



HAL
open science

La responsabilité sociale des entreprises : de la contrainte à l'opportunité

Charles Dezitter

► **To cite this version:**

Charles Dezitter. La responsabilité sociale des entreprises : de la contrainte à l'opportunité. Science politique. 2010. dumas-00809376

HAL Id: dumas-00809376

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00809376>

Submitted on 9 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

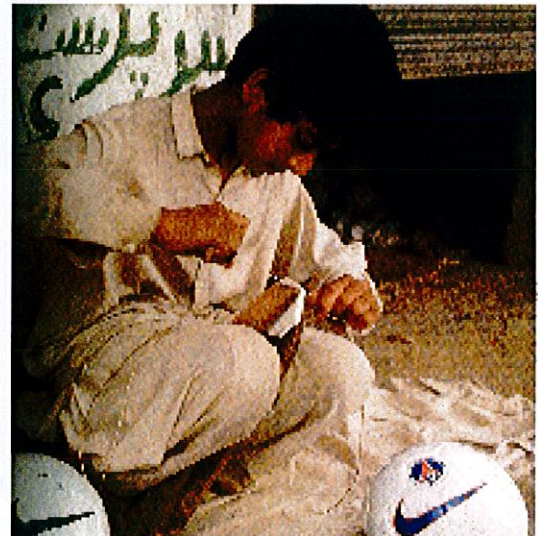
Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.



MEMOIRE

**La Responsabilité Sociale des Entreprises :
de la contrainte à l'opportunité**



Charles DEZITTER

Grenoble

8 Octobre 2010

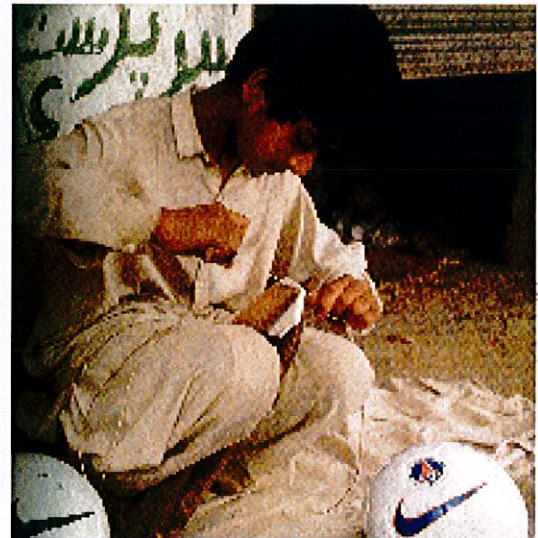
Travail soumis pour l'obtention du Master Spécialisé « Organisation Internationale, OIG,
ONG »

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble – B.P 48 – 38040 Grenoble cedex 9



MEMOIRE

**La Responsabilité Sociale des Entreprises :
de la contrainte à l'opportunité**



Charles DEZITTER

Grenoble

8 Octobre 2010

Travail soumis pour l'obtention du Master Spécialisé « Organisation Internationale, OIG,
ONG »

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble – B.P 48 – 38040 Grenoble cedex 9

Ce travail a été effectué durant le stage au sein du Groupe Danone_ sous la direction du tuteur professionnel Natacha Le Bescond, Manager de l'innovation sociale et de Franck Petiteville, directeur de mémoire à l'IEPG.

The analysis has been undertaken during the internship at Danone under the direction of the internship supervisor Natacha Le Bescond, Social Innovation Manager and Franck Petiteville, thesis supervisor, at IEPG.

Cette analyse ne représente que l'opinion personnelle de son auteur et ne peut en aucun cas être attribuée à Danone où le stage a eu lieu.

The analysis expresses the personal opinion of its author and cannot be attributed to the organisation Danone where the internship took place

A l'heure du réchauffement climatique et de la crise sociale, économique et financière, la question de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est plus que jamais d'actualité. Cette notion de RSE divise. Les entreprises ont tendance à voir en celle-ci une contrainte illégitime, véritable frein à leur croissance et menace pour leur pérennité. RSE et profit seraient ainsi antinomiques. Pourtant, sous bien des aspects, la RSE peut être source d'opportunités pour le développement des entreprises et la recherche de profit.

Mots clefs : RSE, Développement Durable, Entreprise, Croissance, Profit, Pérennité, ONG, Société Civile, Activisme, Consommation Responsable, Eco-efficience, Social Business, Ressources Humaines, Marketing responsable

In a period of global warming and social, economical and financial crisis, Corporate Social Responsibility (CSR) is more than ever significant. This notion of CSR divides. Businesses tend to consider CSR to be an unjustified constraint, restricting their growth and threatening their durability. CSR and profit seem antinomic to them. However, in many respects, CSR can be a source of business opportunities, enabling both growth and profit research.

Key words : CSR, Sustainable Development, Business, Growth, Profit, Durability, NGO, Civil Society, Activism, Responsible Consumption, Eco-efficiency, Social Business, Human Resources, Responsible Marketing

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|---------------|
| Introduction | - 6 - |
| 1. L'émergence d'une nouvelle contrainte pour les entreprises : la RSE | - 9 - |
| 1.1 Généalogie d'une contrainte..... | - 9 - |
| 1.1.1 Les origines de la notion de RSE..... | - 9 - |
| 1.1.2 Une idée par essence contestée..... | - 11 - |
| 1.2 Un cadre de plus en plus contraignant | - 13 - |
| 1.2.1 Les textes internationaux les plus influents..... | - 13 - |
| 1.2.2 Un pression grandissante des gouvernements et de la société civile..... | - 19 - |
| 2. La RSE, au delà de la contrainte..... | - 31 - |
| 2.1 RSE, ressources humaines et avantage compétitif | - 31 - |
| 2.1.1 La RSE, élément déterminant de la « guerre des talents »..... | - 32 - |
| 2.1.2 La RSE, facteur d'épanouissement du personnel..... | - 33 - |
| 2.1.3 Impact business de la RSE | - 34 - |
| 2.2 RSE et positionnement stratégique des entreprises..... | - 37 - |
| 2.2.1 Le positionnement stratégique, clé du succès pour les entreprises.. | - 37 - |
| 2.2.2 Une évolution des comportements de consommation favorable aux positionnements responsables..... | - 38 - |
| 2.2.3 <i>innocent</i> , modèle de marque responsable et profitable..... | - 41 - |
| 2.3 Environnement et éco-efficacité, un enjeu de profitabilité ? | - 44- |
| 2.3.1 L'environnement comme contrainte : vision classique de l'enjeu écologique..... | - 44 - |
| 2.3.2 La prise en compte des problèmes environnementaux, source potentielle de compétitivité..... | - 45 - |

| | |
|---|---------------|
| 3. Etude de cas : le Groupe Danone | - 48 - |
| 3.1 Un groupe historiquement et naturellement orienté vers des thématiques responsables..... | - 48 - |
| 3.1.1 Une évolution des activités vers des thématiques responsables..... | - 48- |
| 3.1.2 Un positionnement stratégique risqué..... | - 50 - |
| 3.1.3 La conformité comme gage de pérennité..... | - 52 - |
| 3.2 L'innovation sociale du Groupe et sa profitabilité..... | - 55 - |
| 3.2.1 L'axe Nature et le Fonds Danone pour la Nature..... | - 56- |
| 3.2.2 L'axe People et le Fonds Danone pour l'Ecosystème..... | - 58 - |
| 3.2.3 L'axe For All et le Fonds danone.communities..... | - 62 - |
| 3.2.4 L'axe Health et les Instituts Danone..... | - 65 - |
| 3.2.5 Danone Supporting Life..... | - 67 - |
| Conclusion | - 70 - |
| Références bibliographiques | - 72 - |

« La seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». C'est ainsi que répondit Milton Friedman dans le *New York Times Magazine* en 1970 à une question qui montait en puissance depuis le début des années 1950 : l'entreprise peut-elle s'affranchir de toute obligation autre que légale et économique vis-à-vis de son environnement social, humain, politique, écologique ? La question de la responsabilité sociale des entreprises était à cette époque au cœur des débats économiques sur la place de l'entreprise dans la société. Cela n'a pas évolué. En effet, à l'heure du réchauffement climatique, de la crise financière, des scandales éthiques des entreprises, de la globalisation des échanges commerciaux, le comportement des entreprises se révèle être « une affaire de société ».¹

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a été définie par l'Union Européenne comme un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Le concept étend donc le champ de responsabilité de l'entreprise et renvoie à l'intégration de dimensions non marchandes dans la gestion de l'entreprise. La « théorie des parties prenantes » (*stakeholder theory*) prend une place centrale dans le corpus de la RSE. La *stakeholders theory* a été popularisée par l'ouvrage de référence de R.E. Freeman en 1984, *Strategic Management : a Stakeholders Approach*.² Le terme est formé de « stake » qui se traduit par « enjeu », « intérêt ». Un stakeholder se traduit littéralement par « porteur d'enjeux », mais la traduction retenue est celle de « partie prenante ». Cette expression vient répondre au mot « shareholders », « actionnaires » en anglais qui pour Friedman et les économistes de l'école de Chicago, sont les seuls individus auxquels les managers doivent rendre des comptes. En réaction, la théorie des parties prenantes conçoit qu'il existe des stakeholders vis-à-vis desquels les dirigeants de l'entreprise sont

¹ Sainsaulieu R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de Sciences Po, Paris, 1992

² Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, éd. Pitman. 1984

responsables. Cette définition large va donc des actionnaires, salariés, clients, fournisseurs (parties prenantes primaires) jusqu'aux groupes d'intérêts, gouvernement, associations de consommateurs et même concurrents.

Dans un monde globalisé, où l'Etat ne joue plus son rôle de régulateur, où les échanges sont facilités par la suppression des barrières, les entreprises n'ont jamais été aussi libres. Ainsi, la RSE est considérée comme une contrainte par ces dernières, y percevant un moyen de maintenir un contrôle dans un monde où les Etats ne régulent plus l'activité économique. Notre hypothèse de départ est la suivante : la RSE peut être considérée de prime abord comme une contrainte dont il faut s'affranchir plutôt que comme une opportunité. RSE et recherche de profits seraient antinomiques. Or, selon nous, la RSE est un levier capable de générer du profit et agir de façon responsable ne signifie pas renoncer au profit. D'où notre problématique : en quoi peut on dire que la RSE peut être une opportunité pour les entreprises ?

Nous avons délibérément choisi la notion de RSE et non celle de développement durable, bien que celles-ci soient très proches. En premier lieu, le terme de Développement Durable est à nos yeux de plus en plus galvaudé et a perdu beaucoup de son sens en étant répété à tort et à travers. Celui-ci a tendance à se réduire actuellement aux enjeux qui lient économie, croissance et environnement ; or le troisième pilier du Développement Durable, le pilier social, est tout aussi capital. De plus il nous semble que la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise capture mieux l'idée d'obligation pour les entreprises de créer de la valeur pour la société en plus de la valeur ajoutée qu'elle génère pour elle-même. Enfin, à nos yeux, la RSE est un des moyens de parvenir au développement durable. Il s'agirait en quelque sorte de la contribution des entreprises au développement durable dans son sens global.

Par ailleurs, il convient de préciser que notre analyse portera essentiellement sur les entreprises « B to C » (« Business to Consumer »), c'est à dire les entreprises qui vendent des produits aux consommateurs. En effet, notre propos s'inscrit dans le prolongement d'un stage effectué dans un groupe agroalimentaire, Danone, et notre réflexion s'est inspirée de notre vécu dans ce groupe « B to C ».

Dans ce travail, nous nous intéresserons tout d'abord aux éléments qui font de la RSE une contrainte pour les entreprises. Nous verrons ainsi qu'un véritable étau se resserre autour des entreprises et que celui-ci oblige les entreprises à agir de manière responsable, souvent contre leur gré. Nous tenterons ensuite de contrecarrer l'idée selon laquelle profit, rentabilité et RSE sont antinomiques en montrant que la RSE peut avoir des impacts directs sur la rentabilité et la pérennité des entreprises. Enfin, ayant réalisé un stage de six mois au sein du Groupe Danone à Paris, nous tenterons d'analyser la politique de RSE de Danone et de montrer en quoi cette entreprise a su faire de la contrainte de la RSE une opportunité pour son business.

1.1 Généalogie d'une contrainte

1.1.1 Origine de la notion de RSE

Comme en témoigne la création d'un très grand nombre de chaires spécialisées au sein des Ecoles de Commerce et de Management³, la thématique RSE est une notion très en vogue ces dix dernières années. Pourtant, contrairement aux idées reçues, la RSE est relativement ancienne.

Si l'on attribue à Howard R. Bowen la paternité de ce concept dans le champ académique avec la publication en 1953 de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*⁴, il est à noter que la pratique des hommes d'affaires américains de la fin du XIXème siècle et du début du XXème siècle était déjà empreinte d'une RSE puisant ses racines dans des préceptes religieux protestants. En effet, l'idée protestante de *stewardship* posait comme devoir de l'homme d'affaires de justifier sa réussite en donnant en retour (le *giving back*) à la communauté qui l'a vu prospérer. Andrew Carnegie, industriel britannique naturalisé américain fit fortune aux Etats Unis en créant l'une des plus grandes aciéries américaines à Pittsburgh. C'est lui qui analysa dans un article en 1889 les « devoirs de l'homme de bien » dans son ouvrage *The Gospel of Wealth*⁵. Avec Carnegie, plus qu'une contrainte, la philanthropie est un devoir de l'homme prospère.

³ Pour n'en citer que quelques unes : Chaire de Responsabilité Sociale de l'ESC Dijon créée en 2006, Chaire de Responsabilité Sociale de l'ESCEM créée en 2009, Chaire Achats Durables et Socialement Responsables à Euromed Management créée en avril 2010, Chaire Développement Durable de l'Ecole de Management de Strasbourg créée en 2008...

⁴ Bowen H.R., *Social Responsibility of the Businessman*. New York : Harper & Row, 1953.

⁵ On doit notamment à Carnegie ces quelques citations : "No man can become rich without himself enriching others", « Surplus wealth is a sacred trust which its possessor is bound to administer in his lifetime for the good of the community ».

Plus tard, avec les premières lois anti-trust, il est apparu assez clairement qu'une meilleure prise en compte de l'opinion publique était devenue indispensable. Le Sherman Anti Trust Act de 1890 fut notamment dirigé directement contre *Standard Oil*, l'entreprise pétrolière fondée par John D. Rockefeller. En 1911, afin de sauvegarder la concurrence et éviter des situations de rente défavorables à l'innovation et aux consommateurs, se tient le procès Rockefeller. Par décision de justice, son entreprise est fragmentée en une trentaine de firmes. Cela marque un tournant majeur car pour la première fois, les grands entrepreneurs américains sont attaqués, dénoncés et les méfaits de leurs actions sont révélés par des journalistes d'investigation, les *muckrakers*. Se développèrent ainsi dès cette époque les premiers départements chargés de la gestion des relations publiques.

La crise économique de 1929 a mis en berne les discours sur la responsabilité sociale et ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale que les entreprises américaines redéployèrent dans la pratique la RSE, en s'appuyant sur les mouvements sociaux de l'époque : dans les années 1960, le mouvement pour les droits civiques ; dans les années 1970, les mouvements écologistes et les mouvements de lutte contre la guerre du Vietnam ; dans les années 1980, la lutte contre l'apartheid. Surtout, comme mentionné auparavant, c'est dans le domaine académique que se développe la notion de RSE au cours des années 1950, avec l'ouvrage de Howard Bowen *Social Responsibilities of the Businessman*.⁶ Economiste d'inspiration keynésienne, on lui doit la définition moderne de la RSE « qui renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ». La RSE se situe selon lui à mi-chemin entre la régulation étatique et le libéralisme. Il s'agit en quelque sorte d'une « troisième voie » permettant aux entreprises d'éviter une régulation étatique forte non souhaitée par les hommes d'affaire, tout en évitant les désastres sociaux auxquels ont conduit des marchés trop libres. De plus, la RSE serait également un moyen

⁶ Il est intéressant de noter que les fondements du livre de Bowen sont, comme la pratique de Carnegie, empreints de religion puisque le livre s'inscrit dans une série d'ouvrages débutés en 1949 et consacrés à l'application de la doctrine protestante à la vie des hommes d'affaires. Ce projet financé par la fondation Rockefeller a été développé par une association réunissant des Eglises protestantes et orthodoxes en réponse à l'encyclique de Léon XIII liée à la vie économique, *Rerum Novarum*.

de « vendre » le capitalisme, d'en améliorer l'acceptabilité et ainsi d'endiguer l'essor du communisme.

1.1.2 Une idée par essence contestée

A peine le concept de RSE avait-il émergé que les premières critiques apparurent. Ainsi, dès les années 1950-1960, une série de débats opposèrent les défenseurs de la RSE à ses détracteurs pour qui l'entreprise n'est vouée qu'à la recherche du profit maximum et qui voient en la RSE un « cheval de Troie » communiste.

La première banderille a été plantée en 1958 par Theodore Levitt, économiste et spécialiste du Marketing à Harvard, dans un article publié dans la *Harvard Business Review*⁷. Levitt considère que la politique ne doit être le ressort que du gouvernement et voit dans la RSE une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique⁸ : une vraie menace donc pour le bon fonctionnement de la démocratie. Poussant son raisonnement à l'extrême, il voit même dans la RSE la possible émergence d'une société monolithique où les fonctions économiques, sociales et politiques seraient entre les mains d'un petit groupe d'individus. Selon ses dires, tout mouvement tendant à ce regroupement des pouvoirs doit être combattu. Levitt soutient une ligne capitaliste 'dure' : « Au lieu de lutter pour sa survie en se déguisant en industrie de service public, le monde des affaires devrait lutter comme s'il était en guerre. Et comme dans toute bonne guerre, il doit lutter galamment et audacieusement, mais surtout pas moralement ».⁹

Cet article trouve un écho retentissant chez Milton Friedman qui adresse dans le *New York Times Magazine*, une seconde critique à l'encontre de la RSE en 1970. L'article, intitulé de manière très évocatrice « *The responsibility of business is to increase its profits* » met en évidence (comme son titre l'indique) que l'entreprise n'a qu'une seule responsabilité : rechercher le profit. L'article part du postulat suivant : « Only people have

⁷ LEVITT Theodore, « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, 1958, p 41-50

⁸ « Government's job is not business and business's job is not government' , Theodore Levitt in 'The Dangers of Social Responsibility', *Harvard Business Review*, 1958, p. 47.

