



**HAL**  
open science

# Valorisation de l'engagement responsable et communication corporate de l'entreprise : étude du cas des 20 ans de la Fondation Auchan pour la jeunesse

Camille Cochet

## ► To cite this version:

Camille Cochet. Valorisation de l'engagement responsable et communication corporate de l'entreprise : étude du cas des 20 ans de la Fondation Auchan pour la jeunesse. Sciences de l'information et de la communication. 2016. dumas-01617463

**HAL Id: dumas-01617463**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01617463>**

Submitted on 16 Oct 2017

**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.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Management de la communication

Option : Magistère, management et culture

## Valorisation de l'engagement responsable et communication corporate de l'entreprise

*Étude du cas des 20 ans de la Fondation Auchan pour la jeunesse*

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Nom, prénom : COCHET Camille

Promotion : 2015-2016

Soutenu le : 20/09/2016

Mention du mémoire : Très bien

# REMERCIEMENTS

---

*Au moment de rendre ce travail, je voudrais remercier :*

*Madame le Maître de conférence Pauline Escande-Gauquié, pour m'avoir aidé à mieux cibler le sujet (trop vaste mais néanmoins passionnant !) de l'engagement responsable de l'entreprise.*

*Madame Sophie Duhamel, Déléguée générale d'Entreprises et Médias, pour le regard professionnel qu'elle a apporté sur ce mémoire et ses remarques toujours pertinentes.*

*Toutes les personnes qui m'ont consacré de leur temps et de leur attention sur leurs horaires professionnels et personnels pour répondre à mes interrogations. En particulier Madame Marie-Hélène Boidin Dubrule, Directrice de la communication de Auchan Holding, Monsieur Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France, Mesdames Ludivine Preneron et Astrid Paul, consultantess de l'agence Little Wing.*

*Ce mémoire terminant une année au Celsa mais aussi six années d'études supérieures, je tenais également à adresser des remerciements particuliers :*

*A l'équipe d'Entreprises et Médias qui a contribué de mille manières à la réalisation de ce travail universitaire. Je les remercie également d'avoir pris en considération pendant toute mon année que j'étais une collaboratrice mais aussi une étudiante.*

*A mes proches qui depuis six ans (ou un peu moins) ne bronchent pas devant mes angoisses étudiantes, qui les écoutent patiemment et qui savent me remettre devant mon ordinateur avec une motivation renouvelée. C'est avec eux que ce mémoire de fin de master s'est écrit. Merci.*



# SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	1
SOMMAIRE .....	3
Introduction.....	7
I. La Fondation Auchan pour la jeunesse, un engagement précurseur réussi .....	15
A. Créer sa fondation : moteurs et modèles juridiques .....	15
1. La philanthropie institutionnalisée : les moteurs de création d'une fondation .....	15
2. Une législation avantageuse pour les fondations d'entreprise .....	18
B. Auchan Holding, un groupe aux valeurs fortes .....	20
1. L'histoire fondatrice : Gérard Mulliez, l'autodidacte philanthrope .....	20
2. Les valeurs du groupe, discours émis et perceptions .....	22
3. Entre la Fondation Auchan pour la jeunesse et la direction du groupe, des liens étroits .....	24
C. La Fondation Auchan pour la jeunesse, « la belle histoire » incontournable du groupe .....	26
1. La place de la Fondation Auchan pour la jeunesse dans le « système » de fondations du groupe .....	26
2. La Fondation Auchan pour la jeunesse : un positionnement réussi .....	28
3. Fondation Auchan pour la jeunesse – Groupe Auchan Holding : une relation de subordination .....	30
Conclusion du I.....	32
II. Mettre en discours les valeurs et les actions de la fondation .....	33
A. « Depuis 20 ans on grandit ensemble », cas d'étude .....	33
1. Calendrier spécial et événementialisation.....	33
2. Nouvel anniversaire, nouvelle identité ? .....	35
3. Evolution des supports.....	38

B. Deux émetteurs pour une fondation .....	39
1. Une « paternité » d’Auchan installée .....	40
2. Parler de la fondation : quantification, personnification et actions .....	41
3. Les relation presses, parler à deux voix .....	43
C. Une notoriété freinée .....	44
1. Un cadre législatif et normatif contraignant.....	44
2. Frein culturel – « Le bien ne fait pas de bruit » .....	46
3. Une notoriété dépendante du bouche-à-oreille.....	48
Conclusion du II.....	49
III. Développer la notoriété de la fondation : raisons et propositions .....	51
A. Attirer l’attention, pour quelles raisons ?.....	51
1. Reconfiguration de l’espace public et « accountability » de l’entreprise.....	51
2. Acteurs de la société civile et philanthropie des entreprises .....	53
3. La fondation, une réponse aux attentes perçues .....	54
B. La fondation, un « levier de sens » en interne et en externe .....	56
1. Réunir les équipes autour d’un engagement commun .....	56
2. Permettre une adhésion à Auchan .....	58
3. Une fondation internationale : multiplication des actions, multiplication des effets .....	59
C. Des actions qui doivent devenir conversation .....	60
1. Stratégie d’influence .....	61
2. La marque, relai de la fondation .....	63
3. Créer des liens contextualisés entre les acteurs .....	65
Conclusion du III.....	68
Conclusion .....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	73

ANNEXES.....	79
Note sur l'organisation des annexes pour suivre leur référencement.....	79
Sommaire détaillé des annexes.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
I. Corpus d'étude .....	83
II. Entretiens (retranscriptions partielles) .....	127
III. Etudes .....	146
IV. Sources juridiques et définition .....	152
Résumé.....	155
Mots clés .....	156





# Introduction

---

« *Le mécénat est une démarche de responsabilité sociale* » disait Jean-Jacques AILLAGON, alors ministre de la Culture et de la Communication<sup>1</sup>. La loi qui porte son nom incite par des dispositions fiscales les organisations et particulièrement les entreprises à s'engager dans de telles actions. En quoi les entreprises auraient-elles une responsabilité particulière envers la société ?

Par ses racines étymologiques, la responsabilité est liée à la notion de promesse (en latin *sponsio*) et à l'idée de se porter garant de (*respondere*, répondre de). Etre responsable signifierait donc « tenir ses promesses ».

La notion de responsabilité<sup>2</sup> a évolué au cours du temps, selon les usages et les droits en vigueur. Alors que l'adjectif *responsable* circule depuis le XIII<sup>e</sup> siècle, le nom commun *responsabilité* commence à être utilisé au XVIII<sup>e</sup>. Il contient l'idée de l'obligation pour quelqu'un de répondre d'un acte devant un autre. Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, la notion s'applique aussi aux organisations et autres personnes morales.

La grande évolution de l'idée de *responsabilité* vient précisément du monde de l'entreprise. La loi du 9 avril 1898 relative à la réparation des accidents du travail crée le régime de responsabilité sans faute. Elle sépare la faute de laquelle quelqu'un doit répondre et la notion de conséquence de la faute. Une entreprise est ainsi responsable des conséquences des accidents de travail sans qu'elle soit a priori responsable de l'accident en lui-même.

De cette évolution juridique découle la prise en charge par l'entreprise des conséquences de son activité. C'est de cette acceptation particulière de la responsabilité de l'entreprise que viennent les politiques de RSE (Responsabilités Sociales de l'Entreprises) qui ne font rien d'autre que de s'occuper des répercussions même lointaines des activités de leur organisation.

Ce qui peut s'apparenter à une contrainte devient une opportunité dès lors que cette notion permet à l'entreprise de prendre place parmi les acteurs privilégiés de la société. La norme ISO 26000 définit ainsi la responsabilité sociétale d'une organisation par « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement* » qui se traduit notamment par la prise en compte des attentes des parties prenantes.<sup>3</sup> L'entreprise peut ainsi se

---

<sup>1</sup> Cité par CHARHON Francis dans *Vive la philanthropie*, Paris, Cherche Midi, 2016

<sup>2</sup> Développé par CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise dans *L'entreprise dans la société : une question politique*, Paris, La Découverte, 2015

<sup>3</sup> Annexes, Sources juridique et définition 5 p154

déclarer responsable d'un certain nombre de sujets et d'enjeux. Sans qu'elle ait à « répondre d'un acte », elle peut se prévaloir de « promesses à tenir ».

En une cinquantaine d'année, la place de l'entreprise dans la société a considérablement évolué. Jean-Pierre BEAUDOUIN rappelle dans *L'opinion, c'est combien ?*<sup>4</sup> qu'elle est devenue « l'affaire de tout le monde ». Dans les années 1950, il analyse que c'est l'Etat planifiait et contrôlait tout. Pendant la décennie suivante, l'entreprise commence à prendre une place plus importante avec l'explosion de la consommation et le début de la mondialisation. Il s'agit alors pour elle de faire accepter ses activités. Les années 1970 signent le triomphe du libéralisme, l'Etat se recentre et laisse de fait les entreprises plus libres. Elles sont alors appelées à gérer de nouvelles activités, à inclure les enjeux de son environnement dans leurs préoccupations. La tendance se confirme dans les décennies d'après. Les entreprises y sont en forte concurrence (sur la notoriété, l'argent, l'image ...) et la gestion de l'opinion leur demande de composer avec un flux d'information continu. Il y a une prise de conscience certaine que l'environnement de l'entreprise qui détermine une partie de son avenir. Elle ne peut plus se contenter de vendre, même avec une vision du monde et une réponse aux interrogations éthiques du moment

## Objet d'étude

Les fondations d'entreprise sont une des réponses données par l'entreprise aux enjeux nouveaux auxquels elle est confrontée et sur lesquels elle se donne des « promesses à tenir », selon le sens étymologique de responsabilité.

L'entreprise crée une structure indépendante de sa personne morale pour prendre en charge un sujet de société donné en menant un certain nombre d'actions et d'engagements. Comme le soulignait Günter SILBERER<sup>5</sup>, c'est un domaine qui est encore assez peu étudié parce qu'il ne s'apparente ni à des relations publiques classiques ni à la simple question de la réputation de l'entreprise.

Nous avons entendu en entretien que la fondation d'une entreprise était comme son « *supplément d'âme* »<sup>6</sup>. Il est donc clair que cet « objet » qu'est la fondation entretient des liens forts avec l'identité de l'entreprise qui l'a créée.

---

<sup>4</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *L'opinion c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2007, 272p

<sup>5</sup> SILBERER Günter, *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

<sup>6</sup> Annexes, Entretien 2 p129

De plus, le nombre de fondations d'entreprises ne cesse d'augmenter. Rien qu'en 2007<sup>7</sup>, une cinquantaine d'entreprises ont créé une structure dédiée à un engagement philanthropique. En 2002, soit cinq ans avant, elles étaient quatorze.

De ce constat, nous nous demandons comment s'organise la communication de cette structure dédiée ? Comment s'organise la diffusion des messages entre les deux acteurs ? Quels jeux d'image se mettent en place ou pas à partir l'engagement de l'entreprise par sa fondation ?

Afin de pouvoir mener une étude réalisable dans les contraintes qui nous étaient données, nous avons choisi d'appliquer nos questionnements de départ à une étude de cas, celui de la Fondation Auchan pour la jeunesse, et plus spécifiquement de ses 20 ans.

Créée par le groupe Auchan en 1996, la Fondation Auchan pour la jeunesse est une structure formellement indépendante du reste du groupe (son statut juridique est celui de la fondation abritée) devant laquelle les hypermarchés des pays où Auchan est implanté présentent des projets en lien avec la jeunesse. Ceux-ci sont nécessairement soutenus par des collaborateurs à l'initiative du projet ou alors y étant engagés. Le Comité de sélection national de la fondation du pays reçoit les dossiers puis le Comité d'engagement accueille les représentants du projet et décide du soutien accordé.

Pour nous permettre de clarifier notre démarche d'analyse, nous définissons trois grands acteurs liés à la communication de la fondation étudiée.

Tout d'abord, la marque Auchan. La marque est comprise comme l'ensemble des éléments qui font l'identité de Auchan : symbole, nom, identité visuelle, slogan ... Celle-ci la différencie de ses concurrents mais pas seulement. Andréa SEMPRINI<sup>8</sup> replace la notion de marque dans une dynamique historique et la définit aujourd'hui comme un médiateur de valeurs socio-culturelles, comme un marqueur de sens. Elle n'est plus *seulement* un outil de différenciation et d'identification de l'offre : la marque donne du sens à l'appropriation de l'objet proposé. La marque a ainsi une place majeure dans la réception des messages émis par les différents acteurs qui lui sont explicitement liés.

Nous identifions également le groupe Auchan Holding, que nous retenons comme l'institution marchande, différencié de la marque par un changement successif de noms et l'adaptation des symboles historiques du groupe.

---

<sup>7</sup> Observatoire de la Fondation de France, *Les fondations en France en 2007 fondateurs, secteurs d'interventions, poids économique*, avril 2008

<sup>8</sup> SEMPRINI Andréa, *La marque, une puissance fragile*, Paris, Vuibert, 2005, 289p

La Fondation Auchan pour la jeunesse est le troisième acteur retenu. Créée par le groupe Auchan il y a 20 ans, c'est une structure consacrée au mécénat, indépendante de l'entreprise par sa nature juridique.

## Problématique et hypothèses

Ce qui nous amène à la problématique suivante.

**Comment l'engagement responsable pris par le groupe Auchan lorsqu'il a créé la Fondation Auchan pour la jeunesse est-il valorisé pour en faire un levier de son image de marque ?**

Autrement dit, comment les messages liés à la fondation s'intègrent au dispositif de communication global du groupe ? Quelles sont les relations de dépendances – d'autonomie des deux entités communiquant sur cet engagement ? Par valorisation, nous entendons le fait de donner de l'importance à l'engagement responsable, de le mettre en avant.

