectifs. Après avoir traité de la RSE et souligné le caractère polymorphe de cette notion, nous proposons d'étudier le déploiement d'une politique RSE d'une grande entreprise de l'agroalimentaire à dimension internationale. Cette étude portera à la fois sur un projet de RSE externe et sur l'ensemble des dispositifs de RSE interne qui participent au fonctionnement de l'entreprise. Nous présentons ce projet, les politiques, dispositifs, démarches et outils développés dans ces deux cas.

## **2. Cas d'illustration**

Le choix de développer les modes opératoires de cette entreprise de l'agroalimentaire vient des opportunités qu'elle offre de comprendre, empiriquement et conceptuellement, comment une entreprise parvient à insuffler une véritable dynamique interne responsable au service de projets externes à vocation humanitaire ou environnementale.

### *2.1. Méthodologie*

Nos résultats et discussion sont issus de plusieurs sources : des entretiens, des questionnaires et des études de documents. Notre recherche s'appuie sur ce qu'il est convenu d'appeler la « triangulation des données de terrain », définie comme l'usage d'approches multiples et indépendantes de collecte et de mesure de données (Usunier, 1993). Elle se manifeste dans un premier temps par la collecte de données issues de deux entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers impliqués dans des projets de RSE, aucun Responsable RSE n'étant

identifié en tant que tel dans cette structure. Ces entretiens, d'une durée d'une heure et demie, étaient destinés à faire ressortir les principales caractéristiques des projets et actions de RSE. Ces données primaires ont été complétées par l'étude de documents internes tels que des comptes-rendus de projets, des comptes-rendus de réunions, des procédures qualité... Elles ont donc des sources orales et écrites et proviennent de multiples acteurs. Notre dernière source de données provient d'un questionnaire administré auprès de 5 salariés de l'entreprise des services Ressources Humaines et Marketing à l'occasion duquel nous avons pu collecter des données complémentaires. Nous présentons ainsi ces résultats sous forme de cas.

## *2.2. Projets de RSE externe*

Les actions de RSE que nous présentons à présent répondent à la logique de RSE-BOP telle que développée par Prahalad (2004). En développant des actions auprès de populations pauvres (« bottom of the pyramid » - BOP) l'entreprise de l'agroalimentaire, dont nous présentons les pratiques en termes de RSE, se positionne typiquement dans une approche innovante et radicale en termes de production, de distribution et de gestion de son activité (Martinet et Payaud, 2008).

Le Groupe dont dépend cette filiale (DB) fait partie de ces grandes structures et de ces grandes marques internationales que l'on peut retrouver parmi les multiples entreprises qui développent des programmes, plus ou moins médiatisés, d'amélioration de la santé des consommateurs, de préservation des ressources (humaines et environnementales), de diffusion de bonnes pratiques en matière commerciale, etc. Tout cela par l'intermédiaire, par exemple, d'actions de mécénat dans les domaines de la santé, du développement ou de l'éducation, et ce pour des budgets considérables. Parmi ces actions de mécénat, nous pouvons citer la mise en place de coopérations et de partenariats avec des associations, des Organisations Non Gouvernementales et des collectivités locales. À cet égard, cette stratégie peut contribuer à donner des entreprises une image d'entreprise sociale ou citoyenne telle que nous la décrivions précédemment. Pour le cas qui nous intéresse ici, nous proposons de développer l'action de cette entreprise de l'agroalimentaire dans un pays d'Afrique.