⁹ In LEVITT Theodore, « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, 1958, p.50. Traduction proposée dans GOND Jean Pascal et IGALENS Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Collection Que sais-je ?, PUF, 2008, p.19.

responsibilities »¹⁰. Ainsi dans une relation 'principal-agent', la responsabilité ne peut être que celle du principal (l'actionnaire) ou celle de l'agent (le manager). L'article tend à démontrer que l'investissement de l'argent du principal par l'agent dans des actions de RSE va à l'encontre non seulement des obligations de l'agent de recherche de profits vis à vis des actionnaires mais également de l'intérêt même des consommateurs qui paient le coût des actions sociales et environnementales menées par l'entreprise. (*« Insofar as his actions (NDLR : les actions du manager) in accord with his "social responsibility" reduce returns to stockholders, he (NDLR : le manager) is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money. The stockholders or the customers or the employees could separately spend their own money on the particular action if they wished to do so. »*). Friedman voit en cela l'imposition par le manager d'une taxe, comme si le manager en avait les prérogatives. (*« if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other. [...] the imposition of taxes and the expenditure of tax proceeds are governmental functions »*). On retrouve ici une revendication de Levitt puisque Friedman craint que le manager ne prenne la place du pouvoir politique: « We have established elaborate constitutional, parliamentary and judicial provisions to control these functions, to assure that taxes are imposed so far as possible in accordance with the preferences and desires of the public. ». Or, ces managers n'ont ni les compétences, ni la légitimité pour gérer les affaires publiques. Il conclut enfin son article par « *there is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud* ». En conclusion, si un citoyen estime que les entreprises doivent polluer moins, ou qu'elles doivent avoir une politique moins discriminante, celui-ci doit voter pour un gouvernement qui compte légiférer dans ces domaines.

¹⁰ FRIEDMAN Milton, « The Responsibility of business is to increase its profits », New York Times Magazine, Vol.33, 1970, p.122

Cependant, une omission importante de la part de Friedman et de Levitt est que la RSE peut également être un levier favorable au profit et non un frein à celui-ci. Nous le verrons par ailleurs.

1.2 Un cadre de plus en plus contraignant pour les entreprises

1.2.1 Les textes internationaux les plus influents

Une série de textes à portée globale a été rédigée dans le but d'encadrer (de loin et de manière non contraignante) les entreprises et de fournir des principes de base de gouvernement de l'entreprise, plus éthique. Nous ne citerons ici que les textes les plus influents et ayant favorisé l'intégration de la RSE au sein des entreprises.

A - Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales¹¹

Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) sont des recommandations que les gouvernements des trente et un Etats membres de l'OCDE et de onze autres Etats (Argentine, Brésil, Egypte, Estonie, Israël, Lettonie, Lituanie, Maroc, Pérou, Roumanie et Slovénie) ont adressées aux entreprises opérant depuis leur territoire. Rédigés pour la première fois en 1976, ces principes ont été adoptés au niveau ministériel dans leur forme révisée le 27 juin 2000 par le Conseil de l'OCDE. Comme le mentionne la préface aux Principes Directeurs, il s'agit de « principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises », qui « visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités ». Si les entreprises ne sont pas tenues de respecter les Principes directeurs, les gouvernements qui y ont souscrit se sont en revanche engagés à en promouvoir l'application et à faire en sorte d'influer sur le comportement des entreprises qui

¹¹ Principes accessibles sur le site de l'OCDE à l'adresse suivante : http://www.oecd.org/department/0,3355,fr_2649_34889_1_1_1_1,00.html

exercent des activités sur leur territoire ou à partir de celui-ci. Les Etats membres doivent notamment créer et gérer un Point de Contact National (PCN) auprès duquel toute violation desdits principes peut être signalée.

Les Principes directeurs couvrent de très nombreux domaines comme la transparence financière, le respect des droits des salariés (syndicats, lutte contre le travail des enfants, ...), le respect de l'environnement, la lutte contre la corruption, la lutte contre les abus vis à vis des consommateurs (publicité, protection des données privées,...), les transferts de technologie, la lutte contre politiques anticoncurrentielles...

Ce texte n'a bien sûr aucun caractère obligatoire, ce que regrette l'ONG OCDE Watch, notamment dans le cas d'une plainte déposée par Les Amis de la Terre contre Shell auprès du PCN néerlandais en ce qui concerne les conditions de santé et de sûreté autour d'un dépôt de carburant situé au plein milieu de la capitale des Philippines, Manille. Shell a refusé de dialoguer avec le PCN (dont la médiation est l'unique métier) et a ainsi coupé court à toute possibilité de médiation. Ce cas montre bien que le respect des Principes Directeurs est entièrement optionnel, et qu'une violation n'entraîne absolument aucune conséquence. Toutefois, il serait trop facile de penser que la médiatisation de ce type d'abus, elle, n'a aucune conséquence. Ainsi, si le texte n'est pas en lui même contraignant, il oblige tout de même les entreprises ne serait ce qu'à considérer les Principes Directeurs. Et ceci est déjà une avancée.

Il est également à noter qu'un an après la rédaction de ces Principes Directeurs, en 1977, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a publié à son tour une « Déclaration de Principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale »¹² destinée à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'accès à l'emploi, les rémunérations, l'égalité des chances, la formation, les conditions de travail, les relations professionnelles, les négociations collectives et de manière générale le respect de textes internationaux relatifs aux droits de l'homme.

¹² Disponible sur le site de l'OIT à l'adresse suivante : http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--fr/docName--WCMS_124923/index.htm

B – Le Pacte Mondial

Il s'agit là certainement du texte international le plus influent et le plus suivi par les entreprises. C'est Koffi Annan qui a lancé un signal fort aux entreprises, en 1999 au Forum de Davos en appelant les dirigeants des grandes entreprises à adhérer au Pacte Mondial et ainsi à respecter une série de dix principes fondamentaux :

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence;
2. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
4. Les entreprises doivent tout faire pour éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire; mais également,
5. L'abolition effective du travail des enfants;
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

En janvier 2003, le Bureau du Pacte mondial a introduit une nouvelle disposition relative à la « communication sur le progrès » Cette disposition demande aux sociétés participantes de communiquer avec leurs parties prenantes (consommateurs, employés, syndicat, actionnaires, médias, pouvoirs publics, etc.), chaque année, sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Pacte mondial. La communication doit être incluse dans les rapports de l'entreprise (rapport annuel ou rapport sur l'activité de l'entreprise

concernant le développement durable). Les entreprises qui ne présentent pas de communication annuelle sont rayées de la liste des participants au Pacte mondial.

Selon les termes de Ban Ki Moon au Forum de Davos en janvier 2009 (dix ans après le lancement de l'initiative par Kofi Annan), « le Pacte mondial constitue la plus importante initiative au monde dans le domaine de l'entreprise. [...] Il a poussé les entreprises à adopter des principes universels et à s'associer avec l'ONU pour s'attaquer aux grands problèmes. [...] Il est devenu synonyme de responsabilité des entreprises. »

Le succès du Pacte Mondial est essentiellement dû à son extrême simplicité. Là où l'OIT et l'OCDE formulèrent des dizaines de principes à respecter, le Pacte Mondial se borne à dix principes fondamentaux, non contraignants. Ceci explique le grand nombre de participants à cette initiative (5000 entreprises et 2000 membres issus de la société civile, du milieu universitaire...).

Inspirés par le Pacte Mondial, les principes « Equateur » ont été signés par des grandes banques internationales afin de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans les projets qu'elles financent.

C – Les textes de l'Union Européenne (UE)

En 2000, l'Union Européenne a mis en place la « Stratégie de Lisbonne » qui vise à faire de l'Union Européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». La RSE pouvant apporter une contribution positive à l'objectif stratégique défini par le Conseil européen de Lisbonne, la Commission Européenne publia en 2001 un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises*. Instaurer un cadre européen doit « favoriser la qualité et la cohérence des procédures observées dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, grâce à l'élaboration de principes, d'approches et d'outils génériques, et à la promotion de bonnes pratiques et d'idées innovantes ».

Loin des visions minimalistes de Friedman, la Commission Européenne estime qu'« être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations

juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes», précisant toutefois que « la responsabilité sociale des entreprises ne devrait néanmoins pas être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales ». L'Union Européenne prône une vision volontariste de la RSE et souhaite que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui représentent un fort pourcentage du tissu économique européen soient également associées.

Olivier De Schutter¹³ a analysé la politique de l'UE en matière de RSE. Ainsi, selon lui, l'UE a opté pour une formule participative en créant un forum européen « multi stakeholders » (European Multi Stakeholders Forum (EMS) regroupant ONG, entreprises, syndicats...). Ce Forum a eu l'inconvénient majeur de réduire la politique européenne à un rôle de médiateur, de facilitateur de dialogue. De ce fait, l'UE « made itself hostage to a process which it lost control of—and which the business partners, then, hijacked ».¹⁴ Selon De Schutter, la Commission a agi naïvement et le pouvoir a été laissé aux entreprises. La Commission aurait pu privilégier une approche réglementaire classique mais a préféré laisser agir l'EMS Forum afin que celui-ci développe des positions communes et des guidelines. Les positions des ONG, des entreprises, des syndicats étaient trop éloignées pour que des propositions soient faites au Parlement Européen. De Schutter met également en avant une autre hypothèse : la RSE aurait cessé d'être une priorité pour la Commission Européenne qui privilégia la croissance et l'emploi au développement durable et à la cohésion sociale. Le manque d'engagement de la Commission dans les débats de l'EMS Forum traduirait cette baisse d'intérêt.

Il est également très important de noter que le Livre Vert introduit une nouvelle dimension à la RSE : la RSE peut générer des profits et de la croissance pour l'entreprise. En effet, dans plusieurs paragraphes (notamment les paragraphes 24, 25, 28, 39), la Commission Européenne met en avant ce qu'on appelle traditionnellement le « Business Case for CSR ». Elle souligne que mettre en place initiatives RSE a des impacts positifs sur la gestion des ressources humaines mais également sur la réputation de l'entreprise vis à

¹³ De Schutter O., « Corporate Social Responsibility European Style », *European Law Journal*, Vol. 14, No. 2, March 2008, pp. 203–236

¹⁴ *Ibid.* p. 235

vis de consommateurs et d'investisseurs de plus en plus regardants sur la performance sociale et environnementale.

Malgré cet argument pourtant convaincant, force est de constater que les entreprises n'ont pas adhéré à la logique et qu'elles ont montré beaucoup de mauvaise volonté dans les négociations du EMS Forum. Leur volonté d'« hijacker » le Forum est une preuve que les entreprises ne percevaient pas l'opportunité qu'offre la RSE.

Toutefois, si le cadre européen n'est pas contraignant, le livre vert pose un certain nombre de principes qui fixent un cadre aux pratiques des entreprises de l'Union Européenne. Selon Jacques Igalens et Jean Pascal Gond¹⁵, malgré l'échec du Forum, la Commission Européenne « a donné à la RSE une impulsion telle que de nombreuses initiatives privées et publiques ont vu le jour et ont définitivement inscrit la RSE sur l'agenda des dirigeants d'entreprises. »

Il serait fastidieux de citer d'autres textes et codes de conduite internationaux. Ce que l'on peut retenir de ces quelques exemples structurants est que rien de contraignant n'a été signé au niveau international sur la RSE, les entreprises ne souhaitant pas être obligées de rendre des comptes. La preuve majeure est que les entreprises ont adhéré en masse au texte le moins contraignant et le plus large qui soit : le Pacte Mondial.

Cependant, le fait d'avoir simplement inscrit le problème aux agendas internationaux et européens, permet d'exercer une pression sur les entreprises et d'attirer le regard du citoyen sur la thématique RSE, ce qui représente déjà une avancée. Le site internet de la European Foundation for the improvement of working and living conditions (Eurofound) met d'ailleurs en avant que la *soft law*, norme non contraignante « *can produce some legal effects. It is important to distinguish soft law's lack of legally binding effect from its potential impact in practice. It is claimed that soft law may impact on policy development and practice precisely by reason of its lack of legal effect – rather, because it exercises an informal 'soft' influence through, for example, the demonstration effects of pilot projects, which illustrate possibilities and exert a persuasive influence. Member States and other actors may undertake voluntarily to do what they are less willing to do if legally obligated.*

¹⁵ Gond J-P et Igalens J., *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Collection Que sais-je ?, PUF, 2008, p.25

Soft law, therefore, is sometimes presented as a more flexible instrument in achieving policy objectives».

1.2.2 Une pression accrue de la part des gouvernements et de la société civile

Au-delà des textes internationaux dont nous venons d'étudier la partie la plus visible, les entreprises sont de plus en plus mises sous pression par deux acteurs majeurs : les gouvernements, qui prennent des dispositions légales, et la société civile, qui, représentée par les ONG, est de plus en plus regardante et dénonciatrice des exactions commises par les entreprises.

A- Une législation plus vigilante et contraignante pour les entreprises

Si les textes internationaux, émanant pour la plupart des gouvernements eux mêmes, ne sont pas contraignants, certaines lois nationales peuvent l'être. Tel est le cas de la France où le pouvoir législatif a imposé certaines obligations aux entreprises.

L'une des dernières lois du gouvernement Jospin, la loi dite « Nouvelle Régulation Economique (NRE) » du 16 mai 2001, par son article 116, introduit une obligation nouvelle pour les entreprises cotées sur un marché financier français : la reddition de comptes. Les entreprises doivent intégrer dans leur rapport de gestion des informations sur la manière dont les conséquences sociales et environnementales de leurs activités sont prises en compte. Cette mesure de *reporting* dépasse donc le cadre volontariste de la RSE. Ceci représente une avancée majeure puisque la France est l'un des seuls pays (après la Suède (1998), la Norvège (1998), le Danemark (2001) et avant le Royaume Uni (2006)) à avoir ainsi légiféré et exigé des entreprises cotées un rapport sur leur manière d'assumer leurs responsabilités sociales et environnementales. Ce dispositif met ainsi l'information sociale et environnementale au même niveau que l'information financière. Le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE, (Décret n° 2002-221 du 20 février 2002), liste les éléments devant figurer dans le rapport. On peut citer notamment : les conditions d'hygiène, de sécurité, les efforts de formation, le bilan des accords collectifs, la politique de rémunération, la consommation d'eau, de matières premières, d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, le recours aux énergies

renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets, les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ou encore les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement. Alors que la vérification de la sincérité et de la concordance des informations financières est obligatoire, le dispositif NRE n'a pas étendu cette obligation aux informations sociétales. Plusieurs grandes entreprises ont cependant librement choisi de faire vérifier tout ou partie de ces dernières par des cabinets d'audit comme KPMG ou DeLoitte.

Cet article 116 de la loi « NRE » a été placé au cœur des débats lors du Grenelle de l'environnement qui s'est tenu en octobre 2007. Le groupe du Grenelle dédié à la démocratie écologique et à la réforme des institutions et de la gouvernance a été saisi de la réforme de la loi « NRE ». Les discussions ont débouché sur l'article 53 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1) dite « Grenelle 1 » qui vise à renforcer l'article 116 de la loi « NRE ». Il prévoit que l'article 116 de la loi « NRE » pourrait être étendu à d'autres entreprises, en fonction de seuils atteints par le chiffre d'affaires, le total de bilan ou les effectifs salariés, y compris celles dans lesquelles l'Etat détient directement ou indirectement une participation majoritaire. Il pourrait inclure également l'activité de la ou des filiales de toutes les entreprises soumises à cette obligation. Il est également prévu que l'Etat soutienne de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyennes entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale. Enfin, l'investissement socialement et écologiquement responsable sera encouragé par des mécanismes incitatifs et des campagnes d'information.

Le 12 juillet 2010, la loi portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle II » a été publiée au Journal Officiel. Plusieurs dispositions concernent la modification de la loi « NRE ». La loi exige que les entreprises, cotées ou non en bourse, présentent un bilan social et environnemental de leurs activités. Cependant, le flou subsiste encore car la liste des informations à fournir et des entreprises concernées feront l'objet de décrets. Le sujet semble très sensible et les instances représentant

diverses branches professionnelles ne veulent pas entendre parler de sanctions pour les entreprises qui négligeraient ce *reporting*. Comme l'explique le site internet Novethic, site spécialisé en développement durable, « l'absence d'exposition médiatique de l'article 83 de la loi Grenelle 2 a facilité les luttes d'influence occultes ».¹⁶ Difficile de dire pour le moment si la loi Grenelle 2 représente une véritable avancée. Etrangement, en juillet 2010, le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer a publié une plaquette¹⁷ expliquant les mesures phares du Grenelle 2 adopté et cette plaquette indique que les entreprises de plus de 500 entreprises seront concernées par cette reddition de comptes... alors que le texte de loi ne le prévoit pas dans son texte...Le flou est donc complet et il faudra attendre la fin de l'année 2010 pour en savoir plus.

En dehors du *reporting*, une nouvelle obligation voit le jour pour les entreprises qui doivent afficher les coûts carbone et autres coûts environnementaux des produits de consommation (à partir du 1^{er} juillet 2011 et dans un premier temps à titre expérimental). De même, les entreprises doivent afficher les émissions de carbone associées aux prestations de transport de voyageurs ou de marchandises, sans limitation de distance à partir de 2011.

Par ailleurs, la loi prévoit que les gestionnaires de fonds indiquent, dans les documents destinés aux souscripteurs, la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. En plus de l'obligation de *reporting*, la loi prévoit de mettre en place une vérification par des organismes tiers des informations sociales et environnementales que les entreprises doivent fournir à leurs actionnaires en sus des informations financières. Enfin, la loi Grenelle 2 met financièrement à la charge des maisons mères, la réparation de dommages environnementaux incombant à des filiales défailtantes.

Parmi les autres dispositifs légaux concernant les entreprises, on peut également évoquer la Charte de l'Environnement adoptée en Congrès sous le gouvernement Raffarin en 2004. Celle-ci porte au niveau constitutionnel des principes déjà présents au niveau

¹⁶

http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/gouvernance/le_perimetre_reporting_rse_entreprises_sera_defini_par_decret.jsp

¹⁷ Disponible à l'adresse suivante ; <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Loi-Grenelle-2.html>

législatif comme le principe 'pollueur-payeur'. La Charte redéfinit également le principe de précaution¹⁸.