Notre première hypothèse est que la Fondation Auchan pour la jeunesse s'intègre à un groupe aux valeurs fortes. Des liens organisationnels et moraux étroits réunissent les deux entités, c'est pourquoi la fondation reprend un certain nombre de caractéristiques du groupe dans son positionnement. Le groupe, de culture « responsable », a donc une forte influence sur la fondation qui s'intègre donc à un discours déjà fort qui valorise l'engagement pris.

La fondation reste néanmoins une activité satellite du groupe : malgré les liens qui la rattachent à celui-ci, elle émet ses messages, les organise et les diffuse. C'est la fondation qui fait valoir la « tenue des promesses » de l'engagement pris et les met en avant. Le groupe est essentiellement relai de ceux-ci. Cette idée constitue notre deuxième hypothèse.

Nous pensons enfin que la notoriété de la fondation constitue un levier d'image important pour la marque, et que le groupe pourrait accentuer encore la valorisation de l'engagement qu'il prend pour la jeunesse via cette fondation.

## Délimitation du terrain de recherche et méthodologie

La fondation est internationale depuis 2011, mais nous circonscrivons notre terrain d'étude à la communication qui est faite autour de la Fondation Auchan pour la jeunesse en France. C'est en France que la fondation a été créée, et qu'elle est aujourd'hui le mieux implantée. Les messages traitants de cet engagement sont donc plus forts et se prêtent mieux à un exercice d'analyse.

Nous cherchons à comprendre la valorisation qui est faite de la fondation au regard de ce qu'elle apporte à l'image de marque de Auchan. Sans écarter les effets d'une valorisation en interne, nous sommes concentrée sur les messages de la communication externe du groupe et de la fondation afin d'étudier en priorité les « messages vitrine », retenant qu'ils donnaient plus clairement le positionnement des structures observées.

L'année 2016, année anniversaire de la fondation, a principalement retenu notre attention. Nous sommes néanmoins entrée dans une dynamique comparative sur 5 ans afin de saisir ce qui faisaient la particularité des messages émis en 2016.

Notre démarche empirique s'est déroulée en trois étapes.

Nous nous sommes dans un premier temps concentrée sur la Fondation Auchan pour la jeunesse d'un point de vue formel. Quels sont / quels ont été ses liens avec le groupe Auchan, comment est-elle organisée, comment se positionne-elle ?

Nous avons alors rencontré Marie-Hélène Boidin Dubrule, alors Directrice de la communication du groupe Auchan Holding. Nous avons aussi échangé de manière informelle avec Marie-Caroline d'Halluin, en alternance au sein de la Fondation au poste de chargée de projets internationaux.

Pour saisir au mieux quelles étaient ses spécificités nous avons interrogé un certain nombre de sources et de données traitant des fondations d'entreprises en général. Nous avons sollicité Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France jusqu'en septembre 2016.

Dans une seconde étape nous avons analysé le dispositif de communication de la Fondation Auchan pour la jeunesse à l'occasion de ses 20 ans. Nous avons alors analysé différents supports émis par la fondation en 2016 : son logo, le film réalisé pour ses 20 ans, le dossier de presse de ses 20 ans « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées », différents communiqués de presse, son site internet, ses messages sur les réseaux sociaux (Facebook).

Nous avons cherché à comparer ses messages du 20<sup>e</sup> anniversaire avec ceux qui les ont précédés, notamment en cherchant à reconstituer l'historique des logos de la fondation et des versions du site internet sur 5 ans.

Dans le même temps, nous nous sommes intéressée à la manière dont le groupe parlait de la fondation. Pour saisir quels étaient les messages retenus par le groupe, nous avons analysé la façon dont la fondation était incluse dans les supports émis par le groupe sur 5 ans : les rapports d'activité,

le dossier de presse des 50 ans du groupe «1961-2011 : Génération Auchan » et les sites Auchan Holding et Auchan.fr.

Nous avons également rencontré Astrid Paul et Ludivine Préneron, deux consultantes de l'agence Little Wing qui accompagnent la Fondation Auchan pour la jeunesse sur le dispositif de communication qui entourent ses 20 ans. Nous les avons interrogées sur la fondation et les démarches entreprises pour la promotion de ses engagements. Leur expérience nous a également été précieuse pour recueillir des analyses sur la place de la fondation d'entreprise en communication corporate.

Dans un troisième temps que nous aurions souhaité plus long, nous avons mené un certain nombre d'entretiens pour évaluer la réception des messages de la fondation.

Nous les avons pensés comme semi-directifs. Après avoir remis aux personnes interrogées la présentation de la fondation par son Président, Vianney Mulliez et quelques autres pages choisies du dossier de presse « 20 ans », nous avons posé une série de questions afin de savoir si selon eux la fondation gagnerait à être plus connue et pourquoi.

Dans cette troisième et dernière étape de notre démarche épistémologique, nous avons cherché au maximum à diversifier les profils : âge, profession, situation géographique.

Nous cherchions avant tout à avoir des avis de personnes aux profils différents pour enrichir notre analyse du dispositif de communication de la Fondation Auchan pour la jeunesse. Nous aurions aimé que ces discussions puissent être des entretiens plus qualitatifs sur le rôle que peut jouer la fondation dans la perception de l'entreprise, mais nous nous sommes limitée à cette première phase pour des considérations très matérielles de faisabilité. Elle nous a cependant permise de mieux cerner les aprioris qui entouraient les structures de fondation d'entreprises et de diversifier les points de vue sur l'objet étudié.

## Axes du développement

Notre présenterons nos résultats en trois grands axes.

Le premier se concentrera sur le positionnement de l'engagement d'Auchan pour la jeunesse. Nous verrons les moteurs culturels et organisationnels du groupe qui ont facilité cette institutionnalisation de l'engagement responsable et comment ils lient le groupe et la fondation.

Nous étudierons ensuite les messages émis sur cet engagement par la fondation et par le groupe. Autrement dit, comment les « promesses » de l'engagement sont mises en mots et en images. Nous analyserons les manières dont les deux entités communicantes parlent des activités de la fondation avant de chercher à comprendre les raisons expliquant la notoriété relative de la fondation.

A partir des conclusions de ces deux premiers axes, nous nous attarderons sur la manière dont la marque Auchan pourrait s'enrichir encore plus de cet engagement. Nous verrons que l'existence de la fondation répond à un certain nombre d'attentes sociales. Les effets visibles des messages de la fondation confirment le levier qu'elle peut être, en interne comme en externe. Nous donnerons ensuite des pistes de réflexion sur la manière dont pourrait être développée la notoriété de la fondation.





# I. La Fondation Auchan pour la jeunesse, un engagement précurseur réussi

---

Créée il y a 20 ans, la Fondation Auchan pour la Jeunesse a précédé la forte augmentation de ce type de structure des années 2000. Le groupe Auchan Holding a donc été en quelque sorte précurseur dans la démarche d'institutionnalisation de son engagement sociétal. Cependant cette création est sous-tendue par des « mécanismes » internes qu'il nous faut bien comprendre avant de saisir les axes de communication choisis par le groupe et par la fondation.

Nous reviendrons sur les différents moteurs repérés impulsant le choix de la création d'une fondation par l'entreprise (A) avant de nous attarder sur les éléments culturels et organisationnels du groupe Auchan Holding qui ont pu pousser à la création de la Fondation Auchan pour la jeunesse (B) puis nous présenterons la fondation et les liens étroits qu'elle a avec le groupe (C).

## A. Créer sa fondation : moteurs et modèles juridiques

Ariane WARLIN<sup>9</sup> souligne que la plupart des entreprises qui décident de créer une fondation étaient déjà des entreprises notoirement mécènes. Dans une démarche d'analyse des liens entre les entreprises et leur fondation, il est donc essentiel de comprendre les raisons qui les ont décidées à ajouter cette structure particulière au nombre de leurs engagements sociétaux.

### 1. La philanthropie institutionnalisée : les moteurs de création d'une fondation

Ainsi que le soulignent Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT<sup>10</sup>, les entreprises sont amenées à devoir concilier deux « natures » : une nature industrielle et marchande, avec l'ensemble des valeurs qui en découlent, et une nature civique, qui la lie à des problématiques de responsabilité. La fondation est alors une des réponses permettant la prise en compte de cette seconde nature. Le consultant spécialisé dans le mécénat Stéphane GODLEWSKI<sup>11</sup> note que la création d'une fondation permet à une entreprise « *d'institutionnaliser son engagement et de l'inscrire dans une action pérenne* ». La structure

---

<sup>9</sup> WARLIN Ariane, « Fondations d'entreprise : D'une pierre deux coups », *Le Nouvel Economiste.fr*

<sup>10</sup> Cité par CATELLANI Andréa dans « Le discours de justification des démarches de RSE : observation sémiotique » in *Sémiotique mode d'emploi*, dir Karine BERTHELOT GUIET, Editions Le Bord de l'eau, Paris, 2015, p196

<sup>11</sup> Cité par WARLIN Ariane dans « Fondations d'entreprise : D'une pierre deux coups », *Le Nouvel Economiste.fr*

est ainsi nommée (« Fondation ») et rend expressément visible l'engagement philanthropique de l'entreprise. C'est ce que Francis Charhon<sup>12</sup>, Directeur général de la Fondation de France, mentionnait comme première motivation lors de notre entretien : « *La fondation d'entreprise est une technique qui permet de formaliser un engagement social* ».

Une autre motivation menant à la création d'une fondation est le positionnement de l'entreprise sur un domaine d'expertise qui permet ensuite l'augmentation de son capital immatériel. La fondation apporte une réponse à un enjeu de son secteur et se place comme « adjuvant expert ». C'est ce que souligne Sophie Duhamel<sup>13</sup>, ancienne directrice de la communication de la Fondation de France. CARDEVAT et SIRVEN<sup>14</sup> voient en cela un « *instrument de couverture contre le risque de réputation* », parce que justement, la fondation « installe » l'entreprise sur un des enjeux de son secteur. Or les discours qui en découlent donnent un supplément de sens non économique à la mission de l'entreprise, pour reprendre l'analyse de Nicole d'ALMEIDA<sup>15</sup> sur les discours de l'entreprise. Il n'est pas question de vendre un produit ou de promouvoir un service, les discours sur la fondation permettent une mise en avant des valeurs, ce qui augmente le capital immatériel de l'entreprise. Ce dernier est de première importance : Anouk ATLAN-BENLOLO<sup>16</sup>, planeur stratégique chez Chanel souligne que lorsqu'il y a transaction avec l'entreprise, il y a aussi, voire surtout, transaction avec son « capital immatériel », son image, sa marque, ce qu'elle représente. Elle met donc en avant l'importance du « faire savoir » ces ressources immatérielles.

La création d'une fondation répond également plus clairement à des enjeux d'image de l'entreprise. Celle-ci ressort clairement de l'étude du cabinet d'audit Ernst & Young<sup>17</sup> sur les motivations menant à cette structure. L'étude met par ailleurs en évidence un paradoxe intéressant à souligner.

A la question « A quelles volontés de l'entreprise fondatrice la création de votre fondation d'entreprise a-t-elle répondu en priorité ? », seuls 44% des dirigeants de fondation interrogés mentionnent la valorisation de l'image de l'entreprise. Cette motivation devient la première (67%) prêtée par les mêmes répondants aux entreprises qui créeront leur fondation dans le futur. L'image est donc un enjeu motivant la création d'une fondation, mais les dirigeants de fondation ne le reconnaissent pas

---

<sup>12</sup> Annexes, Entretien 3 p133

<sup>13</sup> Annexes, Entretien 4 p136

<sup>14</sup> Cité par PETIT Isabelle dans *La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE ?*, novembre 2007

<sup>15</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

<sup>16</sup> Responsable du cours « Planning stratégique » de l'UE 2 du Master 2 Management de la communication

<sup>17</sup> Ernst & Young, *Panorama 2006 des fondations d'entreprises, Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ?*, 2006 – extraits en Annexes, Etudes 2 p149

nécessairement comme un des moteurs ayant impulsés le lancement de cette structure. C'est un moteur clé, mais pour les autres.

Enfin, 72% des répondants prêtent à l'entreprise fondatrice l'idée selon laquelle la fondation est un « investissement dont le retour se situe sur le plan de l'image ». Cette place de l'image dans la création de la fondation rend d'autant plus cruciale la question de sa place dans la communication corporate de l'entreprise.

La même étude souligne un fait que nous avons repéré comme un autre moteur de création de fondation. Elle demande aux dirigeants de fondation qui est à l'origine de la décision de créer cette structure. Dans 81% des cas il s'agit du président de l'entreprise fondatrice.

L'analyse de Günter SILBERER<sup>18</sup> rejoint cette statistique. Il analyse la motivation de créer une fondation comme quelque chose d'assez personnel, de l'ordre du psychologique. Pour lui, l'impulsion du projet vient de la naissance du désir d'aider l'autre quand soi-même on réussit et donc de contribuer au développement de son environnement économique et social. SILBERER souligne la place majeure de la personne décidant de la création de la fondation : elle donne l'impulsion, le sens de l'organisation et surtout la dotation. Selon lui, il est primordial qu'elle continue à s'investir autant que faire se peut.

C'est elle qui opère la combinaison de fierté, de démonstration de son succès et de l'envie de contribuer au bien commun. A cette combinaison, il ajoute que ne sont pas étrangères les facilités fiscales dont bénéficient les fondations.

Ces moteurs sont complémentaires et non pas exclusifs. Ils poussent chacun plus ou moins le choix de créer une fondation d'entreprise. Nous en avons donc repéré quatre : institutionnalisation d'un engagement, appropriation d'une expertise, enjeux d'image et impulsion personnelle du président. Plusieurs options juridiques sont possibles pour formaliser cet engagement sociétal.