Dans sa volonté de développer ses marchés et/ou de trouver de nouvelles formes d'échange et de partenariat avec des entreprises locales et des ONG, la démarche que nous présentons se rapproche d'une conception des stakeholders telle que définie par Hatchuel (2000). L'intention de la filiale DB, dans le cadre de son projet, est de créer de la valeur (non exclusivement économique) en mettant à la disposition d'une ONG du temps, des ressources financières et des ressources humaines professionnelles. Cette action consiste en un partenariat étroit avec une ONG, implantée localement, pour fournir à une partie de la population souffrant de malnutrition, un repas complet accessible et adapté. Ceci dans le cadre d'un projet plus global qui fonctionne depuis plus de 10 ans avec pour objectif la lutte contre la malnutrition. Ce projet est considéré comme une action pilote dans 17 quartiers, qui sera évaluée à l'occasion d'un « Comité d'Innovation Social » fin 2008. Les objectifs de ce projet pilote sont multiples : créer de la rentabilité, créer une organisation durable avec une structure locale pérenne, optimiser et développer la distribution et enfin créer de la demande. Le partenariat consiste en une mise en commun de compétences complémentaires : celles d'une ONG qui possède la connaissance et l'expérience du contexte local et celles d'une entreprise privée aux aptitudes de gestion éprouvées. Dans ce cadre, l'optimisation et le développement du système de distribution, la mise en place d'une communication adaptée auprès des populations les plus défavorisées et l'autonomie financière du projet sont autant d'axes de travail mis en place par ces deux partenaires pour venir en aide aux autochtones. A moyen ou long terme, l'objectif est que ce projet soit viable, économiquement autonome pour que le

partenaire privé, l'entreprise DB, puisse se retirer du système pour laisser les acteurs locaux reprendre le flambeau.

Nous sommes ici dans le cadre d'un projet qui propose des innovations radicales de produits, de méthodes de distribution, d'agencement et de mobilisation de compétences et de domaines d'expertise divers et variés qui redessinent complètement le système en place pour permettre à des populations pauvres d'accéder à la santé. Ce cas évoque ce dont Prahalad (2004) faisait état dans sa description d'actions visant la fourniture à bas prix de produits et services de qualité, de transformations sociales et d'éco-systèmes locaux de création de richesse. Pour accompagner ce projet et lui permettre d'avoir un apport régulier en ressources financières et humaines, deux dispositifs sont mis en place en interne de la filiale DB au service du projet : Le premier un fonds d'investissement destiné à soutenir la création d'entreprises à vocation sociétale. L'objectif de ce fonds est de promouvoir des initiatives à caractère social à grande échelle et d'y associer tous ceux qui sont intéressés par une démarche innovante pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Dans les faits, il s'agit de constituer une communauté d'investisseurs et d'épargnants qui souscrivent au fonds via une sicav dédiée, et qui adhèrent en même temps à une communauté d'idées autour de l'entrepreneuriat social. Basé sur un nouveau modèle d'entreprise sociale, ce fonds, créé comme un « écosystème », contribue :

- au développement de sites de production locaux,
- au développement d'autres projets « d'entreprises sociales » en cohérence avec les valeurs et la mission de l'entreprise,
- au développement des partenariats avec des acteurs locaux ou des ONG à partir de ce business model original,
- et enfin à rassembler tous ceux qui contribuent à ce projet.

Le second les congés solidaires ou les missions solidaires. Au-delà de l'engagement financier du Groupe, l'entreprise accompagne et mobilise ses ressources internes et son savoir-faire pour permettre de viabiliser les projets : études, expertises, appui techniques et logistiques aux ONG, conseils, délégation de salariés pour que ceux-ci apportent leurs compétences et leur professionnalisme aux projets (compétences financières, de contrôle de gestion, commerciales, en gestion de projets...).

La finalité de l'entreprise DB n'est pas de maximiser la valeur pour ses actionnaires, mais de maximiser la valeur sociale qui est créée et de la partager avec l'ensemble de la communauté des parties prenantes, c'est-à-dire les fournisseurs, les clients, les employés et les communautés en contact moins direct avec l'entreprise. Les projets ne sont pas des actions de charité mais, en même temps, la priorité reste bien l'impact social et pas la rentabilité. Aucune communication n'est d'ailleurs effectuée en externe sur les actions développées par cette entreprise. Elles ne contribuent donc pas à créer une image positive pour le grand public tel que cela peut être le cas dans des actions de mécénat très médiatisées. La sicav précédemment décrite est ouverte aux actionnaires, aux salariés, aux consommateurs et à tout autre investisseur institutionnel ou particulier dans le but de créer des externalités positives.