Toutes ces mesures étant très récentes et faisant encore l'objet de tractations, discussions et luttes d'influence, il est très difficile tirer une conclusion sur leur efficacité et leur portée. Cependant, il est très intéressant de voir que l'étau se resserre peu à peu autour des entreprises. Si Friedman pensait que les entreprises n'avaient comme responsabilité que de faire du profit ; si les textes internationaux « mous » n'obligent en rien les entreprises à agir mais posent un cadre important et inscrivent la thématique RSE à l'agenda, la loi française, contraignante, s'impose comme une obligation aux entreprises. Obligation que celles ci semblent vouloir éviter à tout prix. Pourtant, nous le verrons plus loin, l'engagement dans la RSE n'est pas forcément une contrainte et, comme l'Union Européenne l'a pointé du doigt dès 2001, la RSE peut être génératrice de profit et de croissance.

En parallèle de cette pression gouvernementale, il est intéressant de voir que la société civile et plus particulièrement les ONG (Organisation Non Gouvernementale) mettent également une pression forte sur les entreprises en matière de RSE. Une pression qui s'avère être une contrainte supplémentaire pour les entreprises.

B- Une pression grandissante de la société civile

i/ Des consommateurs de plus en plus méfiants

En janvier 2009, le cabinet Edelman a publié pour la dixième année consécutive son « Trust Barometer » qui mesure la confiance qu'a la population mondiale envers différents mondes : le monde des ONG, le monde de la politique, le monde des

¹⁸ Article 5 de la Charte de l'Environnement : « Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veilleront, par application du principe de précaution, et dans leurs domaines d'attribution, à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage »

entreprises...¹⁹. Les résultats sont assez édifiants : les entreprises sont au cœur d'une crise de défiance quasiment sans précédent. Moins de 40% des personnes interrogées (personnes de 25 à 64 ans, diplômés universitaires et à hauts revenus) ont confiance en les entreprises dans 4 pays majeurs : les Etats Unis, qui enregistrent une baisse record de 58% en 2008 à 36% en 2009, l'Allemagne (34%), l'Italie (33%) et la France (33%). Et toujours selon ce baromètre, 66% des personnes interrogées dans le monde estiment que les entreprises doivent jouer un rôle face aux enjeux mondiaux, en partenariat avec les gouvernements et d'autres entités. Enfin, le baromètre publie une donnée essentielle : les personnes interrogées traduisent leurs convictions personnelles en acte. En effet, à la question de savoir s'ils ont refusé d'acheter un produit d'une entreprise en laquelle elles n'ont pas confiance, 77% des personnes interrogées ont répondu 'oui' et 91% des personnes interrogées ont répondu qu'elles achetaient les produits des entreprises en lesquelles elles ont confiance. Ce même baromètre consacre en revanche les ONG en qui 60% des Français interrogés placent leur confiance.

L'étude du cabinet de conseil en Développement Durable Ethicity publiée en avril 2010²⁰ et réalisée en partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), confirme ces résultats puisqu'en 2009, 69% des individus interrogés ont changé leurs comportements pour le développement durable.

Cette étude nous apprend aussi que les consommateurs français sont de plus en plus méfiants vis à vis des messages « verts » des entreprises. 62% d'entre eux ne sont pas sûrs de la qualité des produits dits « durables » ; les personnes interrogées ont de moins en moins confiance dans les produits labélisés (79% de confiance en 2006, 65% en 2010).

ii- Les ONG et l'influence sur les entreprises

La définition d'ONG est assez problématique car ce terme revêt différentes réalités (les ONG peuvent être internationales, nationales, locales ; elles peuvent représenter une communauté épistémique, un groupe représentant les intérêts de

¹⁹ Présentation des résultats de l'enquête disponible sur le site des Echos : <http://www.lesechos.fr/economie-politique/monde/document/300325766-l-enquete-edelman-sur-la-confiance-dans-les-entreprises-et-dans-leurs-dirigeants.htm>

²⁰ Présentation disponible à l'adresse suivante : http://www.ethicity.net/documents/conferences/Conso_resp/Synthese%20Etude%202010%20Ethicity.pdf

branches professionnelles etc. et disposent de statuts juridiques très différents). Nous utiliserons la définition proposée par les Nations Unies sur leur site internet qui a le mérite d'être large et consensuelle : « A non-governmental organization (NGO) is a not-for-profit, voluntary citizens' group, which is organized on a local, national or international level to address issues in support of the public good ».²¹ Nous nous focaliserons sur l'étude des ONG à vocation sociale, humanitaire, environnementale et excluons les ONG à vocation économique (trop proche du monde de l'entreprise), les GONGOS (Governmentally Oriented NGOs), les GRINGOS (Governmentally Regulated and Initiated NGOs), et les MONGOS (Manipulated NGOs).

Il est également important de définir le terme « Influence ». Nous utiliserons le terme « influence » comme défini par Elisabeth Corell et Michele. M. Betsill dans « NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis » publié dans *Global Environmental Politics* en Novembre 2001: «influence can be said to have occurred when one actor intentionally transmits information to another that alters the latter's actions from what would have occurred without that information ».

Différentes publications académiques ont prouvé que les ONG pouvaient avoir une influence importante sur le cours des négociations internationales, notamment environnementales²², en dépit de la vision réaliste des relations internationales²³ qui veut que celles ci ne soient qu'inter-étatiques. Il est également de plus en plus vrai que les ONG ont élargi leurs mandats et qu'elles sont devenues un moyen d'influence majeure de la société civile sur les entreprises. Comme le décrit justement Farid Baddache, « l'ONG est indiscutablement la force médiatique la plus populaire du moment, façonnant l'opinion et les débats, toujours là pour rappeler les entreprises à leurs devoirs envers la société ».²⁴

²¹ <http://www.un.org/dpi/ngosection/criteria.asp>

²² Voir notamment :

- Corell Elisabeth; Betsill Michele M. « NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis », *Global Environmental Politics*, Nov2001, Vol. 1 Issue 4, p86-107

- Albin Cecilia., « Can NGOs Enhance the Effectiveness of International Negotiation? », *International Negotiation*, 1999, Vol. 4 Issue 3, p371-387, 17p.

- Raustiala Kal., « States, NGOs and the International Environmental Institutions », *International Studies Quarterly*, Dec 97, Vol. 41 Issue 4, p719, 22p.

²³ Voir notamment : Morgenthau Hans, *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace* (1ère éd. 1948), New York (NY), McGraw-Hill, 1993 (6ème éd).

²⁴ Baddache Farid, *Entreprises et ONG face au Développement Durable, l'innovation par la coopération*, L'Harmattan, Paris, 2004, 248p.

Ce qui est particulièrement marquant c'est que les entreprises ont pendant très longtemps été dans une posture particulièrement réactive vis à vis des ONG, correspondant à ce que Robert Ackerman et Raymond Bauer appellent la *Corporate Social Responsiveness*²⁵. Debora L. Spar et Lane La Mure nous offrent dans leur article « The Power of Activism, Assessing the impact of NGOs on Global Business », publié en 2003 dans la *California Management Review*, quelques exemples concrets dans lesquels les ONG ont fait infléchir les positions et les politiques des entreprises, l'exemple le plus révélateur étant bien sûr celui de l'équipementier sportif américain Nike. Retour sur les faits. Créée en 1972, Nike est sûrement la marque sportive la plus populaire du monde, représentée par des icônes sportives internationalement connues, comme Tiger Woods, Roger Federer, Ronaldo et bien sûr Michael Jordan, « égérie » de la marque pendant l'essor de celle-ci dans les années 1990. Leur mode de production a été conçu par Phil Knight, PDG de Nike, recherchant constamment le coût de production le plus bas possible, ce qui permettait d'investir dans des campagnes marketing de masse bien plus coûteuses. Cette stratégie a donné un avantage considérable à Nike sur ses concurrents directs. En 1998, le chiffre d'affaires a atteint 9,5 milliards de dollars, avec un bénéfice net de 400 millions de dollars. Mais au même moment, ce qui faisait la réussite de Nike s'est révélé être une faille dans laquelle les activistes pouvaient aisément s'engouffrer. Le premier à s'être intéressé à Nike fut Jeff Ballinger en 1991 quand il rédigea un rapport sur les conditions de travail dans les usines indonésiennes pour le compte de l'Asian-American Free Labor Association. Ce rapport a mis en avant à quel point les firmes étrangères installées en Indonésie exploitaient les travailleurs, les exposaient à des cadences de travail infernales, ignoraient les conditions minimales de sécurité et d'hygiène et obstruaient toute tentative de formation de syndicats. Quand Nike s'installa pour la première fois en Indonésie, Ballinger se saisit de l'opportunité et utilisa la renommée de Nike pour attirer l'attention de l'opinion publique sur les pratiques des entreprises étrangères en Indonésie. Son article publié en 1992 comparant le contrat de Michael Jordan avec Nike au salaire des ouvriers indonésiens fit grand bruit.²⁶ L'article fut repris un peu partout aux Etats Unis, notamment à Portland, ville 'natale' du groupe. Des

²⁵ Ackerman R et Bauer R., *Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976

²⁶ Selon Ballinger, un ouvrier indonésien devrait travailler 44 492 ans pour gagner autant que Jordan...

premiers mouvements contestataires apparurent pendant les JO de Barcelone en 1992. La pression ne s'arrêta pas là puisque Ballinger fonda une ONG, Press for Change, dans le but de dénoncer les agissements de Nike à l'étranger. Le magazine *Life* publia en 1992 une photo restée célèbre d'un enfant pakistanais de 12 ans en train de coudre un ballon de football Nike.

La première posture adoptée par Nike fut le déni, la porte parole de Nike (allant jusqu'à déclarer « We are about sports, not manufacturing »). Nike engagea également l'ancien maire d'Atlanta, ambassadeur de Jimmy Carter à l'Organisation des Nations Unies (ONU), activiste pour les droits civils Andrew Young pour qu'il rédige un rapport sur les conditions de travail dans les usines Nike. Mais ce rapport plutôt positif vis à vis de Nike fut vite raillé par les activistes car Young n'a passé que dix jours dans les usines, utilisant un traducteur contracté par Nike...

Le mouvement de contestation ne baissa pas en intensité, les manifestations se multipliant à travers les Etats Unis. «En 1988, le salaire minimum en Indonésie était de 86 cents américains par jour, soit seulement 56% du minimum vital, raconta Jeff Ballinger. Depuis, il est passé à environ 2 dollars, mais reste toujours inférieur au minimum vital qui est passé à 4 dollars.». Selon lui, il ne coûterait que 60 millions de dollars à Nike pour assurer ce minimum aux salariés de ses usines. Michael Moore a également participé à cette vague de dénonciation avec un documentaire *The Big One*, où il épingle Phil Knight, le rencontre, lui propose d'aller visiter les usines ensemble, d'ouvrir une usine à Flint, dans le Michigan...ce qu'il refusa *bien évidemment*.

Face à une baisse de la demande de la part des consommateurs et aux menaces de Progressive Investment Management, fonds basé à Portland spécialisé dans les «investissements éthiques» et de l'Eglise méthodiste, qui détiennent à eux deux 122 000 actions Nike, de vendre leurs parts, Nike n'eut d'autre choix que de changer ses pratiques...en 1998, soit six ans après les débuts de l'affaire. Reconnaisant que sa marque était devenu un symbole d'esclavagisme moderne, le PDG de Nike, Phil Knight, décida de mettre en place quelques réformes et d'appliquer un Code de Conduite (augmentation de l'âge minimal pour les travailleurs en usine, mise en place de programmes éducatifs, de micro-crédit). Nike décida de passer du déni, de la résistance à l'engagement... Nike devint même proactif et passa ainsi de la *Corporate Social Responsiveness* à la *Corporate Social Performance* selon les termes d'Ackerman et Bauer.

Nike rejoignit alors une coalition formée d'industriels, activistes et syndicats (l'Apparel Industry Partnership) travaillant avec l'administration Clinton ; la marque participa activement à la création de la Fair Labor Association (FLA), organisation auditant les usines et vérifiant si les conditions minimales de travail sont respectées, donna 7.7M\$ pour créer The Global Alliance for Workers and Communities, ONG spécialisée dans la défense des travailleurs et remit en 2001 son premier rapport de RSE qui conclut que la performance de Nike serait calculé non seulement en termes de chiffre d'affaires mais également en termes d'impact sur la vie des travailleurs. A l'heure actuelle, Nike semble être devenu irréprochable même si le groupe continue d'utiliser une main d'œuvre à très bas coût.

Cet exemple est particulièrement révélateur du mode de pression des ONG et des techniques qui s'offrent à elle pour dénoncer une entreprise. Le premier constat que l'on peut faire est que plus une entreprise est exposée médiatiquement, plus elle est emblématique, plus elle est une cible de choix pour les activistes. A l'époque où Nike est la cible des ONG, des activistes, bien d'autres entreprises utilisent les mêmes méthodes que Nike. Mais l'omniprésence de Nike et ses campagnes publicitaires l'exposaient beaucoup plus que n'importe quelle autre marque.

Les ONG n'hésitent pas à utiliser la technique de 'Naming and Shaming' (qui consiste à donner publiquement des noms d'entreprises frauduleuses pour leur donner « honte » de leurs agissements) pour s'attaquer à des géants comme Nike. L'image de marque est un atout crucial pour une entreprise. C'est sur cette image que se base la vision d'un groupe. Nike s'est positionné sur un créneau porteur, avec un slogan puissant (Just do It) et des valeurs glorieuses (« Honneur, Courage, Victoire, Travail d'équipe»). Rien que le nom grec « Nike », la « victoire », est symbolique. Salir l'image d'une entreprise est donc le pire qui puisse arriver à une entreprise car construire une image de marque prend des années mais la détruire ne requiert que quelques jours...

Evidemment, dans ce processus, les médias jouent un rôle crucial : ils sont le relais de l'activisme, le relais des dénonciations, des mobilisations. Et Ballinger et Moore l'avaient bien compris. Au final, Nike s'en est sorti mais avec de belles égratignures. Une « chance » que Nike a eue est qu'à l'époque, l'outil Internet n'était pas encore bien au point. A l'heure actuelle, avec internet, une dénonciation faite par une ONG est diffusée

dans le monde entier en quelques heures, par des sites d'informations, des réseaux sociaux, des sites d'hébergement de vidéos... Cet enjeu des médias du web 2.0²⁷, des réseaux sociaux, est au cœur du scandale qui a touché le géant de l'agroalimentaire Nestlé en mars 2010. Un combat qui fera date dans l'histoire de l'activisme.²⁸

Depuis plusieurs mois déjà, l'ONG Greenpeace dénonçait les effets désastreux liés à des sous-traitants de Nestlé qui, pour produire l'huile de palme indispensable à l'agroalimentaire, n'hésitent pas à saccager la forêt indonésienne et à détruire l'habitat de nombreuses espèces protégées. Après avoir publié plusieurs rapports sur le sujet, Greenpeace est passé à l'action via internet, attaquant de manière très professionnelle un groupe qui ne s'attendait pas à cela.

Greenpeace a commencé par créer un site internet et poster un « clip viral » (clip se propageant d'internaute en internaute via les réseaux sociaux comme Facebook ou Tweeter, et via les plateformes d'hébergements de vidéo comme YouTube ou Dailymotion) parodiant une publicité pour la marque de friandise 'KitKat'. Dans ce clip très fort, on voit un employé d'entreprise s'ennuyant au bureau et qui a besoin d'un « break ». Il prend un « break et prend un Kit Kat » (comme le préconise le slogan publicitaire de la marque « Have a break, have a KitKat ») et au lieu de trouver quatre barres chocolatées, il trouve trois barres chocolatées et un doigt d'orang outan, qu'il dévore allégrement, devant les yeux stupéfaits de son supérieur. Le clip se terminant par des images choc de la forêt indonésienne détruite et de la destruction de l'habitat de l'orang outan. Slogan final : « Give the Orang Utan a break ». Vidéo choc d'une minute qui a rapidement fait le tour de 'toile' via YouTube, Facebook, Twitter, accompagné d'un véritable matériel de campagne composé de logos détournés de KitKat et de modèles de lettre à envoyer à la direction de Nestlé.

Face au professionnalisme de Greenpeace, Nestlé a répondu avec une naïveté et légèreté coupables. La réponse fut juridique d'abord puisque Nestlé demanda à YouTube de retirer la vidéo de son site d'hébergement au prétexte qu'il portait atteinte à sa propriété intellectuelle. De même, sur Facebook, le modérateur de la page Nestlé a tenté d'interdire l'accès de la page aux internautes possédant un avatar détournant le logo

²⁷ Expression désignant la deuxième génération d'internet où les internautes même novices peuvent se saisir de l'outil internet facilement et interagir sans peine.

²⁸ Une excellente (bien que donnant le tournis) présentation est disponible ici : <http://prezi.com/kmrh4fmlzsen/nestle-kerfuffle/>

KitKat et Killer. Ce faux pas fut le véritable départ de la guerre 2.0 entre Nestlé et Greenpeace. L'« effet Streisand », phénomène internet qui se manifeste par l'augmentation considérable de la diffusion d'information ou de documents faisant l'objet d'une tentative de retrait ou de censure, marcha à plein régime. Jusqu'alors, la campagne était cantonnée à quelques blogs militants. Elle a soudainement explosé partout sur la toile, et, bien sûr, dans les médias. Après avoir déchainé le web (540 000 personnes auraient été touchées via Tweeter en 72 heures et la vidéo aurait été vue par 180 000 personnes en deux jours), les médias traditionnels se saisirent de l'affaire et Nestlé fit la Une de SkyNews, de CNN, du Guardian. Si le cours en Bourse n'a connu qu'un très léger décrochage (ce qui sous-entendrait que finalement, la crise n'était pas si dramatique), l'enjeu pour Nestlé était tout autre. Face à l'ampleur de l'attaque et son aspect inédit, des dizaines d'articles allaient être écrits sur la toile, propageant ainsi la crise dans le temps et pouvant affecter, comme pour Nike, leur image de marque sur le long terme.