---

<sup>18</sup> SILBERER Günter, Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management, Georg August University Göttingen, 2011

## 2. Une législation avantageuse pour les fondations d'entreprise

Depuis 1996, date de création de la Fondation Auchan pour la jeunesse, les dispositions légales françaises en faveur des fondations ont évoluées. Il est aujourd'hui particulièrement « intéressant » pour une entreprise de structurer ses engagements philanthropiques par ce modèle institutionnel. La loi propose plusieurs « régimes » aux entreprises voulant créer une fondation, notamment celui de la fondation d'entreprise, pensé pour elles. Mais ce n'est pas le seul possible.

C'est la loi Lang qui en 1990 définit le statut des fondations d'entreprise. La seule structure à caractère philanthropique proposée jusque-là pour les entreprises était la fondation reconnue d'utilité publique. Celle-ci engageait sur un temps indéfini ce qui pour une entreprise comportait des risques certains compte-tenu de la volatilité des contextes économiques et commerciaux. La loi Lang<sup>19</sup> introduit un dispositif légal plus souple.

Il dispose que la durée de vie des fondations d'entreprise est de minimum 5 ans reconductible, ce qui protège considérablement les entreprises fondatrices qui peuvent se défaire de leur engagement en cas d'aléas. La loi autorise également qu'il y ait des liens entre la fondation et l'entreprise fondatrice, notamment dans son intitulé.

La loi Lang régleme aussi de manière précise la gouvernance de la fondation. Ainsi, le Conseil d'administration doit se composer de représentants du fondateur, du personnel de l'entreprise, et d'experts du secteur d'intervention. Il est également inscrit les obligations de dotation et de versement : les dotations ne dépendent pas des revenus d'un capital (comme c'est le cas pour les fondations reconnues d'utilité publique) mais de ressources fixes versées tous les ans. Le montant minimum est de 150 000€, réparti sur 5 ans.

La législation de 1990 donne un cadre institutionnel précis et plus proche des réalités de l'entreprise philanthrope mais ne promulgue aucune facilité fiscale particulière.

La grande avancée fiscale pour les fondations d'entreprise date de 2003, année de la promulgation de la loi Aillagon<sup>20</sup>. Celle-ci modifie le code général des impôts qui dispose dorénavant que les entreprises fondatrices ont le droit à « *une réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant les versements, pris dans la limite de 5% du chiffre d'affaires* ». Les effets de cette loi sont immédiats. Alors que trois fondations d'entreprise ont été créées en 2003, ce sont dix-sept entreprises qui

---

<sup>19</sup> Annexes, Sources juridiques et définition 4 p153

<sup>20</sup> Annexes, Sources juridiques et définition 1 p152

instituent la leur en 2004, vingt-et-une en 2005, trente-trois en 2006 et trente-sept en 2007<sup>21</sup>. Cependant, les fondations d'entreprise restent imposables, ce qui n'est pas le cas des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP).

Pour créer leur fondation, les entreprises peuvent aussi choisir de se faire abriter. C'est le cas de la Fondation Auchan pour la jeunesse. La fondation de l'entreprise est alors soumise au régime légal et aux obligations de la structure qui l'abrite. Ce sont souvent des fondations reconnues d'utilité publique. Les « fondations abritantes », comme la Fondation de France, la Fondation des Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte, la Fondation des Lions Club de France etc. offrent un certain nombre de services et d'accompagnement en même temps qu'elles imposent une gestion particulière de la « fondation abritée ».

La Fondation de France abrite 70 des quelques 300 fondations d'entreprise qui existent (tous statuts confondus), dont la Fondation Auchan pour la jeunesse. Selon Francis Charhon<sup>22</sup>, Directeur général de la Fondation de France, le premier service rendu par la Fondation de France est de « libérer » la fondation de sa gestion administrative courante, en leur donnant un cadre d'accompagnement (expertises juridique et fiscale), ainsi qu'une expertise de la société pour orienter le plus pertinemment possible l'action de la fondation. Monsieur Charhon voit dans cet accompagnement la raison d'être de la Fondation de France : « *Elle a été créée pour ça, pour être un peu comme un prestataire de service philanthropique* ». Du fait de son expérience et de sa réputation, elle donne aussi « *comme un label, elle montre un peu le sérieux de l'engagement* ». Elle participe ainsi au positionnement de la fondation de l'entreprise,

Concrètement un représentant de la Fondation de France siège au Conseil d'administration de la fondation abritée. La Fondation de France valide également le programme, les investissements, les dotations aux actions soutenues etc. Sophie Duhamel, ancienne directrice de la communication de la Fondation de France<sup>23</sup> note que « *l'entreprise perd un peu la main sur sa fondation, mais ce choix prouve aussi que l'intérêt général prime sur le reste* ». La fondation d'entreprise choisit ensuite ou non de communiquer sur ce « label ». Mais qu'il soit mis en avant ou non, c'est une garantie qui « valide » la démarche de l'entreprise. « *Ça atténue le côté « bonne conscience » en montrant le sérieux de l'engagement* ».

---

<sup>21</sup> Observatoire de la Fondation de France, *Les fondations en France en 2007 fondateurs, secteurs d'interventions, poids économique*, avril 2008

<sup>22</sup> Annexes, Entretien 3 p133

<sup>23</sup> Annexe, Entretien 4 p136

Les entreprises sont poussées par un ensemble de moteurs à se tourner vers la structuration de leurs engagements philanthropiques par la création d'une fondation. Celle-ci, soutenue ou non par une fondation abritante, offre un certain nombre d'avantages (souplesse, fiscalité) tout en encadrant par un ensemble de dispositions le fonctionnement de l'institution consacrée au mécénat

Au-delà des considérations précédant le choix d'un engagement institutionnalisé formellement séparé de l'entreprise, il nous faut également comprendre les ressorts culturels et organisationnels qui ont précédés et permis cette décision d'Auchan de s'engager pour la jeunesse. Le groupe et ses valeurs sont étroitement liés aux engagements portés par la fondation.

## ***B. Auchan Holding, un groupe aux valeurs fortes***

Le groupe Auchan Holding présente un certain nombre de traits culturels qui portent ses engagements sociétaux. Entre le groupe et sa fondation, les liens de dépendance sont forts.

### **1. L'histoire fondatrice : Gérard Mulliez, l'autodidacte philanthrope**

L'histoire fondatrice du groupe Auchan tourne autour de son fondateur et président jusqu'en 2006<sup>24</sup>, Gérard Mulliez.

Ainsi que le souligne Jean-Pierre Beaudouin<sup>25</sup>, le dirigeant d'une entreprise est « *comptable devant l'opinion* ». C'est à lui que revient de mettre en cohérence la promesse de l'entreprise, en rendant audible la vocation, la mission et les projets de celle-ci.

Gérard Mulliez a si bien relevé cette responsabilité que 10 ans après son départ officiel de l'entreprise, l'impulsion et les valeurs qu'il a données au groupe Auchan sont toujours explicitement reliées à sa personnalité. Son parcours souvent présenté comme exemplaire, sa réussite incontestable et sa discrétion font de Gérard Mulliez un entrepreneur mythique.

En 1961, revenu des Etats-Unis où il a découvert les grandes surfaces discount, il ouvre le premier magasin discount de France, dans le quartier des Hauts-Champs de Roubaix. Il y ajoute autour d'autres enseignes, créant ainsi le principe des centres commerciaux. Aujourd'hui, le groupe compte 245 000

---

<sup>24</sup> Gérard Mulliez quitte la présidence du Conseil de surveillance du Groupe Auchan en juin 2006

<sup>25</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2001, 205p

collaborateurs, réalise environ 40 milliards de CA annuel, et réunit des métiers aussi divers que la grande distribution, la banque, l'immobilier commercial ou le e-commerce. Et cette réussite d'Auchan est l'œuvre du fondateur.

C'est en tout cas la manière dont le groupe le présente. Le dossier de presse des 50 ans<sup>26</sup> le mentionne dès les premières phrases de l'édito : « *Chez Auchan, nous n'en tirons aucune vanité, mais comment ne pas nous réjouir du choix judicieux qu'a fait, en 1961, notre fondateur Gérard Mulliez* ». Vianney Mulliez et Arnaud Mulliez, qui co-signent cet éditto ajoutent que c'est lui qui a donné au groupe une identité forte en misant sur les valeurs humaines « *et en décidant que chez Auchan, jamais on ne transigerait avec celles-ci* ». La page suivante est plus explicite encore quand elle qualifie Gérard Mulliez de « *pionnier* » dont tous les collaborateurs suivent le « *sillage* ».

Quand Gérard Mulliez se décrit lui-même, ce succès entrepreneurial n'est pas le seul composant de son discours. Dans une interview accordée au Point<sup>27</sup> il insiste sur les efforts et la persévérance nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, ainsi que sur la place de la famille Mulliez dans les succès et la gouvernance du groupe. Il souligne aussi l'absence de « droit de fauteuil » : dans la « dynastie » tout le monde doit faire ses preuves.

Enfin, Gérard Mulliez ne cache pas être catholique : ses parents allaient à la messe tous les matins, lui-même est membre de deux cercles de réflexion chrétiens, le Centre français du patronat chrétien et le Mouvement des cadres chrétiens.

Quand ce sont d'autres personnes qui parlent de Gérard Mulliez, les mots « vieille famille industrielle catholique du Nord » reviennent assez vite. Paris Match a fait le portrait du fondateur du groupe en 2007<sup>28</sup>. Il y est décrit comme « *autodidacte mais intuitif et énergique* », « *visionnaire* », « *catholique convaincu* », « *provocateur et économe* » et « *direct, parfois abrupt* ». L'article cite également l'existence « *d'une fondation pour les jeunes* » pour laquelle Gérard Mulliez « *se passionne* ».

En entretien, Francis Charhon, Directeur général de la Fondation de France<sup>29</sup> insiste sur le grand intérêt personnel des Mulliez pour la philanthropie : « *les Mulliez ont un engagement philanthropique fort et depuis très longtemps* ». Il ajoute que la famille a de nombreuses fondations, pas forcément sous leurs noms ou ceux de leurs entreprises. Il ressort de nos échanges que la famille est réputée pour avoir

---

<sup>26</sup> Annexes, Corpus B.1 p107

<sup>27</sup> BORDET Marie, « Gérard Mulliez se confie enfin », *Le Point.fr*, publié le 12 juillet 2012

<sup>28</sup> FORESTIER Nadège, « La face cachée du mythique patron d'Auchan », *Paris Match.fr*, publié le 5 février 2007

<sup>29</sup> Annexes, Entretien 3 p133

cette fibre « *de grands patrons chrétiens du Nord* » : tout ce qu'ils entreprennent, y compris au niveau philanthropique, est toujours sérieux.

Les traits caractéristiques du parcours du fondateur du groupe Auchan, qui sont aussi celles reconnues à sa famille, se retrouvent dans les discours du groupe. Celui-ci attribue explicitement la paternité de sa culture et de ses valeurs à Gérard Mulliez. Il organise la cohérence de leur transmission de génération en génération de collaborateurs.

## 2. Les valeurs du groupe, discours émis et perceptions

Auchan Holding désigne explicitement Gérard Mulliez comme celui qui lui donné les grands axes de sa culture. Cette mise en discours de la continuité des valeurs du groupe est très claire dans le dossier de presse « 1961-2011 : Générations Auchan »<sup>30</sup>. Quand le groupe présente sa gouvernance actuelle, il commence par introduire le travail de Gérard Mulliez, pourtant parti de l'entreprise cinq ans auparavant, en le désignant comme celui qui a donné « *des valeurs structurantes pour une croissance durable* ». Il a imposé « *des valeurs de partage et de respect mutuel* » que ses successeurs reprennent dans « *un parfait esprit de continuité et de transmission* ». Les liens sont soigneusement établis entre les dirigeants actuels et le fondateur, pour appuyer cette continuité. La cohérence des hommes comme des idées est très travaillée.

Ainsi, le mot d'introduction du rapport d'activité 2015<sup>31</sup> met en avant des éléments de la culture du groupe. Il insiste sur sa dimension « responsable » (RSE, philanthropie, etc.) et avance également les côtés audacieux et entrepreneurial de son identité. Il s'agit ainsi de trois traits forts du caractère de Gérard Mulliez que le groupe s'est approprié.

La place du fondateur dans les discours de l'entreprise n'est pas sans rappeler les caractéristiques du « récit de la réussite » tel que le définit Nicole d'ALMEIDA<sup>32</sup> : ce dernier érige le parcours d'un acteur en modèle et en fait un mythe qui permet aux stratégies menées de faire sens.

La Directrice de la communication du groupe, Marie-Hélène Boidin Dubrule<sup>33</sup>, soulignait lors de notre entretien que les 50 ans du groupe Auchan en 2011 avaient été une occasion de travailler la

---

<sup>30</sup> Annexes, Corpus B.1 p108

<sup>31</sup> Annexes, Corpus B.3 p115

<sup>32</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

<sup>33</sup> Annexes, Entretien 1 p127



formulation des grandes valeurs de l'entreprise. Il en ressort trois mots-clés : confiance, partage, progrès. Ce sont eux qu'on retrouve aujourd'hui sur le site groupe-auchan.com<sup>34</sup>.

La place du « *partage* » au cœur des valeurs d'Auchan est une des valeurs « imposée » par Gérard Mulliez comme nous le rappelions à l'instant. Elle fait écho au fort engagement philanthropique du groupe, qui est régulièrement rappelé. En 2013, Vianney Mulliez insiste ainsi dans l'édito du rapport d'activité annuel<sup>35</sup> sur le fait que le « *Groupe Auchan a l'ambition d'être reconnu pour son éthique* ». Il apporte pour illustrer cette idée des exemples d'engagements RSE et sociétaux. Le dossier presse « 1961-2011 : générations Auchan » souligne longuement cette attention du groupe à placer l'homme au centre : le collaborateur est responsabilisé et valorisé, la proximité avec le client est l'objet de toutes les attentions.