En plus de ce projet pilote d'actions de RSE à visée externe nous pouvons évoquer la sensibilité de cette entreprise à la cause sociale et sociétale par son adhésion à la démarche « Respect ». Elle vise l'intégration des principes et recommandations de l'Organisation International du travail, en particulier sur le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, la sécurité sur le lieu de travail, les conditions salariales, le temps de travail, etc. pour le Groupe, ses filiales et



l'ensemble des fournisseurs. Cette démarche s'appuie sur une méthode d'évaluation spécifique et sur des audits sociaux de l'ensemble des entreprises concernées.

Notre objectif est à présent de montrer qu'une politique volontariste de RSE tournée vers l'environnement externe ne peut fonctionner concrètement que si les valeurs véhiculées sont aussi orchestrées par le management, soit supportées / instrumentalisées / outillées / animées en interne.

### *2.3. Résonance interne des actions de RSE*

L'application de la RSE aux relations entre l'entreprise et ses salariés semble, aujourd'hui encore, à géométrie variable (Winstaley et Woodal, 2000). Deux ouvrages (Ackerman, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976) sont les premiers à analyser les processus de déploiement de démarches de RSE et à proposer une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE. La RSE procurerait aux salariés une idéologie mobilisatrice leur permettant de donner du sens à leur appartenance institutionnelle et de mieux supporter les contraintes économiques qui pèsent sur eux. Comme le soulignent Daudé et Noël (2006), en tant qu'organisation réflexive dont les actions produisent du sens et s'en nourrissent, les actions ou politiques de RSE participent à l'élaboration de l'identité de l'entreprise. Le rôle de la RSE serait ainsi proche de celui du mythe (Capron et Quairel, 2005).

Il existe dans cette entreprise DB plusieurs indices, dispositifs et pratiques de management montrant clairement la volonté de la Direction d'impliquer chacun des salariés dans une dynamique participative de responsabilité sociale. Parmi l'ensemble de ceux-ci, nous pouvons en premier lieu citer l'existence, que ce soit au niveau du Groupe ou de chacune des filiales, d'une équipe dédiée au développement des ressources. L'existence de cette équipe traduit la volonté politique et managériale des membres de la Direction de l'entreprise d'ancrer la gestion des carrières et l'évolution de chaque salarié dans une logique de responsabilité sociale. Pour ce faire, un Développeur est nommé pour un groupe de salariés bien défini. Il intervient principalement comme conseil et comme référent pour le dispositif normé d'évaluation annuelle du personnel. Ce dispositif consiste essentiellement en une évaluation de compétences (sorte de bilan de compétences annuel), en une définition des objectifs à venir, en une évaluation des objectifs passés et en une réflexion sur les perspectives de développement. Ce dispositif fait intervenir le salarié (« l'acteur »), le service Ressources Humaines (« le facilitateur ») et le responsable hiérarchique du salarié évalué (« le coach »). Cette politique de développement de ressources en interne s'intègre dans une double vision économique et sociale que le service Ressources Humaines appelle le « Kit Rémunération Managers ». Il a pour objectif de « garantir l'équité interne », de « rester compétitif par rapport au marché », de poser des principes clairs et connus de tous de « progression salariale et de rémunération ».