Conclusion de cette affaire : le 17 mai 2010, le site de Greenpeace publia l'annonce suivante : « Aujourd'hui (17 mai), le géant de l'agro-alimentaire a annoncé qu'il n'utiliserait plus de produits issus de la déforestation tropicale. Ce revirement fait suite à la campagne menée pendant deux mois par Greenpeace, dénonçant l'utilisation par Nestlé d'huile de palme issue de la déforestation dans des produits comme Kit Kat ». Dans la lutte entre David (Greenpeace) et Goliath (Nestlé), une seule pierre, bien lancée, a suffi à mettre le géant à terre.²⁹

Cet exemple récent entre déjà dans l'histoire de l'activisme et montre à quel point les entreprises ne peuvent plus se satisfaire de logo, labels (KitKat est pourtant certifié Max Havelaar, label de commerce équitable, en raison de la présence de sucre et de cacao équitable...). Le « greenwashing » ou « éco-blanchiment »³⁰ est de plus en plus scruté et dénoncé par les ONG. Et l'essor des nouvelles technologies ne fait qu'augmenter le risque de dénonciation pour les entreprises. Une société américaine, GoodGuide, née à l'Université de Berkeley et composée de chercheurs et experts, a mis en place un site

²⁹ Greenpeace n'en était pas à son coup d'essai puisqu'en 1995, l'ONG lança un appel au boycott des stations Shell (en raison de la volonté de la compagnie pétrolière de « couler » une plateforme pétrolière en Mer du Nord), ce qui fit baisser les ventes de 20% en Allemagne et en Scandinavie.

³⁰ Définition donnée par Terra Choice Marketing Inc., cabinet américain qui a mis en place une guide des « 6 péchés du greenwashing » : 'greenwashing is the action of misleading consumers regarding the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service '.

internet et un logiciel pour Iphone qui référencient des milliers de produits de consommation courante (aux Etats Unis) et leur attribuent une note selon leurs performances environnementales, sociales, sur la santé... Ainsi, partout aux Etats Unis, un consommateur peut savoir ce qu'il achète vraiment.

Il est aujourd'hui indéniable que les entreprises doivent intégrer la pression sociale dont le pouvoir dévastateur est décuplé par l'essor des nouvelles technologies et du web 2.0. Mais selon nous, plus qu'une contrainte, ce défi de taille est une opportunité nouvelle pour les entreprises sous bien des aspects que nous allons étudier.

Nous l'avons vu, la RSE est un étai qui se resserre de plus en plus autour des entreprises. Pression gouvernementale, sociétale, locale, nationale, internationale : les entreprises sont de plus en plus contraintes d'agir. Il serait cependant naïf de penser que les entreprises changeront toutes radicalement leurs pratiques si ces transformations sont coûteuses et ne rapportent rien en retour. Comme l'affirme Michael Porter, éminent chercheur en stratégie d'entreprises à l'université d'Harvard, « Peu importe ce qu'ils racontent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec les chefs d'entreprise et les dirigeants, ils vont vous demander : « Pourquoi devrions nous investir dans des initiatives sociales ? ». Nous aurons beau tous nous préoccuper sincèrement de sauver le monde, si nous ne pouvons répondre à cette question correctement, nous avons un problème ».³¹ Nous verrons dans cette partie comment répondre correctement à cette question et mettrons en lumière la rentabilité de la RSE. Nous étudierons essentiellement trois enjeux majeurs pour lesquels la RSE peut être rentable : la gestion des ressources humaines, le positionnement marketing, l'efficacité écologique ou éco-efficacité.

2.1 – RSE, ressources humaines et avantage compétitif

La RSE peut être source d'avantage compétitif pour les entreprises pour plusieurs raisons : elle peut accroître leur attractivité sur le marché de l'emploi et permettre de conserver les meilleurs éléments, mobiliser les salariés autour des objectifs stratégiques, impactant par la même occasion certaines données comptables.

³¹ Extrait d'une interview de Michael Porter réalisée par Mette Morsing en septembre 2003 à la Copenhagen Business School.

2.1.1- La RSE, élément déterminant de la « guerre des talents »³²

A l'heure actuelle, il est essentiel pour une entreprise de compter dans ses rangs des employés talentueux, créatifs, si elle veut se détacher de ses concurrents. Attirer et surtout garder cette ressource rare et inestimable qu'est le capital humain est dès lors un enjeu majeur pour bon nombre d'entreprises.

Or, dans nos sociétés où les individus passent la majorité de leurs journées au travail (les Anglais passent par exemple les deux tiers des jours de l'année au travail), il est essentiel que l'entreprise qui les accueille leur offre un cadre de travail non seulement favorable au développement de leur carrière mais également à leur développement personnel. La RSE n'est autre que le reflet des valeurs « humaines » de l'entreprise et l'on peut considérer que si le salaire retient l'employé physiquement, la RSE peut permettre de l'attirer et de le retenir émotionnellement.³³ Mettre en place des initiatives de RSE peut donc être un avantage compétitif pour une entreprise dans la mesure où, à offre équivalente, une « recrue ciblée » aura tendance à privilégier l'entreprise qui lui permettra également de s'épanouir humainement. Une étude intitulée 'Global Campus Monitor' a été menée en 2003 par Environics International. Conduite auprès de 1200 étudiants 'undergraduate' dans les vingt économies les plus importantes du monde, ses résultats révèlent l'intérêt très prononcé de la nouvelle génération d'étudiants pour la RSE. Quelques données le prouvent : trois étudiants sur cinq affirment vouloir travailler pour une entreprise dont ils partagent les valeurs ; la moitié des étudiants (et plus de la moitié des étudiantes) affirment qu'il serait possible qu'il refuse une offre s'ils apprenaient que leur futur employeur avait des pratiques socialement irresponsables ; 73% des étudiants interrogés désirent travailler pour une entreprise qui respect ses salariés.

Une autre étude publiée par Business in the Community, cabinet anglais de consultants en développement durable, confirme ces données. Plusieurs dizaines d'étudiants 'undergraduate' et en MBA ont été sondés concernant les trois principaux éléments qu'ils

³² Expression empruntée à C.B Batthacharya, Sankar Sen et Daniel Korschun, issu de leur article « Using Corporate Social Responsibility the Win the War for Talent », MIT Sloan Management Review, Winter 2008, Vol. 49 – 2, 10p.

Il faut comprendre « Guerre des talents » comme la lutte des entreprises pour attirer et surtout garder les employés de qualité.

³³ L. Berry et A. Parasuraman, « Services Marketing starts from within », Marketing Management, N°1, Winter 1992, p 24-34

regardaient avant de postuler à une offre d'emploi. Les résultats montrent qu'en premier lieu, l'aspect financier importe (environ 58% des réponses), puis la possibilité d'évolution de carrière (environ 40% des réponses), quasiment à égalité avec le traitement des salariés par les employeurs comme des individus (environ 38%). Cela montre également que les entreprises, en plus d'offrir des conditions salariales intéressantes, ont intérêt à intégrer des politiques sociales et de RSE permettant à leurs employés de s'épanouir en tant qu'individus et non uniquement en tant que salariés. Par ailleurs, selon une étude menée en 1999 par Fleishman-Hilliard, un des premiers cabinets de conseil en relations publiques et communication, 87% des salariés européens estiment qu'ils se sentiraient plus loyaux envers leur entreprise si celle-ci s'engageait dans des activités de RSE.

S'il est évident que la motivation principale des « talents » restera majoritairement le niveau de rémunération et les avantages en nature d'un poste, force est de constater, au vu de ces différentes études menées au niveau international, que la RSE, l'engagement éthique et social d'une entreprise peut dans l'avenir se révéler un critère déterminant non seulement dans le processus de recrutement, mais également dans la lutte pour conserver un personnel de qualité. Mener une politique de RSE est donc un atout non négligeable dans la « guerre des talents » que se livrent les entreprises, renforçant le pouvoir d'attraction d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

2.1.2 - La RSE, facteur d'épanouissement du personnel

Nous l'avons mentionné plus haut, le travail ne remplit pas qu'une fonction purement « alimentaire » où seul le salaire importe aux yeux des salariés. Le travail est également un très puissant vecteur de développement personnel et d'accomplissement de soi. Les salariés aspirent de plus en plus à travailler au sein d'une entreprise où l'employeur a su saisir leurs attentes et en tient compte dans le « day-to-day business ». Ce que recherche la majorité des employés, c'est un sens à ce qu'ils font. De ce fait, les salariés appartenant à une entreprise socialement engagée, à l'écoute du personnel, développent un sentiment de fierté et d'appartenance très fort qui les unit à leur employeur. Ainsi dans différents cas de figure, la RSE a un rôle important à jouer.

Les employés de multinationales sont souvent attaqués par leur entourage sur les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (ex : les employés de grandes chaînes de distribution peuvent être attaqués sur l'impact négatif de la grande distribution sur les commerces de proximité). Ces attaques, si elles sont répétées, peuvent à long terme entamer le moral de l'employé et l'estime qu'il a de ce qu'il fait. La RSE peut donner à l'employé un bouclier de protection car elle lui permet de vanter les programmes innovants de l'entreprise et leurs impacts sociaux, environnementaux.

Autre élément souvent négligé mais qui peut avoir son importance : la RSE peut être un facteur important dans la relation « vie privée – vie professionnelle » puisque les programmes de RSE peuvent parfois permettre aux employés de faire participer de membres de leur famille, de leurs amis. Permettre aux salariés de mieux appréhender ces deux dimensions de la vie peut favoriser leur épanouissement personnel.

Sur le plan interne, les initiatives de RSE permettent souvent de tisser du lien au sein même de l'entreprise, entre des salariés séparés géographiquement et qui se retrouveraient dans le cadre d'une initiative ou entre des salariés séparés fonctionnellement et qui ne seraient jamais rencontrés sans l'initiative. Par ailleurs, les employés très éloignés géographiquement des centres névralgiques de l'entreprise (le siège bien souvent), ont tendance à se sentir « dépréciés ». Le fait de les inclure dans des programmes permet de les faire se sentir « membre » à part entière de l'entreprise.

2.1.3 - L'impact « business » de la RSE

En satisfaisant les aspirations profondes des salariés, les employeurs peuvent quant à eux impacter positivement leur profitabilité. La RSE répondrait ainsi aux attentes à la fois des salariés et des employeurs. Il est assez évident que des employés satisfaits, écoutés et qui partagent les valeurs de leur employeur sont plus motivés et plus efficaces. Cela impacte directement certaines données 'comptables' non négligeables pour l'employeur : meilleure productivité, baisse de l'absentéisme, diminution du « turnover » du personnel, réduction des accidents du travail, des grèves. La Commission Européenne le suggère d'ailleurs dans son livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » au paragraphe 24 : « L'impact économique de la responsabilité sociale des entreprises peut être ventilé en effets directs et indirects. Des

résultats positifs directs peuvent par exemple découler d'un meilleur environnement de travail se traduisant par un engagement plus marqué et une plus forte productivité des salariés ». ³⁴

Un exemple a été donné par Michelin qui, ayant identifié qu'une usine de rechapage de pneus était source de plaintes du personnel, d'accidents et d'absentéisme, décida une étude d'impact à 360° avec la mise en place d'un programme d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail. Cette action a rapidement entraîné une diminution des accidents de travail, une amélioration de l'ambiance au travail et améliorer la productivité de l'usine d'environ 20%.

Le World Wide Fund for Nature (WWF), dans un rapport publié au Royaume Uni³⁵, donne également quelques éléments illustrant nos propos. *Sears*, groupe américain de grande distribution a réalisé une recherche en interne sur le lien entre la qualité du management, l'attitude des employés et la performance financière. L'analyse montre que quand la satisfaction des employés augmente de cinq points, la satisfaction des clients augmentent de 1,3 point, augmentant ainsi les revenus de 0,5%, ce qui équivaldrait à 65 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le marketing interne³⁶ est un élément majeur car la « perception de l'entreprise par son personnel [...] constitue, il faut le rappeler, le premier vecteur de son image ». ³⁷ Ainsi, « l'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel évoque son entreprise auprès de son entourage. (...) La crédibilité de l'image externe est donc fortement dépendante des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou au contraire la démentent. La puissance de l'image interne sur l'évolution de l'image externe est indéniable ». ³⁸ Mener des politiques socialement responsables rend les salariés fiers de leur entreprise et ces derniers, premiers ambassadeurs de leur employeur, peuvent diffuser une image de marque positive autour d'eux.

³⁴ Commission Européenne, Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », 2001, paragraphe 24

³⁵ WWF, *To Whose profit ? Building a Business Case for Sustainable Development*, 2001, 88 p.

³⁶ Marketing qui vise les salariés de l'entreprise

³⁷ Schneider Christian, *Communication. Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Delmas, Paris, 1993

³⁸ Leclaire Nadine, « L'image interne de l'entreprise », *Actes du 6^e Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines « Transversalité de la GRH »*, 23-24/11, Poitiers, Futuroscope, pp. 490-499.

De ceci découle un enjeu majeur pour les employeurs: communiquer correctement en interne sur les initiatives. En effet, il ne suffit pas de mener des actions, de faire des dons à des ONG, d'inclure des parties prenantes extérieures dans la stratégie de l'entreprise, il faut également que les salariés aient connaissance de l'activité de l'entreprise.

L'étude menée par Bhattacharya, Sen et Korschun³⁹ permet de mettre en lumière quelques enjeux et défis des entreprises dans leur désir de lier RSE et profitabilité. La première est que les entreprises ne communiquent pas assez (quantitativement et qualitativement) auprès de leurs employés sur la nature de leurs initiatives et leur portée. Si bien souvent les employés sont « globalement » au courant de la position RSE de leur entreprise, ils ne sont pas au courant de toutes les initiatives menées et, s'ils sont engagés dans une action en particulier, ils n'ont aucune visibilité sur les autres actions menées par leur employeur. Ces derniers ont tendance à publier les informations RSE sur des intranets peu consultés ou inaccessibles. L'étude quantitative auprès de dix grandes entreprises américaines des trois auteurs mentionnés plus haut confirme cette tendance : seulement 37% des employés étaient au courant des initiatives menées par leur entreprise.

Le lien de causalité entre RSE, ressources humaines et profitabilité n'est pas facile à prouver et la littérature sur le sujet est encore peu abondante. Toutefois nous avons pu voir un certain nombre de pistes tendant à prouver que les entreprises qui s'engagent dans une démarche de RSE peuvent espérer des retombées économiques favorables, directement liées aux ressources humaines. La RSE, au delà de la contrainte, peut être considérée comme source potentielle de compétitivité pour les entreprises.

³⁹ Batthacharya C.B., Sankar Sen et Daniel Korschun, « Using Corporate Social Responsibility the Win the War for Talent », MIT Sloan Management Review, Winter 2008, Vol. 49 – 2, 10p.

2.2 RSE et positionnement stratégique des entreprises

2.2.1- Le positionnement stratégique comme clé du succès pour les entreprises

Avant d'explorer le lien qui unit RSE, positionnement stratégique et profitabilité, il convient de définir précisément ce que l'on entend par positionnement stratégique. Selon Jack Trout et Steve Rivkin⁴⁰, le positionnement stratégique « est la technique par laquelle les responsables du marketing tentent de créer une image ou une identité du produit, de la marque, ou de la compagnie. C'est la place que le produit prend sur un marché, en ce qu'il est perçu et ressenti de la part d'un groupe cible choisi ». Le positionnement est donc l'image qui reflète les produits dans la conscience des consommateurs. La question que tout « bon marketer » se pose est « comment est ce que je souhaite que le consommateur perçoive mon produit/ma marque/mon entreprise ? ». Bruno David, cofondateur de l'association *Communication sans Frontières* et enseignant à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, confirma également cette idée : « Ce qui compte ce n'est pas de savoir si quelqu'un mange des yaourts mais de savoir pourquoi il achète. »⁴¹

Comme l'explique Mirjana Prljevic⁴², le positionnement stratégique requiert une analyse approfondie de deux « acteurs » essentiels : le concurrence et le consommateur. Il convient de se positionner vis à vis d'eux en analysant les segments de marché qui ne sont pas satisfaits par la concurrence et en étudiant en profondeur les goûts et préférences des consommateurs et leur évolution. Il est crucial pour une entreprise de percevoir les tendances et les opportunités futures pour « placer » son groupe, ses produits, ses marques.

⁴⁰ Trout Jack et Rivkin Steve, *The new positioning : the latest of the world's #1 business strategy*, McGraw Hill, New York, 1996

⁴¹ Propos tenus pendant le cours « Communication » du Master Organisations Internationales de l'IEP de Grenoble le 16 décembre 2009.

⁴² Prljevic M., *La stratégie de positionnement comme clef du succès*, L'Harmattan, Paris, 2007, 122p.

2.2.2- Une évolution des comportements consommateurs favorable aux positionnements «responsables»

Responsabilité sociale et environnementale et marketing ne font en général pas bon ménage au sein des professionnels du marketing. La RSE, notamment par sa composante environnementale, voudrait que l'on consomme moins et mieux, alors que le marketing veut que l'on consomme davantage.

Nous l'avons vu, pour être profitable, le positionnement stratégique des entreprises doit intégrer une donnée essentielle : les attentes des consommateurs. Et force est de constater que les comportements de consommation évoluent d'une telle manière que RSE et profitabilité ne sont plus antinomiques.

Tout d'abord, il convient de préciser que les consommateurs sont depuis une trentaine d'année de plus en plus sensibles aux questions environnementales. John Grant, un des précurseurs du marketing socialement responsable⁴³, parle dans son *Manifeste du marketing vert*, d'un point de bascule⁴⁴ dans notre prise de conscience des problèmes environnementaux. Les conférences internationales sur le changement climatique (notamment la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain (CNUEH) de Stockholm en 1972, Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, Sommet de la Terre à Johannesburg en 2002, Conférence de Copenhague en 2009...), la publication de rapports (rapport du Club de Rome « Halte à la Croissance » en 1970, rapport Brundtland en 1987, rapport Stern en 2006, les rapports Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)...), les documentaires (notamment *The Unconvinient Truth* du vice-président américain de Bill Clinton, Al Gore ; ou encore très récemment en France *Home* de Yann Arthus Bertrand et *Le Syndrome du Titanic* de Nicolas Hulot), des événements planétaires comme le concert *Live Earth* qui eut lieu en le 7 juillet 2007 (07/07/07) mais également les catastrophes naturelles à répétition⁴⁵ ont

⁴³ Cofondateur de l'agence de publicité socialement responsable St Luke's à Londres, et consultant en développement durable indépendant depuis 1999 auprès d'IKEA, innocent, Lego, O2...

⁴⁴ Grant John, *Le Manifeste du Marketing Vert*, Afnor éditions, La Plaine Saint Denis, 2009, p.20

⁴⁵ « Le réchauffement climatique est une réalité. Je crois que certains ne veulent pas la voir. Mais le nombre de catastrophes naturelles relatives au réchauffement climatique a été multiplié par trois au cours des dernières années, comparé aux années 60 et 70 », Jan Egeland, Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence de l'ONU le 28 septembre 2005.

permis de porter les questions climatique et environnementale sur le devant de la scène publique.