Auchan, c'est donc un groupe qui tout en innovant se préoccupe du bien-être des hommes qui l'entourent.

L'identité corporate du groupe se mêle exclusivement à celle de la marque d'hypermarchés, alors que la distribution est un des trois métiers du groupe. Les personnes interrogées en entretien n'ont pas pour habitude d'aller « à Auchan » pour faire leurs courses et pourtant elles avaient l'impression de connaître la marque et le groupe. A la question : « comment définiriez-vous Auchan ? », il ressort les qualificatifs d'ancien, de solidement implanté, voire d'un peu vieillot. Il est ainsi loin d'être rare qu'Auchan soit rattaché directement à « *une grande famille du Nord* ». La famille qui a fondé le groupe Auchan est donc fortement liée à l'image des métiers de la chaîne de grande distribution qui porte son nom.

Pour ceux qui connaissent déjà le groupe, il y a un certain consensus sur la « *philanthropie naturelle* » de celui-ci : « *La solidarité est au cœur des valeurs d'Auchan. La création un peu pionnière de la fondation n'a rien de surprenant* » nous dit Astrid Paul, consultante de Little Wing, en entretien<sup>36</sup>. Sophie Duhamel, ancienne directrice de la communication de la Fondation de France et Déléguée générale d'Entreprises et Médias<sup>37</sup> poursuit cette idée : « *Auchan n'est pas très représentatif des fondations en général. Ses prises de position dans la société ne sont pas classiques, elles sont à lier avec la tradition philanthropique des grandes familles chrétiennes du Nord.* »

---

<sup>34</sup> <http://www.groupe-auchan.com/qui-sommes-nous/presentation>

<sup>35</sup> Annexes, Corpus B.2 p112

<sup>36</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>37</sup> Annexes, Entretien 4 p136

Ce patrimoine de valeurs permet de comprendre l'institutionnalisation de l'engagement assez pionnière d'Auchan pour la jeunesse. Il est d'autant plus important de le replacer à l'origine de l'investissement du groupe dans ce projet dans la mesure où la Fondation Auchan pour la jeunesse reste plutôt dépendante de la direction de la structure qui l'a créée.

### 3. Entre la Fondation Auchan pour la jeunesse et la direction du groupe, des liens étroits

Sophie Duhamel soulignait lors de nos échanges<sup>38</sup> que l'institutionnalisation d'un engagement sociétal par la création d'une fondation permettait « d'installer » ce dernier. Dès lors, la philanthropie du groupe ne peut être taxée d'être « *la danseuse du président* » puisque l'engagement est formellement détaché des choix de la direction.

Il n'en reste pas moins qu'entre la Fondation Auchan pour la jeunesse et la direction du groupe Auchan Holding, les liens demeurent étroits. Il est intéressant de relever que la journaliste de Paris Match, Nadège FORESTIER<sup>39</sup> semble avoir initialement intitulé son papier « Gérard Mulliez va se consacrer à une fondation pour les jeunes », comme le montre la structure de l'URL menant à l'article. Celui-ci est finalement titré « La face cachée du mythique patron d'Auchan », mais l'URL n'est pas modifiée. Dans l'initiative première du projet de la fondation, la place du fondateur n'est pas un secret : « *La jeunesse c'est un engagement qu'il a pris au plus haut niveau, toute sa carrière il a valorisé l'éducation des jeunes* » nous disent les deux consultantes de l'agence Little Wing lors de notre échange. Il semblerait donc que le fondateur et ancien président du groupe continue de s'impliquer personnellement dans le fonctionnement de la Fondation.

L'Observatoire de la Fondation de France<sup>40</sup> note que dans 43% des cas, les politiques de mécénat d'une entreprise sont rattachées à la direction générale de celle-ci, et ce même si les départements de rattachement varient.

C'est aussi le cas quand elles sont institutionnalisées. Le mécénat d'entreprise devenu fondation reste lié à la direction et à la gouvernance. Ainsi, le Président de la Fondation pour la jeunesse est Vianney Mulliez, qui occupe également les fonctions de Président du conseil de surveillance de Auchan Holding

---

<sup>38</sup> Annexes, Entretien 4 p136

<sup>39</sup> FORESTIER Nadège, « La face cachée du mythique patron d'Auchan », *Paris Match.fr*, publié le 5 février 2007

<sup>40</sup> Observatoire de la Fondation de France, *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?*, novembre 2007

et de Président d'Auchan Retail. Nous notons d'ailleurs que lorsqu'elle présente son Président, la fondation le relie soit à ses fonctions dans le groupe, soit à celles qu'il occupe pour Auchan Retail<sup>41</sup>.

La Vice-présidente de la fondation est Marie-Hélène Boidin Dubrulle, Directrice de la communication du groupe Auchan Holding. Sa place dans la fondation a été une demande qu'elle a posée comme une condition lors de son entrée dans le groupe en 2000 : « *J'ai rejoint Auchan pour sa fondation* ». Son implication dans le fonctionnement de la structure vient donc d'un attrait personnel pour le projet. Elle ne cache pas s'être énormément investie pour le développement de la structure et sa valorisation.

Le lien entre la direction de la communication de l'entreprise et la fondation est ici le résultat d'une démarche personnelle de Marie-Hélène Boidin Dubrulle et non pas une volonté de la direction générale de rattacher communication et fondation. L'étude de l'Observatoire de la Fondation de France citée précédemment indique cependant que pour 45% des entreprises étudiées, les actions de mécénat sont liées à la direction de la communication.

Au-delà de la distribution des fonctions officielles de la fondation, dans les faits, la direction générale du groupe intervient régulièrement dans son fonctionnement.

Tout d'abord, il revient au Conseil d'administration de valider les règles d'allocation des fonds dédiés à la fondation. Ses membres peuvent également siéger aux Comités d'engagement qui décident des projets soutenus ou non. Ce sont eux qui lancent la mise en œuvre d'opérations spéciales, comme l'année anniversaire des 20 ans. Enfin, une fois par an, le Conseil soutient spécifiquement un des dossiers présentés en lui allouant une somme plus importante.

Or, dans les administrateurs nommés au 1<sup>er</sup> janvier 2012<sup>42</sup> nous retrouvons en plus du Président et de la Vice-présidente, deux autres Directeurs du groupe (synergie développement durable et ressources humaines). La liste des administrateurs est disponible sur le site de la fondation mais de manière assez peu visible : un lien vert clair sur fond blanc, sans aucune incitation à le suivre, en bas de l'article « Une organisation proche des associations ».

L'implication des directions du groupe est très forte, c'est indéniable. Néanmoins ce ne doit absolument pas induire l'existence d'un quelconque conflit d'intérêt. Du fait de son statut de fondation abritée, la Fondation Auchan pour la jeunesse est suivie par des experts et responsables de la Fondation de France. Il revient à ces derniers d'éviter toute possibilité de suspicion à ce sujet.

---

<sup>41</sup> Annexes, Corpus A.3, p92

<sup>42</sup> La liste disponible sur le site [fondation-auchan.com](http://fondation-auchan.com) est malheureusement obsolète.

Ces liens de dépendance avec la direction générale du groupe sont logiques dans la mesure où, bien qu'objectivée par son institutionnalisation, la fondation est avant tout un engagement du groupe Auchan Holding.

Nous avons vu que celui-ci, du fait des valeurs que son fondateur a inscrit dans la culture de l'entreprise, est profondément philanthrope. L'engagement sociétal s'inscrit donc dans l'ADN même du groupe. C'est particulièrement le cas de la Fondation Auchan pour la jeunesse, avec laquelle le groupe entretient des liens moraux étroits.

Celle-ci bénéficie d'une visibilité privilégiée au sein du groupe.

## ***C. La Fondation Auchan pour la jeunesse, « la belle histoire » incontournable du groupe***

La Fondation Auchan pour la jeunesse n'est pas la seule fondation du groupe Auchan. La fondation étudiée a cependant un positionnement privilégié au sein du « système » philanthropique de celui-ci. Groupe et fondation entretiennent une certaine proximité dans leurs positionnements respectifs et par l'organisation de la structure philanthropique.

### **1. La place de la Fondation Auchan pour la jeunesse dans le « système » de fondations du groupe**

Le groupe Auchan compte cinq fondations. La Fondation Simply le goût du partage, la Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social, la Fondation Génération Auchan (Auchan Russie), la Fondation Weave Our Future et celle que nous étudions, la Fondation Auchan pour la jeunesse.

Ces nombreux engagements du groupe en faveur de causes multiples peuvent brouiller la lisibilité de l'engagement. Nous observons qu'ils sont tous tournés vers le social : soutien aux jeunes, aux entrepreneurs, aux plus démunis, à l'insertion... Leurs actions peuvent donc être amenées à se croiser. Nous l'avons vu, la solidarité est au cœur des valeurs d'Auchan. Le nombre de structures externes au groupe dédiées à la philanthropie n'est donc pas tout à fait surprenant. Ainsi que le note Ludivine Preneron de Little Wing<sup>43</sup> : le nombre de structures dédiées à la philanthropie donne lieu à « *quelques incohérences dans les positionnements, ça ne facilite pas le travail de communication.* »

---

<sup>43</sup> Annexes, Entretien 2 p129

Dans ce « système » de fondations, la position occupée par la Fondation Auchan pour la jeunesse est cependant la plus valorisée par le groupe.

Ainsi, depuis maintenant au moins 3 ans, la fondation est en home page sur le site du groupe Auchan Holding<sup>44</sup>. Elle y était déjà régulièrement avant, selon ses actualités. Aujourd'hui, elle est intégrée à la page d'accueil sous la mention « Une entreprise responsable ». Dans les tons verts du logo de la fondation, une phrase invite l'internaute à « découvrir la fondation Auchan pour la jeunesse » et ce, dans la seconde moitié centre de la page, c'est-à-dire dans une zone du site particulièrement valorisante.



C'est également la première fondation présentée lorsque l'internaute clique sur « Nos fondations » (onglet « Nos engagements »). La section de la page présentant la fondation est plus grande que celles consacrées aux autres fondations. Elle comprend un texte détaillé, deux liens vers le site de la fondation (*en savoir plus* et *soumettre un projet*) et la vidéo réalisée pour les 20 ans. C'est la seule des cinq fondations à intégrer ce type de contenu qui retient particulièrement l'attention.

Dans les différents rapports que nous avons pu lire, et de manière de plus en plus claire au fil des années, la fondation que nous étudions occupe une place prépondérante sur les autres<sup>45</sup>. Dans le dossier de presse des 50 ans du groupe Auchan, c'est même la seule mentionnée<sup>46</sup> alors qu'elles étaient trois à avoir été créées en 2011.

Nous expliquons cette valorisation particulière par le fait qu'historiquement, c'est la plus ancienne. Elle a au moins 12 ans d'expérience de plus que les autres. Par le nom, elle est aussi bien plus proche de la marque Auchan (elle inclut explicitement la marque dans son appellation), par son histoire, elle est très liée au groupe.

Particulièrement valorisée par le groupe, la Fondation Auchan pour la jeunesse bénéficie aussi d'un positionnement pertinent, qui tout en étant radicalement différent par son action réussit pourtant à garder les grands savoir-faire du groupe.

<sup>44</sup> Annexes, Corpus B.4 p118

<sup>45</sup> Annexes, Corpus B.2 et 3 p111 et 115

<sup>46</sup> Annexes, Corpus B.1 p109

## 2. La Fondation Auchan pour la jeunesse : un positionnement réussi

Isabelle PETIT<sup>47</sup> note que la fondation se différencie des autres politiques RSE de l'entreprise par son objet. Alors que les actions RSE accompagnent le métier de l'entreprise, les actions de la fondation y sont étrangères. Sans rapport direct avec le métier de l'entreprise qui les crée, elles doivent cependant conserver une certaine cohérence avec les activités de celle-ci tout en répondant à une problématique de leur environnement.

La création d'une fondation par une entreprise permet de faire un lien entre ses métiers et les enjeux de l'environnement dans laquelle elle évolue. Le positionnement de son engagement responsable se fait « *à partir d'une certaine compréhension de la société croisée avec les enjeux de son activité* » souligne Sophie Duhamel, ancienne directrice de la communication de la Fondation de France et Déléguée générale d'Entreprises et Médias<sup>48 49</sup>. A partir de son expérience à la Fondation de France, elle note que les grandes entreprises dont l'offre est tournée vers les consommateurs (B to C) peuvent avoir quelques difficultés à prendre un engagement en cohérence avec les problématiques de leurs environnements sans être en opposition avec leur cœur de métier. Les exemples de Coca Cola et de ses actions pour faire diminuer l'obésité ou de la FdJ et de sa lutte contre l'addiction illustrent cette complexité.

David HESS, Nicolas ROGOVSKY et Thomas W.DUNFEE<sup>50</sup> vont plus loin dans cette idée en définissant la prochaine vague des engagements d'entreprise comme des « CSI ». Les « Corporate Social Initiative » ont pour caractéristiques d'être connectées aux valeurs clés de l'entreprise et en lien étroit avec les compétences pour lesquelles elle est reconnue tout en restant différentes des activités internes.

La Fondation Auchan pour la jeunesse répond à cette définition dans la mesure où elle est connectée aux valeurs clés du groupe et qu'elle utilise les compétences d'Auchan Retail sans faire de la distribution.