En termes d'ancrage interne, dans la filiale DB, la prise en compte des ressources humaines est stratégique, il y a autant d'énergie consacrée « à développer les talents qu'à développer le business ». Concrètement cela se traduit par une politique managériale orchestrée et animée chaque mois par des étapes ou des rencontres de développement :

- de novembre à janvier, la Revue d'évaluation des performances, en rapport avec le Plan de Développement Individuel (PDI), qui implique le salarié et son N+1,
- en février, la Revue des salaires, qui implique dans un premier temps le salarié et son N+1 et, dans un second temps, le N+1 et le « Team Développement Ressources ». Cette Revue des salaires sert de base de travail à la réunion annuelle des managers,

- en mars, la Revue des managers (RdM) qui réunit le « team Développement Ressources », les Comités de Direction (CODI) de DB, l'équipe RH partenaire (RHP) et l'équipe RH du Groupe, pour un point global sur les ressources internes de l'entreprise,
- en juin, la réunion du Comité Ressources par fonction, qui réunit les membres des Comités de Direction inter-BU (Business Units) pour envisager des plans de carrière à mobilité interne ou externe et qui soumet ses propositions à la RdM,
- tous les 15 jours, et en pratique tous les mois, le Point Sur Activité (PSA) où chaque N+1 fait le point avec ses collaborateurs sur l'activité opérationnelle.

La Revue d'évaluation des performances est un vecteur très important pour alimenter tout le processus de développement des ressources sociales de l'entreprise. Elle illustre la volonté politique du Groupe à mobiliser ses ressources humaines en matière de Responsabilité Sociale. Les valeurs d'Equité (évaluation à partir des mêmes critères, 12 compétences managériales communes à toutes les fonctions, et de compétences fonctionnelles spécifiques à chaque métier), de Proximité (échange privilégié entre moi et mon supérieur) et de Développement Individuel (développement des compétences et aide à la construction du projet professionnel) sont particulièrement mises en avant au travers de cet outil de développement. Ainsi l'entreprise DB met tout en œuvre pour faire vivre les valeurs d'enthousiasme, d'ouverture, d'humanisme et de proximité véhiculées par le Groupe.

Au-delà de ces dispositifs qui viennent rythmer le suivi des politiques sociales de l'entreprise, un autre exemple montre comment cette entreprise DB œuvre pour une politique de RSE interne particulièrement prégnante. Il s'agit du baromètre manager. Tous les deux ans depuis 1999, le groupe réalise un baromètre d'opinion auprès de 8000 managers. Cette enquête obligatoire est enrichie d'un sondage interne annuel auprès des directeurs généraux, et d'un autre auprès de tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ces enquêtes s'affirment comme des outils à part entière de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise en permettant à chacun de donner son opinion sur la structure et son mode de management. Dans ce cadre, une photographie du climat social de l'entreprise est élaborée pour évaluer l'engagement des collaborateurs et ainsi mieux le piloter. La communication des résultats à l'ensemble des sondés et la mise en œuvre de plans d'actions concrets constituent des facteurs clé d'investissement et d'implication de chacun.

Les cas présentés illustrent bien que la responsabilité sociale est un processus participatif qui implique de considérer les valeurs, les buts et les motivations des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, tel que le préconisait Maclagan (1999). Ceci rejoint la vision exprimée par Freeman dans sa théorie des parties prenantes directes de l'entreprise. L'essentiel est de négocier, avec chacun, des réflexes RSE et de montrer que l'entreprise peut être socialement responsable sans remettre en cause son activité économique. La satisfaction des différentes parties prenantes, et plus particulièrement pour notre cas la satisfaction des employés quant aux politiques de RSE appliquées en interne, garantit le bon fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance. Ainsi une sorte d'institutionnalisation de la RSE est développée dans les pratiques concrètes de l'entreprise. Cette institutionnalisation, telle que décrite par Hasselbladh et Kallinikos (2000), se déroule en trois temps : la définition d'un domaine d'action, puis la stabilisation, c'est-à-dire la définition de principes de performance (ces deux premiers temps permettant d'objectiver les discours et idéaux contenus dans le concept de RSE) et, enfin, la subjectivation, c'est-à-dire la construction de rôles sociaux (Moquet et Pezet, 2006).