La première vague de consommateurs verts est apparue à la fin des années 1980, certaines marques se positionnant stratégiquement vers des consommateurs dont la conscience environnementale avait été stimulée tant par la chute du mur de Berlin que par les conférences et rapports mentionnés précédemment. Mais comme l'explique Joel Makover, entrepreneur et écrivain américain spécialiste du développement durable cette première vague n'a pas été couronnée de succès car cette « mode » manquait de consistance : « Les produits pionniers étaient souvent complètement ratés : des sacs-poubelles biodégradables qui se dégradaient un peu trop vite, de grosses ampoules fluorescentes qui répandaient une lumière affreuse, des produits en papier recyclés aussi doux que du papier de verre... »⁴⁶.

Une seconde vague verte déferle depuis le début des années 2000. L'acte de consommation est peu à peu devenu un acte citoyen, le pouvoir d'achat servant à exprimer ses préoccupations sociales. Comme nous l'avons vu dans notre première partie, les consommateurs sont de plus en plus rapidement au fait des exactions commises par les entreprises et les ONG servent de garde-fous, de *watchdog*.

Pour rappel, le baromètre Edelman publié en 2009 a mis en avant une donnée comportementale du consommateur essentielle : les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête traduisent leurs convictions personnelles en acte. A la question de savoir s'ils ont refusé d'acheter un produit d'une entreprise en laquelle ils n'ont pas confiance, 77% des personnes interrogées ont répondu 'oui' et 91% des personnes interrogées ont répondu qu'elles achetaient les produits des entreprises en lesquelles elles ont confiance. De même, l'étude du cabinet de conseil en Développement Durable Ethicity publiée en avril 2010⁴⁷ et réalisée en partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) , confirme ces résultats puisqu'en 2009, 69% des individus interrogés ont changé leurs comportements pour le développement durable. Ethicity souligne également dans cette enquête qu'en France, la barre des « consomm'acteurs » (néologisme désignant les « consommateurs » qui se veulent « acteurs » du changement,

⁴⁶ Cité dans Grant John, *Le Manifeste du Marketing Vert*, Afnor éditions, La Plaine Saint Denis, 2009, p.25

⁴⁷ Présentation disponible à l'adresse suivante :

http://www.ethicity.net/documents/conferences/Conso_resp/Synthese%20Etude%202010%20Ethicity.pdf

traduisant ainsi leurs préoccupations sociales en achats) se situe en France autour des 20%. 20% des personnes interrogées considèrent qu'au travers de leurs achats, ils agissent au service de leurs convictions (réponse : tout à fait d'accord), 20% disent que par rapport à des produits classiques, les produits responsables correspondent à leurs besoins (réponse : tout à fait d'accord), tandis que 26% des sondés disent choisir « régulièrement » des produits respectueux de l'environnement. Ce qui est assez marquant dans cette enquête, c'est qu'elle ne place pas uniquement l'environnement au cœur des préoccupations quotidiennes. Des thématiques comme l'emploi et la production locale, le respect de différents intervenants de la production (petits producteurs, salariés,...) ou encore l'exploitation des salariés apparaissent dans les préoccupations principales des Français. C'est donc l'intégralité de volet « RSE » qui intéresse les consommateurs, et pas uniquement l'environnement.

En plus des études mentionnées dans la première partie, nous pouvons également mettre en lumière les études publiées en 2006 en Grande Bretagne par *The Co-operative Bank* sur la consommation éthique⁴⁸. Les dépenses éthiques seraient passées de 9 278 millions à 29 268 millions de Livres Sterling entre 1999 et 2005⁴⁹. De même, concernant les attitudes des consommateurs britanniques, on peut noter que sur la même période, le pourcentage de consommateurs ayant recyclé est passé de 73 à 94%, celui de ceux ayant privilégié les produits locaux de 61 à 80% et celui de ceux ayant choisi un produit pour la réputation éthique de l'entreprise de 51 à 61%. Enfin, preuve sûrement de la puissance de la pression sociale et des ONG notamment, le pourcentage des consommateurs ayant ressenti de la culpabilité suite à des achats non-éthiques est passé de 17 à 44%.

Dernière enquête significative, une enquête de l'agence américaine de publicité *Vizu* menée en 2007⁵⁰ confirme les données d'Ethicity, 20% des consommateurs interrogés déclarent faire « tout ce qu'ils peuvent » pour l'environnement (ce qui signifie notamment changer de voiture, acheter local, voyager propre...). Comme le conclut pertinemment John Grant, ces chiffres sont « une excellente nouvelle pour la viabilité

⁴⁸ Ethical Consumerism Report 2006, *The Co-operative Bank*, 2006

⁴⁹ Et ce chiffre ne prend pas en compte le fait par exemple d'acheter des fruits de saison uniquement, ou des produits uniquement locaux. Seuls les achats étiquetés, labellisés sont pris en compte.

⁵⁰ Les données reprises ici sont extraites du livre de John Grant, *Le Manifeste du Marketing vert* déjà cité plus haut.

commerciale des produits et services verts. [...] Un produit à forte valeur ajoutée verte jouit d'ores et déjà d'un potentiel très élevé.»⁵¹.

Ces différentes études convergent toutes en un point : il existe un segment de consommateur responsable à conquérir. Ceux-ci ont déjà commencé à changer leurs habitudes de consommations. Mais le potentiel de séduction est encore très fort, avec 80% de consommateurs « traditionnels » qui pourraient céder à la pression sociale et changer aussi leurs habitudes de consommation, à condition bien sûr que le prix des biens responsables baisse aussi.

Afin d'illustrer le potentiel de rentabilité des entreprises responsables, évoquons le cas peut-être le plus marquant de marque éthique : *innocent*⁵².

2.2.3- *innocent*, modèle de marque responsable et rentable

innocent, entreprise fabricant des boissons à base de fruits, a été créée en 1998 par trois étudiants diplômés de Cambridge, Adam Balon, Richard Reed and Jon Wright. Au départ, un investissement de 500 Livres Sterling en fruits, mixés en *smoothies*⁵³ et vendus dans un festival de musique à Londres.

Non contents de vendre leurs boissons, ils associèrent également les acheteurs de leurs boissons dans une action originale : ils disposèrent deux bennes, une surplombée d'un panneau « NON », l'autre d'un panneau « OUI », et demandèrent à leurs consommateurs de répondre à la question « Est-ce que vous pensez que nous devons quitter nos emplois actuels pour nous lancer dans les jus de fruits ? » en jetant leurs bouteilles dans la benne correspondant à leur réponse. La benne « OUI » remplie, ils quittèrent effectivement leur emploi et lancèrent leur marque : *innocent* était né. Le principe n'a pas changé : des fruits, rien que des fruits, même pour la grande distribution. Comme le souligne la responsable de la communication d'*innocent*, Charlotte Rawlins: "*Interestingly, when we launched we were the only smoothie producer in the market to offer drinks made from just fresh fruit and juice*". Tout est donc parti d'un positionnement stratégique adéquat,

⁵¹ Grant John, *Le Manifeste du Marketing Vert*, Afnor éditions, La Plaine Saint Denis, 2009, p.39

⁵² L'absence de majuscule à *innocent* est volontaire, la marque s'écrit ainsi.

⁵³ Le mot « smoothie » désigne dans notre cas un jus de fruits mixés sans aucun ajout.

même si « risqué » puisque la conservation de produits sans additifs est plus courte et que la grande distribution aurait pu s'en détourner pour ce motif.

Le secret d'*innocent* est d'avoir bâti sa marque autour de valeurs fortes : la compagnie donne 10% de son profit à des associations de bienfaisance, notamment à l'*innocent* Foundation qui vise à développer des projets avec des ONG dans le domaine de l'agriculture durable, dans les pays où *innocent* se fournit en fruits. La marque a également développé une bouteille 100% en plastique recyclée, les étiquettes sont faites de 25% de papier recyclé et de 75% de papier provenant d'arbres de forêts certifiées par le « Forest Stewardship Council », *innocent* ne se fournit qu'en bananes issues de la RainForest Alliance, effectue des audits des fermes dans lesquelles elle achète ses fruits⁵⁴. Et d'un point de vue « ressources humaines », *innocent* encourage également ses salariés à s'investir dans la fondation en participant sur le terrain aux programmes de développement. En 2008, deux salariés d'*innocent* sont partis sur le terrain au côté d'ONG. S'il est évident qu'*innocent* sous bien des rapports n'est pas la marque éthique par excellence (les fruits ne sont pas bio, ils sont importés du monde entier et pas achetés localement...), l'important est qu'elle agisse, même partiellement, en faveur de la RSE.

La communication d'*innocent* est sûrement son facteur de succès, qui lui permet de se détacher des autres marques. Son discours est honnête et frais, il détonne par rapport aux discours « verts » des autres entreprises. Là où les entreprises « classiques » cherchent en général à démontrer à tout prix à quel point elles sont vertes depuis toujours, *innocent* choisit de prendre le contrepied et de jouer la simplicité. On peut trouver sur leur site internet, leur vision de l'éthique : « Nous sommes loin d'être parfaits, mais nous essayons de bien faire. Oui, c'est vrai, cela fait un peu discours de Miss Monde, mais nous voulons laisser les choses dans un meilleur état que celui dans lequel nous les avons trouvées. Bref, contribuer à un meilleur avenir pour notre petite planète. Nous essayons de travailler de la façon la plus intelligente possible, et cherchons à réduire notre impact écologique sur la société et l'environnement. ». Ils reconnaissent par ailleurs explicitement ne pas acheter uniquement des fruits certifiés (« il serait un peu exagéré de dire que tous nos fournisseurs sont parfaits, des « anges de l'écologie ». Personne n'est

⁵⁴ Le programme « Plus près du fruit » lancé en 2007 fait appel à des employés d'*innocent* et à des auditeurs indépendants pour contrôler le niveau social et environnemental de chaque ferme, et pour trouver des solutions d'amélioration, bonnes pour l'environnement.

parfait, surtout pas nous. Mais nous pouvons attendre d'eux un minimum... »). Pourquoi ce discours fonctionne ? La raison essentielle tient dans le « ras-le-bol » des consommateurs pour le *greenwashing*. L'étude menée par Ethicity et évoquée précédemment révèle cet agacement des consommateurs pour les attitudes hypocrites des entreprises, pour le recours systématique à des labels incompréhensibles : ce qui est réclamé, c'est de la transparence et un minimum d'engagement (53% des personnes interrogées pensent qu'il y a trop de messages publicitaires sur la consommation durable, 43% ne supportent plus les messages des marques sur l'environnement, 65% pensent qu'il y a trop de labels sur les produits durables). En résumé, la communication doit être comme la production et la vente : plus durable ! Elle doit être claire, honnête et transparente. *innocent* a bien saisi l'enjeu d'une communication responsable et en tire un profit maximum, en dépit de pratiques pas totalement dans l'esprit de la RSE.

L'impact financier pour *innocent* est très conséquent. En se plaçant sur une « niche » (celle des consommateurs « responsables »), *innocent* a réalisé des résultats exceptionnels. En 2008, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 116 millions d'euros (105 millions de livres sterling), pour les deux tiers au Royaume-Uni. La filiale française, basée à Paris, affiche un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, représente plus de 25% du marché des *smoothies*. Tant et si bien que Coca Cola a investi à hauteur de 10 à 20% dans la société ce qui devrait permettre à *innocent* de diversifier ses produits dans les laitages, les jus d'orange et les salades de légumes.

Très clairement, le cas *innocent*, positionné stratégiquement sur le créneau « responsable » prouve que la RSE peut être profitable. Il existe une frange de consommateurs qui sont attirés par ce type de produits. L'exemple montre qu'en agissant un minimum, en disant ce que l'on fait, simplement et sans artifice, et en faisant ce que l'on dit, un produit peut être largement profitable et la RSE un avantage compétitif. Il nous apparaît assez clairement en tout cas, qu'à l'heure actuelle, cette frange de consommateurs attend des entreprises un engagement sincère, loin du *greenwashing* et loin du *cause-related marketing (CRM)* (technique consistant à verser un pourcentage d'une vente à une ONG). Le CRM a vécu et a eu du succès pendant un moment⁵⁵, mais à

⁵⁵ Un exemple souvent cité est celui de Coca Cola qui, en 1997, proposa dans les magasins Wal Mart, de reverser un pourcentage de ses ventes à une association de prévention routière. Résultat : augmentation des ventes de 490%

l'heure actuelle, les consommateurs « responsables » attendent un changement plus radical de la vision et du fonctionnement de l'entreprise. Nous conviendrons cependant qu'une entreprise ciblant les populations les moins aisées ne pourra se permettre de changer radicalement ses pratiques si celles-ci engendrent un coût qui ferait basculer leurs produits dans la gamme supérieure.

2.3- Environnement et éco-efficacité, un enjeu de profitabilité ?

L'environnement, l'écologie, sont des composantes essentielles de la RSE. Pour beaucoup d'entreprises, s'engager dans une démarche environnementale n'est pas envisageable en raison d'investissements trop importants à réaliser. Pourtant, cette démarche peut être porteuse de bien des opportunités pour les entreprises, au-delà du simple positionnement stratégique vu précédemment.

2.3.1 - L'environnement comme contrainte : la vision classique de l'enjeu écologique

Selon la théorie classique, les pressions écologiques, les réglementations apparaissent comme des contraintes et des coûts susceptibles de menacer la pérennité des entreprises. Deux éléments seraient susceptibles de menacer la survie des entreprises : la pression sociale qui obligerait les entreprises à agir « vertueusement » et la pression réglementaire qui obligerait les entreprises à internaliser les externalités négatives issues de leur activité et qui sont portées par le reste de la société (ex : une pollution des eaux par une entreprise a des coûts pour la société : problème de santé, pertes de récoltes, menaces sur la biosphère...). Internaliser les externalités négatives en acquérant de nouveaux équipements, en recrutant du personnel de maintenance, d'entretien apparaît ainsi comme une lourde contrainte, surtout pour les petites structures. Des études ont montré qu'aux Etats Unis, le *Clean Air Act*, loi visant à réduire les émissions de dioxyde de carbone dans l'atmosphère par les industries « lourdes », allaient se traduire par des coûts additionnels de 4 à 5 milliards de dollars pour contrôler

les émissions dans les centrales électriques et de 37 milliards de dollars dans les raffineries de pétrole.

Ceci explique en partie le refus des Etats Unis de prendre part au protocole de Kyoto visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Selon Charly Coon, dans un article publié en 2001⁵⁶, les pertes de productivité attendraient 100 à 400 milliards de dollars en 2010, une diminution de 5 à 10% du taux de croissance et une augmentation significative du chômage.

2.3.2 - La prise en compte des problèmes environnementaux : une source potentielle de compétitivité

Depuis la fin des années 1980, le modèle classique, présenté précédemment, a été largement contesté et de nombreuses études tendant à démontrer l'impact positif de l'intégration des enjeux environnementaux au sein des entreprises ont vu le jour.

Quels bénéfices les entreprises peuvent-elles tirer de cette intégration ? Elles peuvent espérer de nombreux retours sur investissement : économies de matières premières, économies d'énergies, réductions des coûts d'enfouissement de déchets, amélioration de l'image de l'entreprise, innovation technologique... Cette perspective de « win-win », est appelée « hypothèse de Porter », nom du chercheur qui a popularisé l'idée que l'internalisation des externalités négatives d'une entreprise pouvait être source d'avantage compétitif.⁵⁷ S'il reconnaît que les réglementations engendrent des coûts supplémentaires, elles entraînent aussi innovation, amélioration des procédés et utilisation plus efficiente des matières premières qui peuvent entraîner des gains de productivité non négligeables. Il s'appuie sur des exemples concrets. Il prend l'exemple sur l'industrie de la fleur aux Pays Bas. « *Intense cultivation of flowers in small areas was contaminating the soil and groundwater with pesticides, herbicides, and fertilizers. Facing increasingly strict regulation on the release of chemicals, the Dutch understood that the only effective way to address the problem would be to develop a closed-loop system. In*

⁵⁶ Coon C., « Why president Bush is right to abandon the Kyoto Protocol ? », The Heritage Foundation, n°1437, 11 mai 2001

⁵⁷ Porter M.E, Van Der Linde C., « Green and Competitive : ending the stalemate », Harvard Business Review, sept-oct 1995, p.120-134.

advanced Dutch greenhouses, flowers now grow in water and rock wool, not in soil. This lowers the risk of infestation, reducing the need for fertilizers and pesticides, which are delivered in water that circulates and is reused. »

Selon Porter, toute pollution est avant tout un gaspillage économique: « *it is a sign that resources have been used incompletely, inefficiently, or ineffectively. Moreover, companies then have to perform additional activities that add cost but create no value for customers: for example, handling, storage, and disposal of discharges.* ». Les différents exemples utilisés dans l'article montrent que, sous la pression réglementaire, de nombreuses industries ont du revoir les procédés de production, souvent trop polluants. Sous cette pression, les entreprises comme Dow Chemicals et 3M ont repensé leur mode de production et ont investi dans des technologies moins polluantes. Malgré l'investissement, il en résulta des économies allant de 200 000 dollars par an à plus de 2,4 millions de dollars par an.

Olivier Boiral met également en avant⁵⁸ que de manière générale, les actions environnementales palliatives, c'est à dire celles consistant à réparer et corriger un dommage causé (ex : construction d'une usine d'épuration de l'eau, installation d'épurateurs d'air...), représentent des investissements importants mais n'impliquent aucune modification significative dans les procédés de production à l'origine des externalités négatives. De ce fait, elles sont coûteuses et n'ont aucun impact sur la productivité. Au contraire, les actions environnementales préventives, qui impliquent des changements de techniques et d'organisation en amont, permettent généralement de réaliser des gains de productivité. Boiral évoque également le fait qu'entretenir des installations anciennes peut s'avérer plus coûteux que de démarrer de nouvelles constructions et il s'appuie sur le témoignage d'un ancien président du groupe Pechiney : « Sous un angle purement économique, nous aurions tout intérêt à fermer des usines anciennes polluantes et à les remplacer par de grandes unités propres car transformer une installation ancienne est extrêmement onéreux ».

En période de crise et de recherche d'économies, les entreprises sont de plus en plus sensibles aux économies d'énergie. Ainsi, elles tendent à installer des dispositifs innovants qui, s'ils requièrent des investissements conséquents, permettent sur le long

⁵⁸ Boiral O., « Concilier environnement et compétitivité ou la quête de l'éco-efficience », Revue Française de gestion, 2005/5, n°158, p 163- 186

terme de réaliser des économies conséquentes elles aussi. Deux éléments majeurs peuvent pousser les entreprises à agir de la sorte : elles peuvent être appuyées par des agences spécialisées comme l'ADEME en France et elles peuvent recevoir d'importantes aides financières de l'Etat et d'organisations internationales comme le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional).