---

<sup>47</sup> PETIT Isabelle, *La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE ?*, IPAG Worker Paper Series, 2014

<sup>48</sup> Annexes, Entretien 4 p136

<sup>49</sup> Michel CAPRON Michel et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, dans *L'entreprise dans la société : une question politique* (Paris, La Découverte, 2015) donnent ainsi l'exemple du groupe de matériaux de construction Lafarge qui s'est engagé contre le Sida sur le continent africain pour préserver la santé de ses employés là-bas.

<sup>50</sup> HESS David., ROGOVSKY Nicolas, W.DUNFEE, Thomas, « The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives », in *California Management Review*, Vol. 44, 2002, pp. 110-125

L'histoire de la fondation a été rappelée lors de l'année anniversaire<sup>51</sup>. Au-delà de la « petite histoire » qui a lancé la fondation, celle-ci a répondu à un enjeu général : les hypermarchés sont un lieu de vie où se croisent et se retrouvent une grande partie de la population. Lors de la création d'Auchan, la vision était de faire des lieux où on trouvait « *sous le même toit* » tous les commerces nécessaires à un foyer<sup>52</sup>. Avec sa fondation dirigée vers la jeunesse, Auchan projette la vision de son activité de grande distribution dans une mission d'intérêt général. Le groupe veut créer des centres de vie réunissant toute l'offre quotidienne des ménages, tout en souhaitant soutenir les jeunes de ces foyers. La fondation est donc en lien étroit avec le positionnement du groupe tout en étant différente.

Elle est aussi proche des valeurs du groupe, tout en les précisant. Auchan met l'humain au cœur des valeurs que le groupe communique. Depuis 2011, les trois valeurs clés sont résumées par confiance, partage et progrès. Or, la fondation s'occupe d'une partie de la population définie, les jeunes de 5 à 25 ans en précisant les valeurs clés : « *confiance en la jeunesse, partage d'expériences, progrès des jeunes* » ainsi que le formule Marie-Hélène Boidin Dubrule<sup>53</sup> en entretien.

Dans son fonctionnement, la fondation s'appuie sur le cœur de métier historique du groupe, la grande distribution. Selon les consultantes de Little Wing<sup>54</sup>, c'est un élément fondamental de l'engagement. Si la communication des valeurs est quelque chose d'important et d'attendu, pour que l'engagement soit visible, il faut des actes, du concret. L'entreprise doit donc s'engager là où elle peut mener à bien des réalisations. C'est précisément le cas de la Fondation Auchan pour la jeunesse qui s'appuie sur le réseau des hypermarchés Auchan, précisément ce que le groupe « sait faire ». Ce sont les magasins qui font remonter les projets montés par les collaborateurs ou soutenus par eux au groupe. Depuis 2011, la fondation s'appuie sur une deuxième grande force du groupe : son internationalisation. Tous les hypermarchés Auchan du monde peuvent présenter des projets et chaque collaborateur de magasin a l'opportunité de s'y engager. Cette internationalisation de la fondation correspond à une des tendances du mécénat d'entreprise, notée par Anne WARLIN<sup>55</sup>.

La fondation Auchan pour la jeunesse se positionne en cohérence avec l'activité du groupe et ses valeurs tout en reprenant à son profit les savoir-faire de l'enseigne Auchan. En cohérence avec l'identité du groupe, elle lui est en certain points subordonnée.

---

<sup>51</sup> Annexes, Corpus A.3 p91

<sup>52</sup> Dossier de presse « 1961-2011 : Génération Auchan », Annexes, Corpus B.1 p106

<sup>53</sup> Annexes, Entretien 1 p127

<sup>54</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>55</sup> WARLIN Ariane, « Fondations d'entreprise : D'une pierre deux coups », *Le Nouvel Economiste.fr*, 11 mai 2011

### 3. Fondation Auchan pour la jeunesse – Groupe Auchan Holding : une relation de subordination

Nous l'avons déjà vu<sup>56</sup>, le Président de la fondation, Vianney Mulliez, est également Président du Conseil de surveillance de Auchan Holding et Président d'Auchan Retail. La Vice-présidente de la fondation, Marie-Hélène Boidin Dubrulle occupe aussi la fonction de Directrice de communication de Auchan Holding.

Il est assez clair, au-delà de la présidence, que les équipes du groupe et les équipes de la branche Auchan Retail ne cessent de se croiser au sein de la fondation. Quand nous avons demandé aux consultantes<sup>57</sup> de l'agence Little Wing qui accompagnent la fondation pour ses 20 ans comment se passent concrètement leurs relations avec la structure et avec qui elles sont en lien, leur réponse est un peu évasive : « *L'organisation interne est un peu compliquée. Il y a les équipes du groupe, les équipes locales à l'international, et puis aussi les personnes qui sans être en charge de la Fondation y consacrent un peu de temps* ». La réorganisation du groupe Auchan devenue cette année Auchan Holding ne facilite pas la compréhension de son organigramme.

La fondation a bien une équipe dédiée. Le site<sup>58</sup> présente ainsi trois salariées : Marie Françoise Maire - responsable de projets pour la France, Anne-Florence Azan – responsable de projets internationaux, Olivia Sallé – elle aussi responsable de projets pour la France. Compte-tenu de leur nombre, il est probable qu'elles aient plus de responsabilités que celles mentionnées sur le site. Anne-Florence Azan nous a ainsi été présentée en entretien comme étant la responsable communication. La fondation compte également un Conseil d'administration, un Comité d'orientation et un Comité de sélection : ces trois assemblées se réunissent régulièrement pour étudier les dossiers présentés, décider des budgets alloués à la Fondation et valider les orientations de la structure.

Bien que des postes lui soient consacrés et que son fonctionnement opérationnel soit structuré par des assemblées, la fondation dépend aussi du travail d'autres salariés d'Auchan : il s'agit des personnes du groupe dont les missions incluent la fondation, notamment en communication et en relations presse mais aussi les responsables désignés dans chaque pays en plus de leur poste. L'investissement des ressources humaines d'Auchan Retail est primordial puisque ce sont les directeurs de magasin à qui revient la responsabilité de « promouvoir » la fondation. Marie-Hélène Boidin Dubrulle<sup>59</sup>, Vice-présidente de la Fondation Auchan pour la jeunesse le reconnaît et le souligne comme une faiblesse : «

---

<sup>56</sup> Cf I.B.3, p24

<sup>57</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>58</sup> <https://www.fondation-auchan.com/organisation>

<sup>59</sup> Annexes, Entretien 1 p127



*Tout dépend du responsable, du manager et de la manière dont il s'investit ». « Notre objectif est que nos équipes s'approprient la fondation : nous donnons les moyens d'agir (dotation, comité d'engagement, process...), c'est ensuite aux équipes locales de la faire vivre ! »*

La fondation est aussi dépendante du groupe pour son financement. Par nature non lucrative, c'est le groupe Auchan Holding qui lui verse annuellement la part de dotation fixée tous les 5 ans. Bien que la loi encadre les versements, c'est lui qui décide librement le montant de la dotation. Or celle-ci détermine la capacité d'action de la fondation : plus elle est dotée, plus elle peut soutenir de projets. Le groupe communique sur plus de 830 000€<sup>60</sup> alloués à la Fondation en 2015. Le dossier de presse « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées » avance le chiffre de 1 500 000€ pour 2016. Ces chiffres nous sont confirmés par Marie-Hélène Boidin Dubrule qui nous disait que les subventions avaient été doublées pour l'année anniversaire. Ces moyens exceptionnels alloués par le groupe doublent du même coup la possibilité pour la fondation de soutenir des initiatives et de porter des projets.

Incontournable du fait de sa valorisation par le groupe qui la met plus en avant que ses quatre autres fondation, incontournable par son positionnement proche du groupe dont elle utilise le réseau de distribution en totale cohérence avec ses valeurs clés, la fondation est également étroitement liée à la direction du groupe à laquelle elle est subordonnée.

---

<sup>60</sup> Volet RSE du rapport de gestion 2015 du groupe Auchan Holding

### **Conclusion du I**

L'institutionnalisation d'un engagement responsable de l'entreprise par la création d'une structure dédiée à cet engagement repose sur plusieurs moteurs internes et externes à l'entreprise mais aussi sur des facilités législatives et fiscales qui encouragent l'entreprise à externaliser cet engagement.

En étudiant la culture du groupe Auchan, nous avons pu voir que le premier moteur ayant conduit à la création de la Fondation Auchan pour la jeunesse est celui de la culture de l'entreprise, profondément orientée vers la philanthropie. C'est cette culture qui permet de prendre les « promesses responsables » de cet engagement. Nous pouvons ainsi dire que tout comme la fondation valorise le système de valeur du groupe (en reprenant ses valeurs clés), le groupe permet lui aussi la valorisation de la fondation et de son action, en lui proposant un cadre de valeurs cohérentes et installées.

En effet, première créée par le groupe, elle occupe une place privilégiée dans le « système philanthropique » de ce dernier. La fondation entretient une grande proximité avec Auchan Holding, tant par ses valeurs, son positionnement, que par la manière dont elle fonctionne. Au regard de cette proximité entre les deux structures, comment est présenté l'engagement de la fondation ?

## II. Mettre en discours les valeurs et les actions de la fondation

---

Après avoir cherché à comprendre ce qui avait poussé à sa création et la place de la Fondation Auchan pour la jeunesse dans le groupe Auchan Holding, nous étudierons dans cette deuxième partie les discours émis sur la fondation et leurs organisations entre les émetteurs : comment se présentent les résultats des « promesses » faites lors de l'engagement responsable ? Qui dit quoi, sous quelles formes, par quels canaux et pour quelles cibles ?

Nous commencerons par analyser les différents messages diffusés à l'occasion de l'année anniversaire de la fondation afin de saisir la manière dont la fondation est émettrice (A) avant d'étudier comment s'organisent ces derniers entre la fondation et le groupe (B). Nous chercherons ensuite à comprendre quels sont les freins de sa notoriété (C).

### A. « Depuis 20 ans on grandit ensemble », cas d'étude

L'année anniversaire de la Fondation Auchan pour la jeunesse a été le prétexte à une réorganisation de son image et de ses messages. En plus d'une certaine événementialisation des 20 ans, la fondation a lancé une nouvelle identité visuelle et une identité « 20 ans ». Les supports de diffusion ont aussi été repensés.

#### 1. Calendrier spécial et événementialisation

Anniversaire oblige, l'année 2016 a cherché à être une année spéciale pour la fondation. Cette date symbolique a été d'autant plus travaillée que les 10 ans ont peu été valorisés. Marie-Hélène Boidin Dubrule<sup>61</sup>, Directrice de la communication du groupe parle « *d'échec relatif* » et reconnaît que l'occasion avait été pas ou mal préparée.

Pour les 20 ans, l'agence de communication Little Wing a conseillé et accompagné la fondation. Nous avons rencontré les deux consultant(e)s qui étaient plus spécifiquement chargées de cette mission,

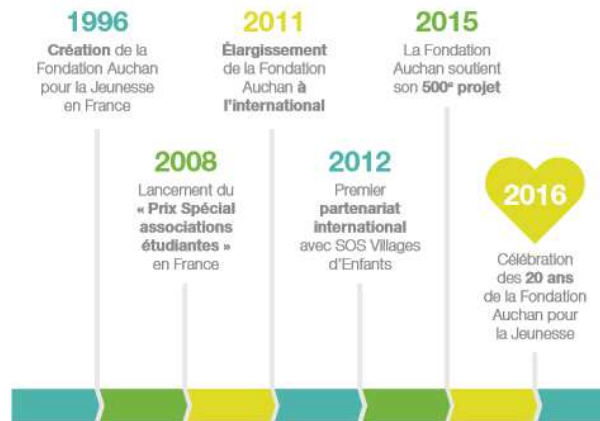
---

<sup>61</sup> Annexes, Entretien 1 p127

Astrid Paul et Ludivine Preneron<sup>62</sup>. Celles-ci soulignent « *le prétexte pour mieux positionner la fondation* » que représente cette année.

Nous avons cherché dans les différents supports auxquels nous avons eu accès le champ lexical entourant l'anniversaire de la Fondation.

Il est d'ores et déjà important de noter que l'année 2016 est explicitement intégrée à « l'histoire » de la fondation et est marquée comme une des dates clés à retenir. Sur le site, l'onglet « La Fondation » / « Son histoire »<sup>63</sup> propose une frise chronologique des grandes dates de la fondation. Elle se termine par « 2016, célébration des 20 ans de la Fondation



Auchan pour la jeunesse ». Sous une autre forme, elle est intégrée au dossier de presse des 20 ans (cf illustration).

Le dossier de presse « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées » qualifie à plusieurs reprises l'année 2016 : elle est dite « *année phare* », c'est l'année des « *premières fois* » (mobilisation de tous les magasins le même jour, appel à un institut de sondage ...), d'un « *appel à projet exceptionnel* » etc.

Dans les communiqués de presse<sup>64</sup>, c'est « *à l'occasion de ses 20 ans* » que la fondation publie un sondage, c'est aussi « *à l'occasion de ses 20 ans* » qu'un appel à projets exceptionnel est envoyé.

L'année est donc bien spécifiée comme incontournable par la fondation. Elle participe à la rendre importante en la jalonnant d'étapes clés. Un calendrier spécial a été mis en place :

- Un appel à projet « Ensemble pour la Jeunesse » dont le lancement a permis de mobiliser l'ensemble des hypermarchés du groupe.
- Une « Journée Solidaire » fixée au 5 octobre, au cours de laquelle chaque magasin a été invité à présenter une association dont il a soutenu le projet.
- Une remise des trophées « Ensemble pour la Jeunesse », le 17 novembre. Il y est prévu de réunir le maximum de lauréats et de récompenser certains des projets présentés.