Nous rejoignons ici Drucker (1957) lorsqu'il montre comment les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise sont indissociables. L'entreprise change progressivement de nature pour devenir une institution à part entière qui interagit avec un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité : la communauté sociale dans son ensemble » (Heald, 1961). L'intégration de la dimension humaine dans le périmètre de la RSE semble acquise : les salariés sont porteurs d'une finalité par le vecteur de l'entreprise (Perroux, 1973). Celle-ci conditionne son ouverture vers des projets à visée sociétale. En allant plus loin, nous supposons, à l'instar de Morin lorsqu'il développe le concept de reliance (Morin, 2004), que les valeurs, la culture RSE que développe l'entreprise agroalimentaire en interne contribuent à l'action. L'éthique suppose la mise en oeuvre de l'action. Les valeurs partagées par les salariés de DB sont en effet susceptibles d'orienter leur comportement car elles agissent comme autant de critères décisionnels. La mise en oeuvre de politiques de RSE joue en faveur de l'entreprise, de ses performances et contribue à créer une culture responsable utile pour l'acceptation, l'adhésion et la mobilisation des salariés autour de projets visant autant l'interne que l'externe.

Aussi bien au niveau conceptuel que pratique, le déploiement d'une démarche de RSE en entreprise nécessite de l'énergie et une instrumentation rigoureuse. Le risque est de se perdre dans la multiplicité des actions, des dispositifs et outils ainsi que dans la dilution des responsabilités. Le rôle des managers est primordial pour renégocier des règles du jeu, réinventer des coopérations... Nos cas d'illustration nous permettent de montrer en particulier que le rôle des parties prenantes, la culture d'entreprise, l'identité et les valeurs sont autant de leviers pour concrétiser l'ancrage d'une vision interne responsable au service d'une cause externe. Les comportements, les réflexes managériaux, les valeurs des salariés de l'entreprise participent en effet à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

ACKERMAN R.W. (1975), *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press.

ACKERMAN R.W. et BAUER R.A. (1976), *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia.

ACQUIER A. et AGGERI F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, janvier, pp. 131-157

ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHMIDT G. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGRH*, septembre.

BEAUCHAMP T. et BOWIE N. (2001), *Ethical theory and business*, Pentice-Hall.

BOLLECKER M. et MATHIEU P. (2008), « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales – L'apport des conventions », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, janvier, pp. 89-102.

BOURGUIGNON A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », *Actes du VII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, octobre.

BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers.

CALLON M., LASCOURMES P. et BARTHES Y. (2001), *Agir dans un mode incertain : Essai sur la démocratie technique*, Le Seuil.

CALORI R. (1998), « Essai Philosophizing on strategic management models », *Organizational Studies*, 19, pp. 281-306.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise sociale*, La Découverte.

CAROLL A. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.

CAROLL A. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, vol. 38, n°3, pp. 268-295.

CASTELNAU P. et NOEL C. (2004), « Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français », *Communication aux Journées du CERMAT sur la performance*, janvier.

COMBE P. et DESCHAMPS P. (1996), *Ethique en toc : le management des valeurs*, Presses du Management.

D'ARCIMOLES C-H. et TREBUCQ S. (2003), « Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002) », *Actes du Colloque interdisciplinaire La Responsabilité Globale de L'Entreprise : un nouveau modèle de régulation ?*, octobre.

DAUDE B. et NOEL C. (2006), « La Responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Revue Management et avenir*, n°10, octobre, pp. 39-56.

DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : concepts, evidences and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.

DRUCKER P.F. (1957), *The practice of management*, Les Editions d'Organisation.

EDVINSSON L. et MALONE M.S. (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise*, Maxima Laurent du Mesnil Ed..

EMSHOFF J.R. et FREEMAN R.E. (1978), « Stakeholder Management », *WP*, Wharton Applied Research Center.

FLIPO J-P. (2008), « L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, janvier, pp. 73-88.