Un exemple est assez éclairant sur les possibilités d'économies liées à un investissement mineur. Dans certains secteurs d'activité, comme le secteur tertiaire, l'éclairage représente près de 35 % de la facture énergétique. Le choix du matériel d'éclairage peut être une source importante d'économies.

| | Ampoule à Incandescence | Lampe fluo- compacte « grand public » | Lampe fluo- compacte « professionnelle » |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Coût d'achat d'une ampoule | 1 € | 8 € | 15 € |
| Durée de vie | 1 000 h | 8 000 h | 15 000 h |
| Nombre d'ampoules nécessaires | 15 | 2 | 1 |
| Coût d'utilisation | 108 € | 21.6 € | 21.6 € |
| Coût total | 123 € | 37.6 € | 36.6 € |
| Gain | | 85.4 € | 86.4 € |

Source : www.ademe.fr

En France, en novembre 2008, le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire a présenté, conformément aux engagements du Grenelle Environnement, un plan de cinquante mesures opérationnelles en faveur du développement des énergies renouvelables. Mis en œuvre dans ce cadre, le Fonds Chaleur a pour objectif d'aider financièrement au développement de la production de chaleur à partir des énergies renouvelables (biomasse, géothermie, solaire...) par le remplacement ou la création de nouvelles installations. Il est destiné aux entreprises (industrie, tertiaire, agriculture), aux collectivités et à l'habitat collectif. Cette initiative permet la réduction de la facture énergétique des entreprises.

D'autres sources d'économies potentielles existent l'isolation thermique ou la réduction des consommations d'eau... S'il ne nous semble pas pertinent de développer davantage ces exemples d'économies possibles, il nous paraissait cependant important au moins d'évoquer ces gains de productivité potentiels pour les entreprises.

Nous avons eu l'opportunité pendant plus de six mois de stage au sein du département de l'Innovation Sociale du Groupe Danone d'avoir un large aperçu de la politique « RSE » de cette entreprise. Nous tenterons dans cette partie d'analyser, à partir de ce qu'il nous a été possible de voir et dans le respect de la confidentialité de certaines informations, en quoi nous pouvons dire que Danone a su saisir l'intérêt de la thématique RSE pour la pérennité de son activité. Cependant, il convient de préciser que notre analyse n'a pas pour but de démontrer que la RSE a un impact direct sur le business de Danone. Notre expérience et l'accès à certaines données ne nous le permettent pas. Par ailleurs, cette troisième partie n'a pas pour but de faire l'apologie de Danone et de sa politique de RSE, si innovante puisse-t-elle être. Nous essaierons simplement de montrer en quoi Danone a su saisir que la RSE pouvait être une opportunité pour son « business ».

Nous verrons dans un premier temps que le Groupe Danone a, par son profil et son histoire, une relation particulière avec la thématique « RSE » et que le souci de conformité accompagne Danone dans son activité quotidienne. Dans une seconde partie, nous analyserons les activités de Danone dans le domaine de l'innovation sociale au travers de ses 4 axes stratégiques et 5 plateformes et fonds d'innovation sociale dédiés. Nous tenterons dans chaque partie de comprendre les opportunités offertes par la RSE.

3.1 Un groupe historiquement naturellement orienté vers les thématiques responsables

3.1.1- Une évolution des activités vers des thématiques « responsables »

Les origines du Groupe Danone remontent à 1973 quand le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel, spécialisé dans les emballages en verre et dirigé par Antoine Riboud, fusionne avec le groupe Gervais-Danone pour donner le groupe BSN-Gervais Danone. Le

groupe est alors un industriel agroalimentaire important, possédant de nombreuses sociétés comme les pâtes Panzani, les eaux Evian, Badoit, Blédina, les brasseries Kronenbourg. S'en suit une croissance externe avec le rachat d'entreprises comme Amora, Liebig, Maille, La Pie qui Chante, Général Biscuits (LU), Nabisco (Belin notamment) puis Volvic. La dimension « produits laitiers frais » prend également de l'ampleur dans les années 1980. Danone, nom du groupe à partir de 1994, est alors un géant de l'agroalimentaire, implanté dans le monde entier.

Mais petit à petit, la stratégie du Groupe va évoluer et se retrouver intimement lié à la thématique « RSE ». Il se sépare de son activité de bières, de pâtes, de sauces, des biscuits et oriente son portefeuille d'activités sur des produits à forte composante « santé » avec une mission centrale « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». La mission se décline donc en deux parties : « apporter la santé par l'alimentation », c'est à dire produire des aliments sains, nutritifs et de qualité, « au plus grand nombre », ce qui les mènerait donc à faciliter l'accès des produits aux consommateurs à bas revenus (ce qu'ils appellent le « BOP » pour « Base of the Pyramid ». En 2007, Danone rachète le groupe néerlandais Royal Numico spécialiste de la nutrition médicale et infantile. Le portefeuille du groupe est depuis 100% orienté vers la santé. Cette évolution montre très nettement que le Groupe Danone a choisi un positionnement stratégique bien particulier. Par sa nature, le Groupe Danone est lié à la RSE.

Ce qui est intéressant c'est que dès 1972, le Groupe a saisi l'enjeu de responsabilité sociale. Pour Antoine Riboud, la croissance d'une entreprise doit s'accompagner d'une politique sociale ambitieuse. Il prononça un discours très célèbre au sein du patronat (surtout célèbre au sein du Groupe) lors qu'une réunion du Conseil National du Patronat Français (ancêtre du MEDEF) à Marseille : « La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle (...). La croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie,

devra au contraire la servir ».⁵⁹ Ce qui peut étonner c'est la précocité de ce type de discours. On pourrait croire que ce discours a été prononcé en 2008, en plein cœur de la crise financière... Ce discours marque le début du double projet économique social, profondément enraciné dans la culture de l'entreprise. Il entend démontrer l'image progressiste et le compromis de l'entrepreneur. La conviction de Riboud père (le fils, Franck, a repris les rênes du groupe en 1996) a ainsi inspiré une politique de responsabilité sociale volontariste. Au delà du discours, qui reste une déclaration d'intentions, il est très intéressant de voir comment le Groupe va le « récupérer ». Aujourd'hui, le discours a pris une dimension « fondatrice » au sein de l'entreprise. Quand on évoque le « discours de Marseille », la majorité du personnel de Danone (au moins ceux du siège) sait de quoi l'on parle, un peu comme quand on évoque des discours fondateurs (toutes proportions gardées) en politique, comme l'appel du 18 juin ou le discours d'Alger du Général De Gaulle, le discours de Berlin de Kennedy... On retrouve le discours de Marseille dans tous les documents du Groupe. Cela rejoint nos propos de la deuxième partie. Danone se construit une image en interne, auprès de ses salariés, de groupe engagé et souhaite provoquer l'adhésion de ces derniers. Une bande dessinée existe, et retrace l'historique du groupe, avec notamment ce discours illustré. Il y a une véritable volonté de marquer les esprits des salariés avec ce discours.

Par la nature et la précocité de sa vision, Danone est naturellement une entreprise engagée dans la RSE. Son positionnement stratégique l'y oblige fortement...

3.1.2- Un positionnement stratégique risqué

Si le positionnement stratégique de Danone vers la Santé le positionne sur un créneau « responsable », comme *innocent*, les activités qu'il recouvre ne sont pas sans risque.

A l'heure actuelle, Danone dispose de quatre secteurs d'activités : les produits laitiers frais (57% du chiffre d'affaire 2010), les eaux en bouteille (17% du chiffre d'affaire 2010), la nutrition infantile (20% du chiffre d'affaire 2010), la nutrition médicale (6% du chiffre

⁵⁹ Pierre Labasse, *Antoine Riboud, un patron dans son siècle*, Editions du Cherche-Midi, Paris, 2007

d'affaire 2010). Ces quatre secteurs soulèvent un grand nombre de problématiques liées au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Si l'on prend par exemple le cas des eaux en bouteille, ces dernières sont de plus en plus la cible d'attaques des consommateurs, des ONG, concernant l'utilité de ces eaux embouteillées deux cent fois plus chères que l'eau du robinet, potable dans l'immense majorité des villes et villages français. Il suffit de taper 'eau en bouteille' dans un moteur de recherche comme Google pour voir que l'eau minérale naturelle, cœur du métier de Danone, avec des marques comme Evian, Badoit, Volvic, Arvie ou encore Salvétat, est au centre des débats. En effet, ces bouteilles nécessitent la production de plastique et les enjeux de recyclage des déchets sont au cœur de la problématique environnementale.⁶⁰ Beaucoup d'associations environnementales haranguent les consommateurs et les poussent à ne plus consommer d'eau en bouteille⁶¹. Danone doit alors batailler pour démontrer que l'eau minérale naturelle a quelque chose de plus que l'eau du robinet et l'eau de source, ce qui n'est vraiment pas une évidence. Le syndicat national des eaux minérales naturelles prend également part à ce combat.

De plus, par sa nature même, l'eau minérale naturelle est une ressource à protéger. Pour obtenir ce titre, il faut que l'eau soit d'une pureté exceptionnelle et qu'elle ne soit pas contaminée par des polluants. De ce fait, « la naturalité des produits » est au cœur du business de Danone qui protège ses sources d'eau contre toute pollution. Danone finance notamment aux deux tiers l'association de protection de l'*impluvium* d'Evian (l'association pour la protection de l'impluvium de l'eau minérale d'Evian (APIEME)) qui cherche à protéger la zone de captation des pluies notamment des intrants agricoles. Les eaux de Volvic sont quant à elles protégées car elles se situent au cœur du Parc Régional des Volcans d'Auvergne.

Les activités laitières de Danone sont également au cœur d'enjeux sociaux importants. En France, les prix du lait sont en effet fixés par une interprofession regroupant producteurs, coopératives et industriels et il est souvent difficile de trouver un accord. Par exemple, aucun accord n'avait été trouvé pour le troisième trimestre 2010 alors que le lait livré début juillet devait être payé à la mi-août. Les producteurs laitiers

⁶⁰ On peut également retrouver ses enjeux de réduction des déchets dans d'autres activités de Danone, comme les petits pots et les plats pour bébés ou même dans les pots de yaourts.

⁶¹ Voir par exemple l'Institut Polaris sur le site internet suivant : <http://www.polarisinstitute.org/water>

mènent ainsi régulièrement des actions « coup de poing », déversant leurs productions de lait devant les sièges des grands groupes laitiers français comme Lactalis, Bel ou encore... Danone. Les producteurs laitiers obtinrent gain de cause en août avec une augmentation de 10% des prix du lait, passant de 274 à 301 euros les mille litres. Il est donc crucial pour Danone de bien gérer ses rapports avec ses parties prenantes et notamment avec les syndicats de producteurs laitiers, avec ses agriculteurs car les actions menées par ceux-ci peuvent nuire à l'image de marque entière du groupe.

Le discours des marques de Danone, nous l'avons vu précédemment, est donc essentiellement tourné vers la santé. Ceci vaut d'ailleurs à Danone quelques soucis à l'échelon européen. La réglementation européenne exige désormais que tous les produits revendiquant des attributs « santé » (ou 'aliments') doivent présenter des preuves cliniques irréfutables de ses effets à l'Agence Européenne de Sécurité des Aliments (EFSA). Danone a d'ailleurs du retirer sa demande de validation auprès de l'EFSA pour ses yaourts Activia, censés réguler la digestion, et Actimel, qui renforceraient les défenses naturelles de l'organisme, modifiant par la même occasion le contenu de ses publicités. Le Groupe a préféré anticiper un éventuel refus plutôt que de voir ses produits « recalés » par l'agence.

Pour assurer ses arrières et se prémunir de risques de dénonciation comme Nike, Danone joue la carte de la conformité.

3.1.3 La conformité comme gage de pérennité de l'entreprise

La politique de RSE de Danone, telle qu'elle est communiquée en interne, est composée de deux piliers: les fondamentaux et l'innovation sociale. Les fondamentaux représentent la volonté de conformité de Danone aux enjeux sociaux et environnementaux élémentaires. L'innovation marque l'envie du groupe d'aller plus loin dans leur démarche RSE.

Depuis 2001, Danone a mis en place une démarche intitulée Danone Way. Il s'agit d'un référentiel et d'un système de *reporting* interne. Le but de la méthode est de

s'assurer que l'ensemble des filiales du groupe respecte les mêmes critères de développement durable et de responsabilité sociale. Il existe ainsi seize fondamentaux répartis dans cinq groupes : Droits Humains (Age minimum pour travailler, absence de travail forcé ; Egalité des Chance et diversité ; Sécurité au travail), Relations Humaines (Dialogue Social ; Temps de Travail ; Politique Salariale ; Développement et Formation), Environnement (Performance environnementale ; Contrôle des risques environnementaux ; Impact des matières premières ; Impact du packaging), Consommateurs (Management de la qualité ; Standards sur la nutrition et la santé) et Gouvernance (Politique de conduite des affaires ; responsabilité sociale appliquée aux fournisseurs ; relation avec les communautés locales).

A chaque critère correspondent quatre niveaux rapportant un nombre croissant de points. Les filiales s'auto évaluent, avec l'aide et l'accompagnement du siège ; les objectifs étant fixés soit au niveau du Groupe, soit au niveau de la direction des différents pôles (Eaux, Produits Frais, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale). Une fois la grille remplie par les filiales, les résultats permettent d'attribuer un nombre d'étoiles allant de 0 à 5 étoiles. Les résultats sont audités par un cabinet d'audit externe (en général KPMG) pour garantir l'exactitude des résultats. Enfin, les résultats Danone Way sont automatiquement intégrés aux bonus des Directeurs Généraux et des membres de leur comité de direction pour toutes les filiales dont le score final est strictement inférieur à trois étoiles. Ceci permet au « top management » d'être plus sensible sur les questions de développement durable.

Il est également important de noter que les fournisseurs sont soumis aux principes « RESPECT » mis en place par Danone et qui prévoient l'arrêt des contrats en cas d'infractions constatés à ces principes. Ceux-ci couvrent notamment le travail des enfants, le travail forcé, la non-discrimination, la liberté d'association et de négociations collectives, la santé et la sécurité au travail, le temps de travail et la politique de rémunérations.

Danone a été l'un des pionniers en France en matière de *reporting* puisque le groupe publie des informations sur ses actions de responsabilité sociale et environnementale depuis 1998, c'est à dire trois ans avant que l'obligation ne leur soit imposée par la loi « NRE ». Tous les indicateurs publiés dans le rapport développement durable sont en conformité avec les lignes directrices prônées par la *Global Reporting*

*Initiative*⁶². De plus, de nombreuses données du rapport sont auditées par KPMG chaque année, ce qui est un pas de plus de Danone, puisque cela n'est pas obligatoire dans la législation française.

Que nous enseignent ces démarches ? Que Danone a saisi que pour durer, l'entreprise a besoin d'être conforme à certains principes essentiels, reconnus notamment dans les grands textes internationaux mentionnés en première partie. La conformité à ses principes, leur évaluation annuelle et le contrôle par des audits externes minimisent grandement le risque de Danone de subir les foudres des ONG et des consommateurs, comme cela a pu être le cas pour Nike : Danone soigne donc son image de marque par ses actions et répond à la contrainte RSE par une conformité absolue aux pressions réglementaires et sociales.

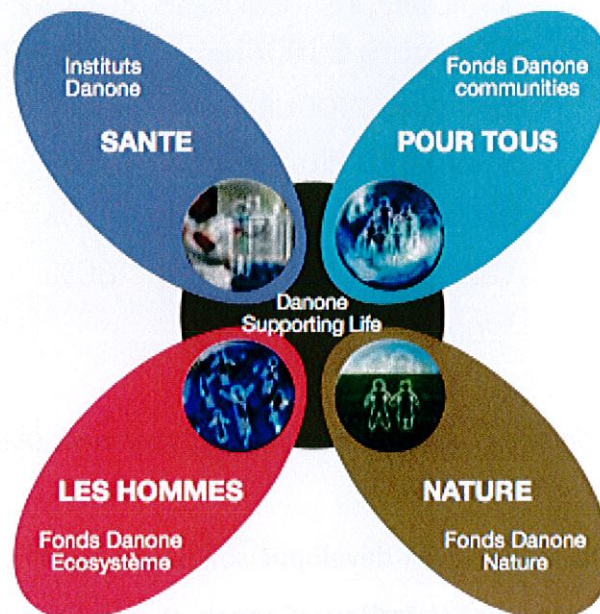
De plus, l'excellence de son *reporting* et les audits sociaux lui permettent par le biais de la notation extra financière, d'attirer les investisseurs. Danone est chaque année noté par Vigeo, leader européen de la notation extra financière qui mesure les performances des entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale et fournit ces données aux gestionnaires d'actifs. Nous n'avons pas à disposition les résultats exacts mais ils ont été bons en 2010. En outre, Danone a été reconnu comme l'entreprise de référence de sa catégorie en matière de *reporting* environnemental par le DJSI (Dow Jones Sustainability Index). Le DJSI est un système de notation exclusive : tout le monde n'est pas évalué, seules les entreprises reconnues pour leur engagement social et environnemental y apparaissent. Depuis 1999, Danone a toujours été évalué, gage très important de qualité, qui peut assurer les investisseurs responsables du sérieux de l'entreprise. L'enjeu business pour Danone est ici immense car ces notations extra financières de Vigeo, du DJSI sont prises très au sérieux par les investisseurs du segment de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Être un leader en matière de RSE peut assurer à Danone un important pouvoir d'attraction d'investisseurs et assurer ainsi sa pérennité.

⁶² La Global Reporting Initiative (GRI) a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale.

3.2 L'innovation sociale du Groupe Danone et sa profitabilité

Nous l'avons mentionné plus haut, la politique de RSE de Danone se compose de deux piliers : les fondamentaux et l'innovation sociale. L'innovation sociale est au cœur de l'esprit de l'entreprise et vise à montrer que l'entreprise évolue avec son temps, qu'elle peut proposer de nouveaux modèles de management et d'organisations des activités.

Chez Danone, l'innovation sociale est caractérisée par 5 plateformes et fonds répondant à 4 axes stratégiques du Groupe. Le schéma élaboré ci dessous par nos soins lors du stage permet de mettre en lumière ces 5 plateformes dans la stratégie Danone :



Nous allons étudier les 4 axes stratégiques de Danone et les initiatives d'innovation sociale qui leur correspondent afin de montrer le lien avec une éventuelle augmentation de la profitabilité.