<sup>62</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>63</sup> <https://www.fondation-auchan.com/son-histoire>

<sup>64</sup> Annexes, Corpus A.5 p96

Par leur contenu, nous comprenons que ces trois moments forts cherchent à mobiliser les équipes des magasins autour des possibilités offertes par la fondation et l'entourage direct (les consommateurs d'Auchan). Ils valorisent aussi les collaborateurs qui soutiennent des projets (la fondation les appelle « parrains ») en pensant à les distinguer à deux reprises.

Sans bouleverser le calendrier habituel de la fondation (appel à projet, étude, attribution des fonds, distinction par le Conseil d'administration d'un projet), les grands événements pensés pour rythmer l'année anniversaire permettent de mettre en valeur les différents acteurs clés. Ils reposent en effet sur trois axes : la mobilisation des équipes, la valorisation des parrains, la valorisation des actions menées ensemble. Ces trois grandes idées se retrouvent dans l'identité dévoilée à l'occasion du lancement des 20 ans.

## 2. Nouvel anniversaire, nouvelle identité ?

L'anniversaire de la fondation a également permis de repenser son identité, visuelle et de clarifier les « promesses » de l'engagement responsable pris en faveur de la jeunesse.

Jusqu'à maintenant, les domaines de la fondation étaient variables. Dans le dossier de presse des 50 ans du groupe « 1961-2011 : Génération Auchan », ils sont donnés comme étant les suivants<sup>65</sup> :

*L'animation dans les quartiers (notamment via l'aide aux devoirs), la création d'activité et d'emploi*

*L'éducation, la prévention des risques*

*La santé des jeunes notamment la bonne alimentation*

Dans son rapport d'activité 2013<sup>66</sup>, aucun n'est mis en avant. En 2016, les domaines de la fondation sont clairement posés : il s'agit de l'éducation, de la santé et de l'insertion. Ils se retrouvent dans le rapport d'activité 2015<sup>67</sup> du groupe, mais aussi sur le site internet de la fondation et le dossier de presse des 20 ans où ils permettent de catégoriser les projets soutenus (cf ci-contre). Les domaines d'intervention ainsi définis, la fondation clarifie son action auprès de la jeunesse.



<sup>65</sup> Annexes, Corpus B.1 p109

<sup>66</sup> Annexes, Corpus B.2 p113

<sup>67</sup> Annexes, Corpus B.3 p116

Les 20 ans ont aussi donné lieu à la redéfinition de l'identité visuelle de la fondation. Un changement de logo lui a précédé. Nous avons repéré le passage du logo dit « à spirale » au logo dit « carré » comme datant au moins de mars 2013 (actualisation du logo sur le site).



Ainsi que nous l'avons analysé en annexes<sup>68</sup>, le logo actuel a perdu l'idée du mouvement et du dynamisme qui marquait le logo à spirale. Il présente pourtant les mêmes messages que le logo précédent, mais de manière plus sobre et plus épurée. Il replace enfin la mention du rôle de la Fondation de France dans une continuité visuellement logique. En un mot, il est plus institutionnel.



Quelques mois après étaient dévoilés le logo, la signature des 20 ans et une nouvelle identité visuelle. Le logo des 20 ans installe le changement des couleurs de l'identité visuelle de la fondation : loin du



violet et de l'orange qui entouraient le logo vert clair jusqu'alors<sup>69</sup>, les nouvelles couleurs de la fondation sont le blanc, les nuances de turquoise et de vert. Des couleurs plus froides, là aussi plus institutionnelles, qui « soutiennent » le vert du logo.



De la forme d'un cœur et de couleurs verte / bleue turquoise le logo des 20 ans fait entrer de la rondeur dans une identité visuelle plus axées sur les lignes et les angles droits. Le dossier de presse des 20 ans peut ainsi jouer sur les cercles<sup>70</sup> dans sa présentation, sans casser la cohérence visuelle du support.

Le choix du cœur fait appel à un ensemble symbolique. La décision de l'insérer dans l'identité visuelle de la fondation est loin d'être anodine. Au sens de Roland BARTHES dans *Mythologie*<sup>71</sup>, le cœur est un mythe. C'est un objet qui est socialement investi de sens multiples. Ici, la fondation oriente le sens à donner à l'objet en jouant sur les couleurs. Ce n'est pas une interprétation liée au registre de la passion qu'il faut retenir (ce serait alors plutôt des couleurs chaudes qui seraient utilisées) mais au registre de l'empathie, celui qui fait référence au cœur battant de la vie, au cœur de l'amitié etc.

<sup>68</sup> Annexes, Corpus A.1 p83

<sup>69</sup> Annexes, Corpus A.6 p99

<sup>70</sup> Annexes, Corpus A.4 p95

<sup>71</sup> BARTHES Roland, *Mythologies*, Paris, Le Seuil, 1957, 233p

Le découpage des couleurs en trois parties est expliqué par la fondation et ne permet donc pas d'interprétation libre : les explications insistent sur l'esprit collectif et la création de liens permise par la fondation<sup>72</sup>. La partie supérieure verte représente « un parrain », la partie supérieure turquoise « une association », la partie du milieu « une multitude de projets », portée depuis « 20 ans » comme l'indique la mention placée au centre. Le cœur du logo anniversaire devient ainsi un « fédérateur symbolique » qui donne sens aux éléments hétérogènes que sont les projets soutenus par la fondation.

Ce choix peut néanmoins rencontrer quelques limites. Ainsi, Simon<sup>73</sup> a réagi de manière plutôt négative lorsque nous le lui avons présenté : « *Pourquoi un cœur aussi cul-cul ? La jeunesse c'est donc nécessairement cul-cul ?* ». Il regrettait également le manque de dynamisme de l'ensemble.

La signature des 20 ans « *depuis 20 ans on grandit ensemble* » rejoint et enrichit le sens du logo que nous venons d'analyser. Le « *on* » et le « *ensemble* » insistent sur la dimension collective des 20 ans. L'utilisation du pronom « *on* » pose les mêmes questions que celle du « *nous* ». Elles sont soulevées par Nicole d'ALMEIDA<sup>74</sup> : s'agit-il du « *on* » de l'entreprise ou du « *on* » universel ? Le « *ensemble* » balaie ses interrogations et place le « *on* » du côté de l'universalité.

Ainsi que nous l'ont précisé les deux consultantes de Little Wing<sup>75</sup>, l'identité des 20 ans a été pensée pour être évolutive. Les éléments peuvent s'adapter suivant les années : depuis 21 ans on grandit ensemble, depuis 22 ans etc.

La nouvelle identité de la fondation clarifie ses domaines d'intervention et insiste sur la dimension collective qui constitue le cœur de la structure. Dans le même temps, elle poursuit le changement d'identité visuelle commencé par l'adoption du nouveau logo en 2013 : des couleurs plus froides, prédominance des lignes etc. C'est cette nouvelle identité, plus proche de celle du groupe Auchan, qu'on retrouve sur les supports émis par la fondation.

---

<sup>72</sup> Annexes, Corpus A.1 p85

<sup>73</sup> Annexes, Entretien 6 p140

<sup>74</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

<sup>75</sup> Annexes, Entretien 2 p129

### 3. Evolution des supports

Dans le dossier de presse des 20 ans de la fondation, « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées »<sup>76</sup>, la modernisation des outils de communication est annoncée : un nouveau site « véritable interface dynamique avec les associations candidates », une page Facebook « pour faciliter les échanges entre la Fondation, les associations soutenues et les collaborateurs Auchan ».

Afin de comprendre quelles avaient été les modifications opérées sur les outils de communication de la fondation, nous avons étudié les anciennes versions de son site internet. La fondation a été créée l'année du lancement d'internet pour le grand public (1996), le site internet de l'institution a donc été mis en ligne quelques années plus tard. La première version que nous avons retrouvée date d'avril 2010<sup>77</sup>.

Le site présente la fondation dans un cadre jeune et dynamique tout en restant institutionnel dans les contenus proposés. Les couleurs sont vives, l'espace principal est occupé par une image fixe en noir et blanc. L'internaute peut, au choix, s'informer sur la fondation et son actualité, soumettre un projet, consulter la bibliothèque ou savoir ce que les parrains et les associations disent de la fondation. Nous pouvons donc dire que l'objectif d'information est rempli. Le site était alors une vitrine.

Le site mis en ligne à l'occasion des 20 ans<sup>78</sup> suit les dernières tendances de webdesign : couleurs sobres, fonds clairs, place de l'image prédominante. Il est plus en cohérence avec le logo de la fondation : il privilégie les blogs de couleurs, les lignes, les découpages de l'espace en carré et en rectangle. Sa scénographie générale rappelle celle du site du groupe Auchan Holding. Il propose les mêmes informations que précédemment, mais le menu a été simplifié : quatre entrées sont possibles et la possibilité de soumettre un projet fait l'objet d'une présentation particulière. Les contenus sont plus interactifs : vidéo, cartes interactives, sliders... Nous notons également la mise en avant des résultats chiffrés de la fondation (en haut à droite).

La page Facebook<sup>79</sup> annoncée par le dossier de presse est une vraie valeur ajoutée au site. Elle décline l'identité et les activités de la fondation avec un certain nombre de contenus qui ne se trouvent que sur le réseau social : retombées médias, vidéos de présentation des associations, nouvelles des projets soutenus etc. Parce que c'est un réseau social, Facebook donne la possibilité de réagir, de partager (contrairement au site). Cette valeur ajoutée est d'autant plus précieuse que, selon une étude

---

<sup>76</sup> « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées », p13

<sup>77</sup> Annexes, Corpus A.6 p99

<sup>78</sup> Annexes, Corpus A.6 p102

<sup>79</sup> Annexes, Corpus A.7 p104



d'Ernst & Young<sup>80</sup>, seule la moitié des fondations utilisent les réseaux sociaux pour communiquer. Il y a donc de la place pour présenter les engagements sociétaux des entreprises.

Les 20 ans ont également été l'occasion pour la fondation de mettre en ligne une vidéo<sup>81</sup> mettant en scène ses actions et son fonctionnement. Directement intégrée aux sites, elle ne peut être partagée, ce qui limite sa diffusion.

Les nouveaux supports sont pensés pour donner lieu à plus d'interactions et de discussions, tout en continuant à informer. Ils changent sur la forme, ils évoluent aussi sur le fond. Nous soulignons cependant qu'ils gagneraient à être pensés aussi pour le grand public non initié. Ainsi que l'analyse Sébastien URIOS<sup>82</sup>, il est essentiel que le site d'une fondation renseigne les « candidats ». Mais les personnes qui ne connaissent pas encore la fondation doivent aussi trouver des contenus qui leur soient explicitement dédiés.

Nous avons étudié les spécificités des discours et supports actuels de la Fondation Auchan pour la jeunesse. Repensés à l'occasion des 20 ans, ils clarifient son identité en synthétisant ses domaines d'action et en valorisant les parties prenantes (parrains et associations), et ce faisant ils valorisent la fondation.

La fondation n'est cependant pas le seul émetteur de messages sur les engagements qu'elle porte.

## ***B. Deux émetteurs pour une fondation***

La fondation promeut ses actions, mais le groupe parle lui aussi de la fondation. Ces deux émetteurs sont distincts mais se croisent régulièrement. Plus encore, la fondation est expressément mise dans une relation de filiation avec le groupe. Tous deux parlent des actions menées en s'appuyant sur des outils rhétoriques similaires et c'est ensemble qu'ils en font la promotion dans les médias.

---

<sup>80</sup> Ernst & Young et IMS-Entreprendre pour la Cité, *Panorama 2014 des fondations d'entreprises, L'évaluation, une pratique en voie de généralisation ?*, 2014

<sup>81</sup> Analysée en Annexes, Corpus A.2 p86

<sup>82</sup> URIOS Sébastien, *Comment valoriser les actions d'une fondation grâce à une stratégie digitale ?*, Blog de Mayflower, 27 août 2014

## 1. Une « paternité » d'Auchan installée

Dans les différents discours émis par la fondation, Auchan (groupe et marque) occupe une place discrète mais visible.

Tout d'abord, du fait de son nom même : Fondation Auchan pour la jeunesse. Il la relie très explicitement à la marque Auchan<sup>83</sup> et fait le lien entre les actions menées par la fondation et l'entreprise qui l'a créée.



Le logo de la Fondation Auchan pour la jeunesse installe également la « paternité » d'Auchan sur la fondation. D'abord du fait de l'organisation des éléments textuels<sup>84</sup> : le mot « fondation » est placé à la verticale. Il donne un sens à l'ensemble du logo (on comprend instinctivement que l'ensemble d'unités de sens composant le logo concerne une Fondation) mais demeure un peu indépendant des autres éléments textuels. « Auchan pour la jeunesse » étant écrit dans un positionnement distinct de « Fondation », Auchan peut apparaître comme l'acteur agissant pour la jeunesse, au détriment de l'acteur institutionnel qu'est la « Fondation Auchan ».

C'est d'autant plus le cas si nous soulignons que la typographie utilisée pour écrire « Auchan » est celle du logo historique de la marque (aujourd'hui abandonné par le groupe mais conservé par la chaîne de magasins Auchan Retail). Comme le célèbre logo rouge et vert, le A de Auchan reprend le rouge-gorge, symbole de l'enseigne.

Au-delà des éléments de son identité (nom, logo), Auchan est aussi très présent dans l'histoire et les valeurs clés de la fondation. Dans le dossier de presse des 20 ans et sur le site de la fondation est diffusé un discours du Président Vianney Mulliez<sup>85</sup>. Ce dernier retrace l'histoire de la fondation et la replace en quelques paragraphes dans une filiation claire avec le groupe Auchan, tant par les valeurs partagées que par les étapes de sa création. La fondation est un succès, mais celui-ci, elle le doit au groupe dont les valeurs, les intuitions et les collaborateurs ont permis son avènement et sa réussite.