FREDERICK W.C. (2006), *Corporation, be good ! The story of corporate social responsibility*, Dog Ear Publishing.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman Publishing.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago press.

GABRIEL P. (2005), « Interprétations et usages du concept de développement durable par les entreprises », in MARECHAL J.P. (2005), *Le développement durable, une perspective pour le XXIe siècle*, PUR.

GELINIER O. (1990), *Stratégies de l'entreprise et motivation des hommes*, Les Editions d'Organisation.

GRANOVETTER M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, novembre, vol. 91, pp. 481-510.

HASSELBLADH H. et KALLINIKOS J. (2000), « The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, pp 697-720.

HATCHUEL A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in DAVID A, HACHUEL A et LAUFER R. (Eds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie en management*, Vuibert.

HEALD M. (1961), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n°2, pp. 126-139.

IGALENS J. (2004), « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de gestion*, vol. 30, n°152, pp. 151-166.

IGALENS J. (2003), « DRH aujourd'hui, DRS demain ? », *Personnel*, n°442, septembre, pp. 55-57.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Pour créer une organisation orientée stratégie*, Les Editions d'Organisation.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1997), *Le tableau de bord prospectif*, Les Éditions d'Organisation.

Livre Vert de la Commission Européenne, 2001

MACLAGAN P. (1999), « Corporate social responsibility as a participative process », *Business Ethics : A european review*, 108, pp. 43-49.

MARTINET A.C. et PAYAUD M.A. (2008), « Formes de RSE et entreprises Sociales - Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion – N° 180*, pp.199-214.

MCMAHON T.F. (1986), « Models of the relationships of the firm to society », *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, pp. 186-191.

MOQUET A-C. et PEZET A. (2006), « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 4, décembre, p. 113 – 142*.

MORIN E. (2004), *La Méthode VI – L'éthique*, Seuil.

MORISSE B. (2007), « Responsabilité sociale et jeu d'acteurs au sein d'une filière : le cas du VHU », *Gestion 2000*, novembre-décembre.

ORSONIJ. (1990), *Management stratégique : la politique générale de l'entreprise*, Vuibert.

PERROUX F. (1973), *Pouvoir et économie*, Etude économique 2, Dunod, 139 p.

PORTER M.E. & KRAMER M.R. (2002), « The competitive advantage of corporate philanthropy ? », *Harvard Business Review*, vol. 80, n°12, Novembre-décembre.

POTIN I. et DUPRE D. (2004), « Y a-t-il un sacrifice à être éthique ? », *Banque et Marchés*, n°69, mars-avril, pp. 20-27.

PRAHALAD C. K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Pearson Education ; traduction française : 4 milliards de nouveaux consommateurs, VillageMondial.

PUEL H. (1989), *L'économie au défi de l'éthique*, Cerf/Cujas.

REYNAUD E. et al. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, janvier, pp. 109-130.

ROBERT-DEMONTROND P. (2008), « Diversité anthropologique des imaginaires de la régulation et problème d'internationalisation des normes sociales », *Revue Management et Avenir*, n°15, février.

ROKEACH M. (1973), *The nature of human values*, The Free Press.

ROMELAER P. (1998), « Les règles dans les organisations », in THEPOT J. (Coord.), *Gestion et théorie des jeux - L'interaction stratégique dans la décision*, Editions Vuibert, pp. 56-86.

- SAINSAULIEU R. (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SAULQUIN J-Y. et SCHIER G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 223, janvier-fevrier.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica.
- SCHEIN E.H. (1985), *Organizational Culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- SEIDEL F. (1995), *Regards croisés sur l'éthique*, Editions ALEES.
- SEN A. (2000), *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacob.
- SMITH C. (1994), « The new corporate philanthropy », *Harvard Business Review*, vol. 72, n°3, novembre-décembre.
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 233 p.
- WINSTANLEY D et WOODAL J. (2000), « The ethical dimensions of human resource management », *Human Resource Management Journal*, 10 (2), pp. 5-20.