3.2.1 L'Axe Nature et le Fonds Danone pour la Nature

Le Pôle Nature de Danone vise essentiellement à réduire les consommations d'énergie, d'eau et le packaging des produits. L'axe est doté d'un fonds spécial, créé en 2008, le Fonds Danone pour la Nature, qui finance des projets de compensation carbone.

Depuis 2000, Danone se fixe des objectifs chiffrés dans le domaine environnemental. Dans le tableau suivant s'expriment les différents objectifs atteints par Danone.

| Indicateurs (résultats 2000-2010) | | |
|-----------------------------------|----------|------|
| Objectifs 2000/10 | Res.2009 | |
| Eau (l/kg produit) | -30% | -35% |
| Energie totale (kwh/t) | -20% | -45% |
| Emballages (pack ratio)* | -10% | -5% |
| Valorisation déchets (%) | 80% | 86% |

*2008

Source : Danone, Rapport Développement Durable 2009

Danone a la particularité d'avoir développé son propre système de mesure de l'empreinte carbone, audité par PriceWaterHouseCooper et certifié par l'ADEME. L'ambition de Danone est de pouvoir baisser son empreinte carbone de 30% entre 2008 et 2012. Pour ce faire, de nombreux projets ont vu le jour. L'un d'entre eux, le projet 'Marco Polo' consiste notamment à transporter tous les produits Volvic à destination de l'Allemagne par train, au lieu de tout transporter par camion. Cela devrait réduire de 30% les émissions liées à Volvic. Le Campus Energie, réunion d'experts de Danone, a permis de réduire sa consommation globale d'énergie de 11%.

Il serait fastidieux (et impossible) d'énumérer toutes les initiatives menées par Danone et ses filiales dans le monde. Nous pouvons toutefois mentionner que l'objectif 2000-2010 de réduction de la consommation d'eau des sites industriels du groupe est atteint avec un

an d'avance (-35% contre les 30% ciblés) ; que le poids des bouteilles de 1,5 litre d'Evian a baissé de 24% en quinze ans, tandis que le poids de la bouteille d'Actimel a été réduit de 50% depuis son lancement ; enfin, Danone a supprimé les suremballages de certaines de ses marques comme Activia en France (des salariés du marketing nous ont confirmé lors de réunions que cela avait été longuement débattu et que cette initiative représentait un risque marketing « énorme », étant donné que les consommateurs ont des repères fixes et qu'en l'absence d'une reconnaissance directe du produit dans le rayonnage, ils se tournent vers un autre produit).

Le Fonds pour la Nature créé en 2008, organe qui peut compter sur des partenaires de qualité comme l'Union Internationale de Conservation de la Nature (UICN) et partie de la convention de Ramsar (Danone est d'ailleurs la seule entreprise partie à cette convention), a pour le moment financé un programme de très grande ampleur. Au Sénégal, Danone, en partenariat avec l'ONG Océanium, a lancé un projet de plantation de mangroves avec pour ambition de capturer assez de CO2 pour compenser totalement les émissions de la marque Evian d'ici 2011. Ce programme très ambitieux a déjà vu cinquante millions de palétuviers être replantés sur 4000 hectares. Danone va d'ailleurs envoyer pendant une semaine, du 27 septembre au 1^{er} octobre 2010, trois salariés et quatre bloggeurs au cœur de ce qui constitue la plus importante zone de reboisement de mangrove du monde. D'autres projets sont en élaboration mais nous ne communiquerons pas dessus dans ce travail pour des raisons de confidentialité.

Le pôle Nature répond à de nombreux enjeux business importants pour Danone. Tout d'abord, comme mentionné dans notre deuxième partie, réduire une facture énergétique de 11%, baisser sa consommation d'eau ne sont pas des économies négligeables d'un point de vue purement financier. A ces économies budgétaires, il convient d'ajouter l'augmentation du pouvoir d'attraction de l'entreprise auprès des investisseurs responsables puisque toutes ces activités entrent en ligne de compte dans les notations extra financières mentionnées plus haut. De plus, le fait de compenser les émissions carbone via des projets de reforestation présentent plusieurs avantages : cela permet en premier lieu de ne pas passer par le marché des quotas d'émission et d'économiser de l'argent. Cela permet ensuite de bien gérer le dialogue avec les parties prenantes : les ONG Océanium, l'UICN, la convention de Ramsar font partie du projet,

l'ampleur du projet peut lui permettre d'attirer les médias et de donner une bonne image du Groupe. Avoir une marque aussi emblématique qu'Evian « neutre » représente également un atout très important pour les consommateurs qui, nous l'avons déjà dit, sont de plus en plus « regardants » sur ce qu'ils achètent et sont de plus en plus sceptiques sur les eaux embouteillées...

Enfin, l'initiative de Danone d'envoyer sur le terrain des bloggeurs et des salariés illustre parfaitement la maîtrise de deux parties prenantes essentielles que nous avons étudiées auparavant : la sphère internet qui peut très rapidement porter atteinte à l'image de marque d'un groupe comme Danone (ou au contraire rapidement communiquer positivement dessus...) et les salariés. Ceux ci, envoyés sur le terrain, développent ainsi un fort sentiment de fierté, d'appartenance au groupe ce qui peut accroître, nous l'avons vu, leur productivité, réduire leur absentéisme. Premiers ambassadeurs de la marque, ils seront à même de véhiculer une bonne image de Danone non seulement auprès de leurs collègues mais également auprès de leurs familles et amis. Il faut également ajouter qu'un journal interne « Green Deal » et un blog « Les pieds sur terre » sont le relais des actions environnementales du groupe.

Le pôle Nature illustre donc parfaitement les opportunités « business » liées à la RSE. Si nous ne connaissons pas précisément l'impact sur la profitabilité, force est de constater que Danone a au moins saisi l'enjeu qu'elle représente et les risques qui lui sont associés.

3.2.2 L'Axe People et le Fonds Danone pour l'Ecosystème

L'axe People de Danone est celui en charge du bien-être de la matière première de toute entreprise : ses salariés. Sans être exhaustif, nous pouvons mentionner quelques initiatives intéressantes menées par le Groupe : le programme « Wise » qui vise à créer une culture commune en matière de sécurité (en usine ou au bureau) ; en mars 2010, Danone s'est engagé auprès des syndicats français à traquer et prévenir le stress au travail, en partenariat avec Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression (OMSAD) de l'IFAS (Institut Français de l'Anxiété et du Stress) ; développement de l'employabilité (+16% de formation en 2009) et création d'un Danone Leadership College pour développer le leadership des employés ; amélioration du

dialogue social en partenariat notamment avec l'Union International des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA)... *Great Place to Work*, société de conseil en management qui évalue chaque année les entreprises où il fait bon travailler et se développer a classé Danone 1^{er} au Royaume Uni et 3^{ème} en France. Ceci est une véritable reconnaissance de l'engagement de Danone pour que ses salariés puissent s'épanouir et évoluer. Le bien-être des salariés est pris au sérieux par Danone, ce qui rejoint notre réflexion sur l'avantage d'avoir des salariés épanouis : cela peut amener des gains de productivité conséquents (réduction du stress, des arrêts maladie, ...)

L'axe People de Danone est renforcé par un fonds d'un genre nouveau et unique dans le monde : le Fonds Danone pour l'Ecosystème. Il est essentiel de comprendre (et ce n'est absolument pas clair actuellement pour les salariés de Danone) que le terme «Ecosystème » est à prendre dans son sens original, celui d'ensemble formé par une association ou communauté d'êtres vivants et son environnement. Le Fonds Danone pour l'Ecosystème, appelé simplement « Ecosystème » dans le travail quotidien de Danone, pour soutenir, renforcer et développer l'activité de son écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial: producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires. Tous les maillons essentiels de la chaîne de création de valeur sont inclus : de la production à la fin de vie des produits, en passant bien sûr par le transport et la vente.

Ce Fonds est né en plein cœur de la crise financière en 2009 (ce qui est assez exceptionnel, les entreprises réduisant généralement leurs frais de RSE en période de crise) avec pour idée originale que l'entreprise est dépendante de toutes les parties prenantes qui composent son écosystème. Si les producteurs laitiers viennent à faire défaut, Danone n'existe plus. L'idée est donc de renforcer, d'aider ses parties prenantes afin qu'aucune d'entre elles ne fassent défaut. Une trentaine de projets ont été identifiés, en partenariat avec des ONG locales, et répondant pour l'essentiel à quatre problématiques majeures, pertinentes à la fois dans les pays en développement et dans les pays développés: l'approvisionnement en matières premières agricoles, la gestion des déchets, la micro distribution, le renforcement des territoires.

A l'enjeu business s'ajoute un véritable enjeu social. Par son statut juridique, ce fonds de dotation doit défendre l'intérêt général. Ainsi les projets financés sont mis en œuvre par des ONG et aucun projet ne doit profiter exclusivement à Danone. Le Fonds dispose d'une somme très importante pour accomplir sa mission puisque 100 millions d'euros ont été alloués plus 1% par an du profit net ; soit 150 millions d'euros sur cinq ans, une somme très conséquente.

Pour rendre les choses plus claires, étudions un exemple concret de projet : le projet « Reine Mathilde » en Normandie. Danone a deux usines en Normandie qui produisent des yaourts. Une des marques de Danone « Les Deux Vaches » produit des yaourts à base de lait bio. Problème : la production de lait bio en France est extrêmement minoritaire (à peine 1% de la production nationale). Partant de ce principe et souhaitant avoir une position stratégique dans le domaine du yaourt bio en France, Danone Produits Frais France et sa filiale Stonyfield (qui produit le yaourt « Les Deux Vaches ») a décidé de recourir au Fonds Ecosystème pour financer un projet innovant : créer un écosystème « bio » autour de l'usine Danone du Mollay-Litry. Les bénéfices sont multiples : Danone s'assure une source d'approvisionnement en lait bio et la sécurise. Les fermiers voient leurs revenus augmenter de 30% minimum et ont des perspectives à long terme (ce qui est loin d'être le cas dans la filière laitière « classique »). Le projet est financé par le Fonds via une association, l'Institut de l'Élevage (institut de recherche appliquée et de développement au service de l'élevage) qui met ses compétences techniques au service des agriculteurs qui souhaitent passer au bio. Le projet aide plus de 300 agriculteurs normands dont une partie seulement travaille pour Danone : l'intérêt général est donc respecté. Ce projet illustre parfaitement la logique du Fonds. Répondre à un enjeu business (l'approvisionnement en lait), de manière durable.

Le fonds a actuellement validé sept projets qui respectent cette logique. Le projet « Klaten » en Indonésie est né quand l'usine de Klaten (usine d'embouteillage d'eau AQUA de Danone, à Klaten en Indonésie) s'est rendue compte que sur son territoire, les agriculteurs indonésiens (l'immense majorité de la population locale) pensaient que l'usine allait pomper toute l'eau de la région, rendant les terres incultivables (ce qui n'est pas le cas du tout). En finançant un projet en faveur des agriculteurs de la région (création de 685 emplois via des micro entreprises, développement de production de riz organique, plantation d'un million d'arbres, amélioration de la gestion des ressources hydriques de la

rivière Pusur...), Danone obtient le précieux *Licence to operate*,⁶³ essentiel à toute entreprise qui s'implante sur un territoire.

Le projet « Proximity » à Paris a été créé en partant du constat que la distribution de proximité (épiceries, boulangeries,...) était difficile notamment en raison des problèmes de trafic en ville. Danone France, dans le but de pouvoir se vendre partout, de cibler de nouveaux clients, de conquérir de nouveaux territoires et de devenir leader de la vente de proximité a mis en place un projet avec l'entreprise d'insertion La Petite Reine qui est spécialisée dans la distribution de proximité en vélo triporteur. Ainsi, par le biais du Fonds, Danone distribue ses produits dans de nombreuses épiceries et boulangeries de Paris et le fait de manière durable : 7 emplois ont été créés grâce à ce partenariat et aucun gaz à effet de serre n'a été émis.

Il serait une fois de plus fastidieux de détailler tous les projets, l'essentiel étant de bien comprendre la logique du Fonds qui souhaite répondre à des enjeux business identifiés d'une manière socialement responsable, avec des partenaires fiables et experts. Le but du Fonds étant au final d'avoir un impact sur les pratiques « classiques » de l'entreprise : Ecosystème doit être une source d'inspiration pour les salariés du groupe dans leurs pratiques quotidiennes. Ils doivent penser « RSE » dans leur « day to day business ».

Un autre élément intéressant du Fonds est sa gouvernance. A la tête du Fonds, Danone a regroupé un comité de pilotage composé de personnalités venant d'horizons variés et qui apportent leur expérience et vision pour guider le Fonds. Parmi ses membres, on peut citer Martin Hirsch, ancien membre du gouvernement et actuel directeur de l'agence nationale du service civique ; Pascal Lamy, directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce ; Lourdes Arizpe, anthropologue et directrice de l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social ; Gaby Bonnard, secrétaire national de la CFDT chargé de la protection sociale et des questions économiques et président de l'assurance-chômage (Unedic) ; Bill Drayton, président et fondateur du réseau d'entrepreneurs sociaux ASHOKA ; Esther Duflo, économiste au MIT et au Collège de France ou encore Ron Oswald, secrétaire général de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA). Des membres de la direction de

⁶³ La *licence to operate* signifie que l'entreprise a les mains libres pour agir, qu'aucune entrave à son activité ne va survenir.

Danone complètent le comité de pilotage. Cette composition montre bien la volonté de Danone de faire participer toutes ses parties prenantes à la réflexion sur l'orientation des activités du Groupe.

A cela s'ajoute une volonté de communiquer en interne et en externe sur les initiatives. Durant notre période de stage dans le département de l'innovation sociale (aussi en charge du Fonds Ecosystème), nous avons eu à créer un site internet dédié au Fonds ainsi qu'une newsletter papier informant les parties prenantes de l'activité du Fonds, la newsletter étant essentiellement orientée vers l'interne. Ceci montre une fois de plus la volonté de l'entreprise de mobiliser ses salariés autour du thème porteur de la RSE, comme mentionné dans notre seconde partie.

Le Fonds Ecosystème est à nos yeux une innovation majeure dans le domaine de la RSE puisque Danone prouve que celle-ci peut être profitable et se révéler un avantage compétitif. Tous les projets ont en effet un impact business important (obtention de la *licence to operate*, sécurisation d'un approvisionnement en matières premières, création de nouveaux circuits de distribution...), Danone a intégré de nombreuses parties prenantes dans ce Fonds et si les salariés sont encore peu engagés sur les projets, ceux-ci sont tout à fait au courant de ces derniers via les newsletters trimestriels et le site internet. A cela s'ajoute également la défiscalisation dont bénéficie le Fonds en sa qualité de fond de dotation à but d'intérêt général⁶⁴. RSE et business ne sont pas antinomiques au sein du Fonds Ecosystème.

3.2.3- L'Axe For all et le fonds danone.communities

L'origine de cet axe stratégique est fortement liée à la mission de Danone qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cet axe s'est doté en 2006 d'un fonds d'investissement unique en son genre : le fonds danone.communities.

⁶⁴ "Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général". (Article 140 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, JO du 5 août 2008)

Tout a débuté avec la rencontre entre le Professeur Mohamed Yunus, fondateur de la banque Grameen spécialisée dans le microcrédit et prix Nobel de la Paix 2006, et le PDG de Danone Franck Riboud. Yunus et Riboud décidèrent de jeter les bases d'une entreprise commune : « Grameen Danone Foods ». Celle-ci serait dotée d'un projet original : créer une petite usine de yoghourts au nord du Bangladesh à Bogra avec pour mission de contribuer au développement local (par la création d'emplois, notamment parmi les femmes, particulièrement vulnérables au Bangladesh) et apporter la santé aux populations les plus pauvres du pays (via un yaourt à 6 cents enrichi en micronutriments, développé en partenariat avec l'ONG Global Alliance for Improved Nutrition). Aujourd'hui, cette micro-usine fonctionne, et d'autres, dans le pays, seront construites sur le même modèle.

Le fonds d'investissement danone.communities, une SICAV gérée par le Crédit Agricole vient appuyer le dispositif. Elle permet notamment de construire d'autres usines au Bangladesh ; d'aider au développement, dans différentes parties du monde, d'autres projets d'entreprises sociales (ou « social business »)⁶⁵ en cohérence avec la mission de Danone. D'autres projets ont vu le jour au Cambodge et au Sénégal.

Avec l'approche « Base of the pyramid » ou « BOP », Danone a complété son approche avec une équipe dédiée à la recherche de nouveaux modèles afin de maximiser l'impact sur la santé pour le plus grand nombre de personnes. Cette équipe fonctionne comme une filiale et regroupe des compétences multifonctions: Opérations, Finances, Marketing, R&D, Ressources Humaines et un Directeur Général BOP qui coordonne l'ensemble. La priorité de cette équipe est d'innover pour développer des « solutions » business adaptées à la cible « Base of the Pyramid », avec une priorité en 2010 sur le sous-continent indien et l'Afrique.