Cette narration du succès de la fondation par son président permet d'abord de replacer dans une temporalité l'expérience de cette réussite. Ainsi que le rappelle Paul RICOEUR<sup>86</sup>, « *le temps devient temps humain dans la mesure où il est articulé sur un mode narratif* ». Raconter permet donc de faire

---

<sup>83</sup> Nous avons défini en introduction la distinction que nous faisons entre la marque, le groupe et la fondation, cf p9

<sup>84</sup> Annexes, Corpus A.1 p84

<sup>85</sup> Annexes, Corpus A.3 p92

<sup>86</sup> Cité par ALMEIDA Nicole (d'), dans *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

concorde les discordances temporelles. L'exercice permet de formaliser le présent du passé et d'inclure les perspectives du futur dans l'organisation du présent. Dans *Les promesses de la communication*, Nicole d'ALMEIDA cite le philosophe Walter BENJAMIN qui regrettait que « *l'art de se raconter est en train de se perdre* ». Ce discours est la preuve que ce n'est pas complètement le cas. Il donne et surtout illustre en une page la vision du « monde d'Auchan », faite de valeurs mais surtout d'actions, qui donnent des résultats dont le groupe et la fondation peuvent se réjouir.

La fondation et ses réalisations sont également mises en valeur sur différents supports du groupe, en rappelant régulièrement les liens qu'elle a avec celui-ci. Sur le site groupe-auchan.com<sup>87</sup> il est aussi question de « nos engagements » et de « nos fondations ». Dans le rapport d'activité 2013<sup>88</sup>, le groupe intitule la section présentant les fondations « *Nous développons l'engagement d'Auchan vers la société* ».

Si la fondation se met explicitement en lien avec la marque Auchan, nous notons que seul le groupe parle d'elle, la chaîne de magasin du même nom reste à notre connaissance silencieuse sur ce sujet. Ce fait nous amène à dire que l'activité de la fondation reste satellite : il y a un équilibre à créer entre la dimension « business » de la marque où elle est absente, et l'identité « corporate » où elle a une place importante.

Les liens de la fondation avec le groupe sont racontés et mis en scène de telle manière que la Fondation Auchan pour la jeunesse ne peut qu'être associée à la structure « mère ». Ce qui pose la question de la manière dont se différencient les deux émetteurs.

## 2. Parler de la fondation : quantification, personnification et actions



Pour parler de la Fondation Auchan trois grands outils rhétoriques sont utilisés : la quantification, la personnification et l'énumération de ses actions sur le terrain.

Ces trois grands piliers de la communication de la fondation sont mis en valeur dès la home page du site : les chiffres en

---

<sup>87</sup> Annexes, Corpus B.4 p121

<sup>88</sup> Annexes, Corpus B.2 p111

haut à droite, les porteurs d'un projet au centre, les actions menées par les chèques remis et la carte interactive.

Ils se retrouvent également dans la structure du dossier de presse des 20 ans<sup>89</sup> : après le discours du Président, la fondation est « personnifiée » ou incarnée par trois porteurs de projets qui racontent leur engagement (p.6), une page est réservée aux chiffres clés (p.16), les actions menées occupent une trentaine des 53 pages du dossier. Au-delà de ces trois rubriques, personnification, quantification et actions se retrouvent tout au long du document. Presque chacune des actions présentées est personnifiée par un collaborateur-parrain et un verbatim, et le plus régulièrement possible par un chiffre placé dans la marge, « 500 jeunes initiés au journalisme », « plus de 100 enfants accueillis à la Kafétine » etc.

Le film des 20 ans<sup>90</sup> illustre aussi le recours à ces outils par sa seule structure narrative : un collaborateur Auchan (personnification) rencontre un acteur extérieur et avec l'aide de la fondation ils agissent pour la jeunesse (action). La vidéo donne particulièrement à observer une variation de la quantification : l'accumulation. Andréa CATELLANI<sup>91</sup> souligne le recours à cette stratégie rhétorique quand il étudie les discours entourant les démarches RSE. Il établit qu'elle permet de valoriser les actions par accumulation de micro preuves factuelles narratives. C'est exactement ce qui peut être vu dans le film. La structure narrative se répète, les personnifications aussi (incluant nom du collaborateur et drapeau), les logos des fondations internationales remplissent l'écran etc. Le narrateur en joue : « *Et vous savez quoi ? Je pourrais ne pas m'arrêter. Il y en a tellement d'autres.* ».

Le groupe Auchan est plus factuel que la fondation lorsqu'il en parle : il ne s'agit pas de rendre concrète la fondation, de développer une proximité avec la structure, mais de présenter ce qu'elle fait. Pas de collaborateur, pas de nom, mais des faits.

Encore plus qu'en 2013, le rapport d'activité 2015 donnent des faits bruts<sup>92</sup>. La présentation qui est faite de la fondation chiffre tout, même les domaines : « *3 domaines prioritaires* ».

Le site du groupe rappelle simplement les missions de la fondation (qui d'ailleurs ne sont pas à jour !) avant de renvoyer sur le site internet de la fondation « *pour en savoir plus* ». Nous retrouvons ici une illustration de l'analyse de Sébastien URIOS<sup>93</sup> qui donne au site de l'entreprise la mission d'abord de

---

<sup>89</sup> Annexes, Corpus A.4 p95

<sup>90</sup> Analyse en Annexes, Corpus A.2 p86

<sup>91</sup> CATELLANI Andréa, « Le discours de justification des démarches de RSE : observation sémiotique » in Sémiotique mode d'emploi, dir Karine BERTHELOT GUIET, Editions Le Bord de l'eau, Paris, 2015

<sup>92</sup> Annexes, Corpus B.3 p116

<sup>93</sup> URIOS Sébastien, Comment valoriser les actions d'une fondation grâce à une stratégie digitale ?, Blog de Mayflower, 27 août 2014

faire le lien entre la fondation et l'image de l'entreprise. L'entreprise doit penser des passerelles entre l'image de la fondation à la sienne pour que cette dernière soit valorisée par la fondation. Mais elle doit bien dissocier les deux structures. C'est ce que nous observons par la différence de ton utilisé par les deux émetteurs.

Si la fondation et le groupe parlent tous les deux des actions menées par la fondation, les deux discours ne peuvent être confondus : le groupe mentionne l'existence de la fondation et la présente en quelques faits et chiffres, la fondation essaye de concrétiser au maximum chacun des messages émis par un nom, un chiffre ou un exemple d'action menée. Complémentaires, le groupe et la fondation mènent les relations presse de la fondation ensemble.

### 3. Les relation presses, parler à deux voix

Canaux essentiels de visibilité, les relations presse donnent l'occasion aux deux acteurs d'apparaître ensemble comme émetteurs.

Sur les différents supports presse de la fondation que nous avons étudiés<sup>94</sup>, celle-ci apparaît très clairement comme émetteur principal. L'identité visuelle de la fondation est celle qui est utilisée : couleur, logos, visuels etc. Cependant, le groupe est aussi présent. Le logo historique d'Auchan est toujours visible, le contact presse donné est celui d'Auchan et non de la fondation. Dans le communiqué d'appel à projet, il est même question d'un « appel à projets exceptionnel d'Auchan à l'occasion des 20 ans de sa fondation », et non pas d'un appel à projet de la fondation.

La fondation reste évidemment le sujet principal des communiqués, mais les émetteurs se partagent les messages. Si dans le communiqué de presse annonçant la publication de l'étude Harris Interactive sur les jeunes, le groupe apparaît clairement comme un élément de réassurance qui permet « d'installer » la fondation comme un émetteur de confiance, dans le second document analysé les rôles de chacun sont plus nuancés. Le groupe est plus clairement émetteur, même si c'est pour « sa fondation ».

La place des relations presse est particulièrement importante pour une fondation. C'est le constat de Francis Charhon<sup>95</sup>, Directeur général de la Fondation de France : « *si communication il doit y avoir [sur la fondation] c'est à l'occasion d'une réalisation particulière qui peut être relayée dans le*

---

<sup>94</sup> Annexes, Corpus A.5 p96

<sup>95</sup> Annexes, Entretien 3 p133

*périmètre où il y a des personnes directement concernées* ». Astrid Paul<sup>96</sup>, de l'agence Little Wing partage le même point de vue. Elle souligne que les relations presse sont d'abord axées sur les projets, sinon « *quand on cherche à faire parler [de la fondation], on passe un peu pour une entreprise qui veut se donner bonne conscience* ».

Elles cherchent donc à personnifier la fondation par les actions menées dans un cercle local, à destination des cibles qui sont plus directement concernées par l'action.

La fondation Auchan a également développé un partenariat avec le journal La Croix pour l'année des 20 ans. Trois à quatre articles génériques ont été publiés sur la fondation en 2016<sup>97</sup>. Ils relaient les grandes actualités de la structure vers un lectorat national : l'étude menée avec Harris et les appels à projet.

Les liens entre la fondation et le groupe sont clairement établis par les deux entités. Les messages émis sur la fondation utilisent trois grands ressorts mais le groupe n'en utilise qu'un seul (la quantification), laissant à la fondation le soin « d'incarner » les actions menées et agissant surtout comme un relai.

Les rôles entre le groupe et la fondation sont donc assez clairs. Les messages émis sur la fondation par ces deux entités rencontrent cependant quelques freins quant à leur diffusion.

## **C. Une notoriété freinée**

Les discours de la fondation sont pensés, des outils sont développés, des relais sont organisés, mais pourtant la fondation n'a pas une très grande notoriété : 720 personnes la cherchent sur Google par mois en moyenne, contre plus de 3600 pour la fondation Edf<sup>98</sup>. Quelles peuvent être les causes de cette notoriété limitée ?

### **1. Un cadre législatif et normatif contraignant**

La première des causes identifiées est d'ordre légal. Une instruction fiscale de 2004<sup>99</sup> précise que le dispositif fiscal encourageant au mécénat peut être remis en cause s'il y a une « *disproportion*

---

<sup>96</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>97</sup> <http://www.la-croix.com/Recherche/fondation%20auchan/1>

<sup>98</sup> Annexes, Etudes 1 p146

<sup>99</sup> Annexes, Sources juridiques et définition 3 p152

*marquée* » entre la somme donnée à un tiers et la mise en valeur du soutien à ce tiers par l'entreprise donnant.

La notion relative de « disproportion marquée » encourage à la prudence, surtout que la sanction prévue (fin des avantages fiscaux du mécénat) est dissuasive.

De son côté, la Fondation de France demande à ses fondations abritées de ne pas allouer plus de 20% des fonds disponibles à la communication de leurs actions. Sophie Duhamel<sup>100</sup>, ancienne directrice de la communication de la Fondation de France note que cette injonction cadre certains écueils voire protège l'entreprise « *il y a 20 ans, quand il n'y avait aucune limite, il était possible de plus investir en communication que dans le projet sur lequel on communiquait !* ». Limiter les investissements en communication permet alors de préserver un équilibre entre actions et communication sur les actions.

En plus de ce cadre légal, il faut ajouter selon l'approche retenue de la notion d'engagement et de responsabilité, un cadre normatif qui a des conséquences sur la manière de communiquer. Ainsi que le remarquent Jean-Pascal GOND et Jacques IGALENS<sup>101</sup>, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise tend à devenir de plus en plus éthique. L'entreprise suit les normes sociales implicites dépendant du sens qu'elle donne à la notion.

Ils retiennent quatre approches, correspondant à quatre courants de la sociologie. L'approche fonctionnaliste donne à la responsabilité sociale une fonction de régulation qui peut concilier « business » et éthique. Elle permet à l'entreprise de se donner bonne conscience.

L'approche socio-politique voit la responsabilité de l'entreprise comme une relation de pouvoir entre elle et ses parties prenantes

Les culturalistes ont une approche de la responsabilité qui en fait un produit culturel, dépendant des attentes de l'environnement de l'entreprise.

L'approche constructiviste retient de la responsabilité de l'entreprise que c'est un produit temporaire, résultat d'un équilibre trouvé entre l'entreprise et la société. Elle intègre les notions d'identité, de valeurs d'enjeux.

---

<sup>100</sup> Annexes, Entretien 4 p136

<sup>101</sup> GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2013

Ainsi selon la définition que l'entreprise a de sa responsabilité et suivant les lois en vigueur, des cadres législatifs et normatifs contraignent et orientent la communication qui est faite de ses engagements. Mais ces freins sont aussi culturels.

## 2. Frein culturel – « Le bien ne fait pas de bruit »

Au cours de nos différents entretiens est souvent revenue l'idée que lorsqu'on faisait quelque chose de bien, le mettre en avant diminuait la valeur de l'action. Lucie<sup>102</sup> nous dit ainsi que communiquer sur les actions de la Fondation et sur l'engagement d'Auchan « *c'est prendre le risque de passer pour hypocrite genre, « on le fait pour se faire bien voir »* ». Lalana<sup>103</sup> pour sa part trouve que ça n'aiderait absolument pas l'engagement à paraître sincère.

Maud TIXIER<sup>104</sup> ne dit pas autre chose quand elle souligne que la discrétion garantit le désintéressement et l'authenticité de la démarche de l'entreprise. La philanthropie et le mécénat en particulier relèvent de la communication parce qu'ils engagent l'image de l'entreprise mais comme don, ils se doivent d'être discrets pour rester efficaces. Elle remarque que c'est la posture qui était la plus adoptée jusque dans les années 2000. Même s'il y a eu ensuite une évolution, il reste la volonté de ne pas s'exposer à un tapage publicitaire et médiatique. D'autres occasions de montrer son engagement doivent donc être trouvées.