L'approche For All a un double impact, business et social. Toucher les populations les plus vulnérables avec des produits aux qualités nutritionnelles reconnues a bien évidemment un impact social mais il s'agit avant tout d'un marché à occuper. « BOP »

⁶⁵ Un social business est une entreprise dont le but officiel est la participation à la résolution d'un problème social, écologique. e type de structure a toutes les caractéristiques des autres entreprises, doit notamment rester rentable, voire dégager des bénéfices. Le social business n'ayant pas pour but la recherche de profits, les actionnaires récupèrent simplement leurs investissements au bout d'un certain temps mais sans toucher de plus-value ou de dividendes.

représente bien cette stratégie. A cet effet, danone.communities est considéré au sein de Danone comme un véritable laboratoire qui sert sur le moyen et long terme à comprendre comment approcher les populations « BOP », que ce soit dans la façon de communiquer, de s'adresser aux clients potentiels, de fabriquer et distribuer les produits... Ainsi, Danone qui s'installe actuellement sur le marché indien affirme que l'expérience du Bangladesh lui a servi pour appréhender ce type de marché en développement. Rappelons qu'une usine comme celle de Bogra ne dégage pas de profits directs pour Danone puisqu'il s'agit d'un « social business » dont les éventuels profits sont automatiquement réinvestis dans l'usine ou dans la construction d'un autre site de production, dans la main d'œuvre, mais pas dans les « actionnaires ». L'argent placé dans la SICAV danone.communities est « rentable » car 90% de l'argent est placé dans de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) tandis que le reste est investi dans le « social business », par définition non-rentable pour les investisseurs qui ne récupèrent que leurs investissements, sans dividendes ni plus value.

danone.communities est la partie la plus visible de la RSE de Danone en externe. Social et business ne font plus qu'un et Danone teste de nouvelles approches encore inédites. La plateforme danone.communities est très active sur internet, sur les réseaux sociaux. Contrairement aux autres fonds, danone.communities dispose d'un spécialiste de l'animation de communautés (notamment sur internet) et d'un/une stagiaire en permanence. danone.communities est donc très visible sur internet et soigne l'image de marque de Danone, empreinte d'engagement social et d'innovation. danone.communities organise régulièrement des meetings réunissant plusieurs milliers de personnes sur le thème du « social business » dans les grandes salles de conférence de Paris. Nous avons pu assister à deux d'entre eux en six mois au Grand Rex et au Carrousel du Louvre. Autant sur Danone Ecosystème, la visibilité extérieure par le consommateur est faible, autant danone.communities est relativement connue et a été bien médiatisé. La notoriété internationale du professeur Yunus est un atout non négligeable pour l'image de marque de Danone. Yunus, très fier de ce partenariat innovant, cite Danone régulièrement dans son livre « Vers un nouveau capitalisme »⁶⁶.

⁶⁶ Yunus M., *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattès, Paris, 2007, 372p.

Il est également très important de noter que Danone et le professeur Yunus ont créé la Chaire « Social Business, Entreprise et Pauvreté » à HEC Paris. Dans « la guerre des talents » évoquée plus haut, un tel partenariat avec la meilleure école de commerce française n'est pas innocent. Cela assure à Danone une excellente visibilité au sein de l'école et joue sur l'aspect « humain » et responsable de l'entreprise : cela peut être un véritable atout pour attirer les étudiants de cette prestigieuse école, de plus en plus sensibles aux questions éthiques et de RSE. La guerre des talents se joue sur ce terrain là.

Pendant la semaine du 27 au 3 octobre 2010, l'assistante de l'équipe danone.communities, Mélinda, sera au Bangladesh pour visiter les installations de l'usine de Bogra et tiendra un blog sur le site internet de danone.communities. Ici encore, l'engagement des salariés et leur adhésion à la mission de Danone sont favorisés. La RSE est un levier capable d'augmenter le sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et Danone l'a bien saisi, tout comme Danone a bien saisi l'enjeu crucial que représente la communication via internet. Tourner internet en opportunité plutôt qu'en menace fait partie intégrante de la stratégie Danone.

3.2.4 L'Axe Health et les Instituts Danone

Nous l'avons vu, la santé est au cœur du métier de Danone qui a positionné ses produits sur ce créneau. Il est donc indispensable que le groupe soit irréprochable dans ce domaine.

Tout d'abord, Danone s'appuie sur des centres de recherche internationaux, à Palaiseau (France) et à Wageningen (Pays Bas) et sur des centres nationaux qui développent une expertise dans les domaines de la nutrition et de la physiologie humaine, des ferments, probiotiques et prébiotiques et enfin de la science des consommateurs. Ces centres disposent d'un budget annuel dépassant les 200 millions d'euros.

Ce sont eux également qui effectuent les recherches cliniques sur les produits Danone. Celles-ci tendent à démontrer les bénéfices sur la santé des produits, notamment concernant l'influence sur la flore intestinale, l'impact de l'hydratation sur la

santé. Ces études sont publiées dans les revues internationales, présentées dans des congrès internationaux et soumises à l'Agence Européenne de Sécurité des Aliments (EFSA) qui a reconnu les bienfaits sur le cholestérol de Danacol et le soutien à la croissance et le renforcement osseux de Danonino. Nous l'avons mentionné plus haut, les allégations concernant Activia et Actimel posent problème pour le moment.

Danone s'engage également à proposer des produits renforcés en nutriments et minéraux à bas prix pour les populations les plus démunies, notamment au Mexique, en Indonésie ou en Pologne.

La communication sur les produits vise à aider les consommateurs à adopter des modes de vie sains. Des programmes innovants comme la « Danone Nations Cup », tournoi de football pour enfants organisé chaque année par Danone dans les pays où le groupe est présent est une opportunité pour Danone de sensibiliser les enfants sur les bienfaits d'une nutrition saine. Des programmes développés au sein de Danone Supporting Life, plateforme que nous étudierons plus loin, tendent également à fournir à des populations ciblées, des informations pertinentes sur l'alimentation saine.

Les Instituts Danone, organisations indépendantes à but non lucratif, contribuent également à développer des connaissances sur les liens entre alimentation, nutrition et santé. Ils soutiennent des projets de recherche scientifique et aident à la formation de professionnels de la santé. Il s'agit d'un réseau de 18 instituts nationaux, ayant des initiatives distinctes. L'Institut Danone France a par exemple un programme d'information auprès des professionnels de santé sur les moyens de détection de l'obésité infantile. En Allemagne, l'Institut Danone a organisé en 2009 un séminaire de 2 jours animé par une douzaine de scientifiques de renom sur le thème «Risques alimentaires, peurs et phobies» auquel ont participé une quarantaine de journalistes travaillant pour les plus grands médias allemands.

Health représente véritablement le positionnement stratégique de Danone qui se veut irréfutable sur les apports « santé » de ses produits. Toutes les actions menées visent à justifier le positionnement et à donner aux consommateurs l'image d'un groupe engagé sur ces questions. Dans la tête du consommateur, les produits Danone doivent être synonymes de « Santé ». Les récents articles concernant les soucis d'Actimel et Activia sont des menaces d'autant plus importantes pour le Groupe Danone, qui a préféré

retirer ses dossiers devant l'EFSA, plutôt que d'essayer un refus, perçu comme un véritable camouflet pour Danone. Si le positionnement santé de Danone n'est pas contrecarré par ce type d'affaires, cela pour être un véritable avantage compétitif pour le groupe, comme c'était le cas pour *innocent*.

3.2.5 Danone Supporting Life

Danone Supporting Life (DSL) est une plateforme d'innovation sociale transversale à tous les axes stratégiques. Sur le schéma présenté plus haut, elle occupe une place centrale.

Cette plateforme est de manière très claire sous la coupe de la Directrice Générale des Ressources Humaines (DGRH). En effet, il s'agit véritablement d'un espace de liberté pour les filiales du groupe pour lancer des projets, qui doivent être « triple win » : profitables à la société, profitables à Danone et surtout, profitables pour les salariés. Les projets DSL ont en effet une composante essentielle : la participation et l'engagement des salariés, les « Danoners », ce qui explique l'intérêt particulier porté par la DGRH du Groupe.

Le siège, qui est plutôt maître de toutes les autres plateformes, n'a en revanche qu'un rôle de coordinateur dans DSL. Une des missions qui nous a été confiées pendant le stage a été de faire remonter les bonnes pratiques en matière de partenariat avec les banques alimentaires, car plusieurs filiales avaient élaboré des partenariats innovants avec celles-ci. Par exemple, Danone France a mis en place un partenariat avec Les Restos du Cœur et Carrefour pour un projet multidimensionnel. Il comprend :

- une opération produit-partage : pour quatre produits Danone achetés, un produit est offert aux Restos du Cœur
- un mécénat de compétence : Danone offre la possibilité à ses salariés d'aider et de former des bénévoles des Restos du Cœur dans des domaines variés (logistique, gestion de stocks, comptabilité, finance, ressources humaines) et ce sur le temps de travail du salarié.
- une collecte dans les supermarchés Carrefour par les salariés de Danone volontaires, sur le temps de travail des salariés (plus de 1000 employés de Danone ont participé en 2009 dans 200 magasins)

On retrouve ici plusieurs éléments de profitabilité, au cœur d'un programme innovant de RSE :

- l'épanouissement des salariés est pris en compte par Danone qui laisse ses salariés participer à la collecte sur le temps de travail. Leur sentiment de fierté d'appartenir au groupe est bien évidemment renforcé par la participation à la collecte et au mécénat de compétences.
- par l'opération produit-partage, Danone est largement bénéficiaire.

D'autres projets illustrent également ce « triple win ». Des projets sont menés dans l'éducation à la santé et à la nutrition dans les écoles, notamment en République Tchèque (amélioration de l'image de marque de Danone + impact social + Danoners participent aux actions de sensibilisation). L'opération « 1 litre puisé pour 10 litres achetés » de Volvic consiste quant à elle à financer la construction de puits en Afrique avec l'UNICEF (gain business évident + impact social en Afrique + engagement des salariés qui vont sur le terrain voir le projet).

Les exemples sont nombreux et montrent bien que RSE et profitabilité ne sont pas antinomiques. L'impact sur le bien être des salariés, leur adhésion au groupe est immense et l'impact financier est également très conséquent pour Danone.

En résumé, Danone maîtrise toutes les facettes de la RSE et a tout à fait saisi l'enjeu de profitabilité sous-jacent. Danone a choisi un positionnement stratégique porteur (mais risqué) qui le place comme le leader en matière de produits santé et peut donc lui conférer un avantage face à ses concurrents. Danone engage ses parties prenantes dans des actions de RSE comme le gouvernement, les ONG, les syndicats, les blogueurs, les institutions internationales onusiennes... Ceci réduit les risques de dénonciation et d'atteinte à l'image du Groupe. Les salariés du Groupe sont les premiers visés par la RSE. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'innovation sociale est directement rattachée au département de gestion des ressources humaines... Tout est fait pour communiquer auprès des salariés et notre stage nous a permis de prendre part à ce

processus avec la rédaction d'un livret de présentation de la RSE chez Danone à destination des salariés des filiales dans le monde, la rédaction d'une newsletter papier pour le Fonds Ecosystème et la création d'un site internet dédié au Fonds Ecosystème, et d'un intranet dédié à la méthodologie de création de projets d'innovation sociale. Les salariés sont incités et encouragés à participer à des actions sur le terrain, relayées bien souvent par des médias interne à Danone. Ainsi, leur sentiment d'appartenance et leur fierté sont décuplés par la RSE, ce qui peut impacter leur productivité directement.

De manière générale, toutes les actions de RSE ont un impact business défini et prévu par avance, ce qui confirme notre hypothèse de départ, RSE et quête de profits ne sont pas antinomiques.

A l'heure des grands désordres sociaux, économiques et environnementaux, la thématique « RSE » est plus que jamais d'actualité. Les textes internationaux, européens, nationaux et l'évolution des comportements de consommation sont un étau qui se resserre autour des entreprises, contraintes d'agir. Mais comme le dit très justement Michel Godet, membre du Conseil d'Analyse Economique, « le développement durable est une extraordinaire chance à saisir par les entreprises : toute contrainte est une opportunité »⁶⁷. Ceci est également notre point de vue. La RSE, bien managée au sein de l'entreprise, peut être une véritable source de compétitivité.

La conformité à des principes essentiels permet en premier lieu d'éviter la sanction directe de la société civile et celle de celle des investisseurs. Avec l'essor des nouvelles technologies de communication et des réseaux sociaux, les campagnes menées par certaines ONG peuvent avoir un écho retentissant sur l'image de marques des entreprises. Construire une image de marque est un processus long qui n'accepte pas les accroc. Une campagne, incisive et bien menée par des professionnels comme ceux de Greenpeace, peut avoir des conséquences lourdes, surtout si l'entreprise attaquée n'a pas une gestion expérimentée des relations publiques.

Par ailleurs, en plus de renforcer l'image de marque, mener une politique de RSE proactive peut avoir des retombées très positives pour l'entreprise : augmentation de la productivité grâce à l'adhésion du salariat aux valeurs du groupe, baisse de l'absentéisme, augmentation du pouvoir d'attraction de salariés qualifiés, de jeunes diplômés et meilleure capacité à conserver cette main d'œuvre de qualité, attraction de consommateurs responsables, réduction des coûts de production, de la facture énergétique... Voici une liste non exhaustive des gains potentiels obtenus à partir de politiques responsables des entreprises. Un manager peut donc amener des profits à ses actionnaires comme Milton Friedman le préconisait et cela n'est pas incompatible avec la conduite éthique de l'entreprise.

⁶⁷ Michel Godet, « L'insoutenable développement durable », *Le Monde*, 13 décembre 2007.

Notre expérience au sein du Groupe Danone a conforté cette idée. Notre propos n'avait pas pour but de faire de la publicité pour Danone (la politique de RSE du Groupe veut bien évidemment que les stagiaires recrutés aient une image très positive de l'entreprise, ce qui rejoint le propos de ce travail...). Nous pouvons tout de même constater au vu des éléments analysés dans notre troisième partie que Danone a bien saisi que pour un groupe de sa nature, avec un positionnement 100% santé, qui vend directement aux consommateurs, la RSE est un facteur de pérennisation de son activité.

Si l'on peut se réjouir du comportement éthique de certaines entreprises, nous ne pensons toutefois pas que la RSE soit capable de combler, ne serait ce qu'en partie, les désordres sociaux, économiques et environnementaux. Tout d'abord parce que les entreprises n'ont pas toutes saisi l'opportunité que représente la RSE. D'autre part, les PME et les entreprises de pays émergents prennent peu, voire aucun, engagement « responsable ». La RSE apparaît donc comme une problématique de pays développés, ce qui relativise sa portée. Enfin, lorsque la conjoncture devient défavorable, les engagements durables sont plus difficiles à faire accepter, notamment à des actionnaires cherchant à sécuriser leurs placements.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

Ackerman R., Bauer R., *Corporate Social Responsiveness : The Modern Dilemma*, Virginia, Reston Publishing Company, 1976

Baddache F., *Entreprises et ONG face au Développement Durable, l'innovation par la coopération*, L'Harmattan, Paris, 2004, 248p.

Bowen H.R., *Social Responsibility of the Businessman*. New York : Harper & Row, 1953.

Brogie E. de, *La Marque face à l'Ethique*, Pearson Education, Paris, 2002, 320p.

Bry F. de, *Ethique et responsabilité sociale, 78 experts témoignent*, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, 2010, 357p.

Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, éd. Pitman. 1984

Gond J-P et Igalens J., *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 2008, 128p.

Grant J., *Le Manifeste du Marketing Vert*, Afnor Editions, La Plaine Saint Denis, 2009, 252p.

Labasse P., *Antoine Riboud, un patron dans son siècle*, Editions du Cherche Midi, Paris, 2007

Morgenthau Hans, *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace* (1ère éd. 1948), New York (NY), McGraw-Hill, 1993 (6ème éd).

Prljevic M., *La stratégie de positionnement comme clef du succès*, L'Harmattan, Paris, 2007, 122p.

Sainsaulieu R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de Sciences Po, Paris, 1992

Schneider C., *Communication. Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Delmas, Paris, 1993, 271p.

Sempels C., Vandercammen M., *Oser le marketing durable, concilier marketing et développement durable*, Pearson Education, Paris, 2009, p.214

Trout J., Rivkin S, *The new positioning : the latest of the world's #1 business strategy*, McGraw Hill, New York, 1996

Yunus M., *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattès, Paris, 2007, 372p.

Articles

Albin C., « Can NGOs Enhance the Effectiveness of International Negotiation? », *International Negotiation*, 1999, Vol. 4 Issue 3, p371-387, 17p.

Batthacharya C.B., Sankar Sen, Korschun D., « Using Corporate Social Responsibility the Win the War for Talent », *MIT Sloan Management Review*, Winter 2008, Vol. 49 – 2, 10p.

Berry L., Parasuraman A., « Services Marketing starts from within », *Marketing Management*, N°1, Winter 1992, p 24-34

Boiral O., « Concilier environnement et compétitivité ou la quête de l'éco-efficience », *Revue Française de gestion*, 2005/5, n°158, p 163-186

Coon C., « Why president Bush is right to abandon the Kyoto Protocol ? », *The Heritage Foundation*, n°1437, 11 mai 2001

Corell Elisabeth; Betsill Michele M.. « NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis », *Global Environmental Politics*, Nov2001, Vol. 1 Issue 4, p86-107

De Schutter O., « Corporate Social Responsibility European Style », *European Law Journal*, Vol. 14, No. 2, March 2008, pp. 203–236

Friedman M., « The Responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, Vol.33, 1970, p.122

Leclaire Nadine , « L'image interne de l'entreprise », *Actes du 6° Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines «Transversalité de la GRH»*, 23-24/11, Poitiers, Futuroscope, pp. 490-499.

Levitt T., « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, 1958, p 41-50

Mohr L, Webb D., Harris K., « Do consumers expect companies to be socially responsible ? The impact of CSR on Buying Behaviour », *The Journal of Consumers Affairs*, Summer 2001, Vol.35, N°1, p 45-72

Porter M.E, Kramer M., « The Competitive Advantage of Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, Dec. 2002.

Porter M.E, Van Der Linde C., « Green and Competitive : ending the stalemate », Harvard Business Review, sept-oct 1995, p.120-134.

Spar D., La Mure L, « The Power of Activism, Assessing the Impact of NGOs on Global Business », California Management Review, 2003, vol. 45 (3): 78-101.

Raustiala Kal., « States, NGOs and the International Environmental Institutions », International Studies Quarterly, Dec 97, Vol. 41 Issue 4, p719, 22p.

Rapports

Business in the Community, « The Business Case for Corporate Responsibility », 2003, 12p.

Commission Européenne, Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », 2001

Danone, Rapport Développement Durable 2009, 266p.

Edelman Trust Barometer 2009

EnviroNics International, « Global Campus Monitor », 2003

Ethicity, « Les Français et la Consommation Responsable », 2009 - 2010

The Co-operative Bank, « Ethical Consumerism Report 2006 »

WWF, « To Whose profit ? Building a Business Case for Sustainable Development », 2001, 88p.

Sites internet

Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie : www.ademe.fr

Danone : www.danone.com

Ethicity : www.ethicity.net

Fonds danone.communities : www.danonecommunities.com

Fonds Danone pour l'Ecosystème : <http://ecosysteme.danone.com>

Global Reporting Initiative : www.globalreporting.org

Greenpeace : www.greenpeace.org

Innocent : www.innocent.fr

Institut Polaris : www.polarisinstitute.org

Organisation de Coopération et de Développement Economique : www.ocde.org

Organisation Internationale du Travail : www.ilo.org

Organisation des Nations Unies : www.un.org

Pacte Mondial : www.unglobalcompact.org