Cette posture stratégique de l'entreprise face aux réalisations de sa fondation est attendue par une partie des personnes que nous avons interrogée, elle est aussi comprise par les professionnels du secteur que nous avons rencontrés. Francis Charhon<sup>105</sup>, Directeur général de la Fondation de France, note ainsi que « *La philanthropie mise souvent sur la discrétion* ». Cette observation récurrente nous amène à faire un lien avec la définition judéo-chrétienne de la charité. Celle-ci pour être « valide » doit rester secrète et en tout cas discrète. Or, nous avons pu voir qu'il était de notoriété publique que la famille Mulliez était culturellement profondément ancrée dans une culture chrétienne<sup>106</sup>.

De plus, ne pas faire trop de bruit, rester discret est une des composantes de la culture d'Auchan. La politique qui est adoptée par la famille Mulliez (il est intéressant de noter que la

---

<sup>102</sup> Annexes, Entretien 5 p139

<sup>103</sup> Annexes, Entretien 8 p143

<sup>104</sup> Cité par PETIT Isabelle dans *La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE* ?, IPAG Worker Paper Series, 2014

<sup>105</sup> Annexes, Entretien 3 p133

<sup>106</sup> Cf I.B.1, p20



journaliste du *Point* Marie Border a donné pour titre à son article « Gérard Mulliez se confie enfin »<sup>107</sup>) se retrouve dans l'ensemble de l'entreprise. Marie-Hélène Boidin Dubrule<sup>108</sup>, Directrice de la communication du groupe reconnaît ainsi qu'il y a assez peu de communication corporate externe. La priorité est donnée à la communication corporate interne pour assurer la cohésion des équipes à l'international et permettre l'implantation de la culture du groupe Auchan dans les pays où il s'installe. De ce fait, il est doublement induit que le groupe ne fasse aucune promotion tapageuse des actions et réalisations de sa Fondation. Astrid Paul, de l'agence Little Wing<sup>109</sup>, évoque un « *désintérêt pour la promotion [des] actions [de la fondation]* » Il serait totalement anti-stratégique d'aller contre cette composante essentielle de la culture du groupe.

Enfin, l'organisation de la fondation, elle aussi liée à la culture du groupe, mène assez naturellement à une certaine discrétion. Marie-Hélène Boidin Dubrule rappelle ainsi à plusieurs reprises que « *La centralisation est un gros mot chez Auchan* ». L'autonomie et la responsabilisation des salariés est une des priorités managériales du groupe. Ils sont donc laissés plutôt libres de s'approprier ou non la Fondation et ses opportunités, d'agir et de la promouvoir ou pas autour de leurs magasins.

Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE<sup>110</sup> analysent dans cette discrétion autour des engagements sociétaux un ressort plus stratégique que culturel, qui rejoint les remarques des personnes qui nous ont reçues en entretien : les actions RSE, le mécénat etc sont des « *mouvements vers la société* », qui répondent à un certain nombre d'attentes. Néanmoins, communiquer sur ces derniers nourrirait une certaine ambiguïté sur le pouvoir de l'entreprise. Promouvoir ses « bonnes actions » ajoute une nouvelle dimension aux activités de l'entreprise et donc un nouveau « verrou », un nouveau lien de dépendance de la société à l'entreprise qui peut être mal perçu et mal compris.

Quelques soient les racines de ses choix en matière de communication (culturelle ou stratégique) la fondation a avant tout pour objectif de se faire connaître de ceux qu'elle peut aider, d'augmenter l'engagement des collaborateurs autour du projet, et pas d'être largement promue en externe. C'est pourquoi la visibilité de ses actions dépend largement du bouche-à-oreille, méthode quelque peu incertaine.

---

<sup>107</sup> BORDET Marie, « Gérard Mulliez se confie enfin », *Le Point*, publié le 12 juillet 2012, consulté le 19 mai 2016

<sup>108</sup> Annexes, Entretien 1 p127

<sup>109</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>110</sup> CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *L'entreprise dans la société : une question politique*, Paris, La Découverte, 2015

### 3. Une notoriété dépendante du bouche-à-oreille

Lors de l'entretien qu'il nous a consacré, Francis Charhon<sup>111</sup>, Directeur général de la Fondation de France, analysait que la communication d'une fondation, ainsi que celle de la philanthropie en général, « *c'est comme une communication d'influence, l'existence et les actions d'une fondation d'entreprise sont connues par bouche-à-oreille, par conversations interpersonnelles* ». C'est par ce canal là que le grand public a le plus de possibilité d'apprendre l'existence de la Fondation.

En effet, nous avons pu le voir, la Fondation a un certain nombre de supports tournés vers l'externe. Nous avons évoqué la page Facebook, le site ainsi que les relations presse qui tous trois sont résolument tournés vers les publics extérieurs au groupe. Les limites et les difficultés rencontrées par les démarches de relations presse ont été soulevées<sup>112</sup>. Le site demande quant à lui une démarche active de l'internaute : avant que ce dernier puisse avoir accès aux informations réunies sur ce support, il faut qu'il ait eu la curiosité d'en savoir plus sur les engagements d'Auchan. Enfin, la page Facebook, si elle a une dimension « bouche-à-oreille » parce qu'elle permet de créer des conversations et d'y inclure des tiers (partage, tag, conversations privées), reste largement dépendante de l'algorithme du réseau social. Elle peut même recouvrir la même nature que le site si, comme nous l'avons fait, l'internaute arrive sur la page en utilisant le moteur de recherche interne de Facebook (barre de recherche).

Ces différents outils ont leurs limites et ne peuvent attirer que de manière assez détournée l'attention parce que chacun demande une démarche active de recherche d'information sur un sujet précis. En l'absence de campagne de communication grand public, il reste donc la possibilité d'entendre parler de la fondation par un proche.

Ce qui pourrait s'avérer un grand potentiel. Ainsi que le souligne Bernard EMSELLEM<sup>113</sup>, le fait de parler des actions d'une organisation sur un registre positif est une marque de soutien du registre déclaratif. De plus, suivant le principe bien connu du « two step flow of communication », théorisé par Elihu KATZ et Paul LAZARFELD dans *Personal Influence*<sup>114</sup>, les discours reçus de nos pairs reçoivent bien plus de crédit de notre part que ceux émis par les acteurs institutionnels, type médias ou entreprises. Ainsi, un proche salarié d'Auchan vantant les actions de la fondation, ou alors une association connue racontant l'aide dont elle a bénéficié par Auchan aurait plus d'impact qu'un message diffusé par

---

<sup>111</sup> Annexes, Entretien 2 p129

<sup>112</sup> Cf II.B.3 p43

<sup>113</sup> EMSELLEM Bernard, *Communication, pourquoi le message ne passe plus ...*, Paris, Editions François Bourin, 2016, 275p

<sup>114</sup> KATZ Elihu, LAZARFELD Paul, *Personal Influence*, New York, The Free Press, 1955

Auchan ou par la Fondation expliquant que telle initiative a été soutenue à hauteur de x milliers d'euros.

Parce que la loi et la norme comportementale suivie limitent la promotion de la fondation mais surtout parce que « le bien ne fait pas de bruit », pour entendre parler de la fondation, le prérequis est de s'intéresser au moins de loin aux engagements du groupe ou aux associations locales.

### **Conclusion du II**

Les discours émis au sujet de la fondation ont été l'objet d'une attention toute particulière en raison de l'anniversaire de la structure. Ils nous ont permis d'étudier que la fondation valorisait elle-même l'engagement pris par Auchan. Ont ainsi été pensé un ensemble d'événements et de messages qui sans bouleverser ni son rythme ni son identité ont permis de clarifier son fonctionnement et de valoriser ses différentes parties prenantes. Les 20 ans lui ont également permis de diffuser une identité visuelle plus proche de celle du groupe.

Parce qu'elle est étroitement liée à la marque Auchan, la fondation et le groupe sont tous deux des émetteurs légitimes pour parler des actions menées. Pour montrer l'impact de l'engagement responsable et la tenue de ses promesses, les résultats chiffrés sont mis en avant, tout comme les personnes impliquées et les actions présentées. La fondation reste cependant l'émetteur de référence des messages la concernant, le groupe étant un « relai de la valorisation ».

Nous avons également vu que la notoriété de l'engagement d'Auchan rencontre quelques freins législatifs, normatifs et culturels, et repose surtout sur le bouche-à-oreille, assuré par les collaborateurs du groupe et les associations locales.

Le travail sur les discours de la fondation étant important, le bouche-à-oreille peut devenir non un frein mais un potentiel intéressant si la fondation arrive à s'insérer comme un acteur philanthropique incontournable et ainsi lancer des conversations.



# III. Développer la notoriété de la fondation : raisons et propositions

---

La Fondation Auchan pour la jeunesse fait un travail de terrain qui n'est pas anecdotique et émet des messages intéressants. Pourtant, elle demeure relativement peu connue du grand public. Ainsi, si la famille Mulliez, à la tête du groupe, à la réputation d'être philanthrope, la marque Auchan inclut assez peu ces éléments. Pourquoi la Fondation Auchan pour la jeunesse devrait être alors plus connue ?

Nous étudierons dans un premier temps les raisons qui peuvent soutenir une stratégie de plus grande valorisation des engagements de mécénat (A). Nous verrons ensuite quels sont les effets des messages émis par ou au sujet de la fondation et pourquoi ils sont intéressants (B) avant de donner des pistes de développement de la visibilité de la fondation (C).

## A. Attirer l'attention, pour quelles raisons ?

Les discours présentant la fondation trouvent une place nouvelle dans la reconfiguration de l'espace public. Celui-ci donne une importance croissante à l'entreprise. Un certain nombre d'acteurs identifiés sont en attente d'engagements responsables forts. Dans ce contexte, la fondation donne des réponses intéressantes.

### 1. Reconfiguration de l'espace public et « accountability » de l'entreprise

Guido PALAZZO et Andreas Georg SCHERER<sup>115</sup> reprennent en 2008 la définition de l'espace public établie par HABERMAS. Selon eux, il s'est reconfiguré. L'entreprise a plus de place, les pouvoirs publics en ont moins. Avec la baisse de pouvoir de l'Etat, l'entreprise est ainsi de plus en plus intégrée à la décision publique et à la définition du bien commun.

C'est le sujet sur lequel se concentre Damien KRICHEWSKY en 2012. Dans une approche sociologique, il étudie l'hypothèse d'une suite d'encastres et de désencastres entre le secteur économique et la société. Celle-ci permet une étude des convergences et divergences entre intérêts

---

<sup>115</sup> Cités par CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise dans *L'entreprise dans la société : une question politique*, Paris, La Découverte, 2015

économiques privés et intérêt social collectif. Après un premier désencastrement quand s'installe une montée marchandisation généralisée, il souligne un ré-encastrement des deux secteurs à la fin du XIXe jusqu'au milieu du XXe quand l'Etat tout en étant présent compose avec la place nouvelle de l'entreprise. Le second désencastrement a dans la fin des années 70, quand l'Etat providence montre les limites de son modèle et qu'explosent les marchés.

Jean-Pierre BEAUDOUIN note lui aussi dans *Etre à l'écoute du risque d'opinion*<sup>116</sup>, qu'à la fin de la seconde guerre mondiale, l'entreprise devient un acteur du débat public et doit justifier ses choix et sa stratégie. Les relations entreprises-société civile se multiplient et s'intensifient.

Dans le même temps où l'entreprise occupe une place croissante, le nombre d'acteurs qui prennent la parole et celui des canaux de diffusion augmentent. S'installent un certain nombre de conversations où l'entreprise doit s'imposer pour faire entendre sa position. Le cabinet d'études Brunswick relève ainsi 11 conversations<sup>117</sup> qui sont autant de sujets sur lesquels l'entreprise doit se positionner

C'est également ce qu'analysent Jean-Yves SAULQUIN et Guillaume SCHIER<sup>118</sup> quand ils reviennent sur les grandes étapes de la prise de pouvoir de la communauté sur l'entreprise. Selon eux, depuis 1945, les parties prenantes de l'entreprise en ont de plus en plus le contrôle. Les salariés sur le dirigeant, les clients avec le marketing, les actionnaires et enfin la société civile qui exige que des comptes lui soient rendus sur de multiples sujets.

Lorsque nous l'avons interrogée au sujet des engagements sociétaux d'une entreprise, Lalana<sup>119</sup> disait ainsi : « *Oui c'est important [qu'elle en ait] parce c'est un acteur de la vie courante, elle participe à notre vie quotidienne* ». Néanmoins, le Trust Barometer 2016<sup>120</sup> note une montée de la méfiance des consommateurs envers les entreprises. Ces derniers réclament moins de pub, plus de communication, plus de sens, ils demandent du concret, des éléments de réassurance.

Pour répondre à cette méfiance, Nicole d'ALMEIDA souligne que la pression ressentie par les entreprises est grande<sup>121</sup>. L'auteur évoque la pression des pairs<sup>122</sup>, rappelant que : « Les grands de ce monde ne s'appellent plus Condé ou Clèves, mais Coca-Colas et Danone ».

---

<sup>116</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2001, 205p

<sup>117</sup> MILLER Jon, PARKER Lucy, « The Eleven Conversations » *Brunswick Review*, London, consulté le 25 juillet 2016

<sup>118</sup> SAULQUIN Jean-Yves, SCHIER Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 1/2007 (n°223), pp 57-65

<sup>119</sup> Annexes, Entretien 8 p143

<sup>120</sup> EDELMAN, « Trust Barometer - An Opportunity for Business », 2016

<sup>121</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *La société du jugement*, Armand Colin, Paris, 2007, 255p

<sup>122</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

Nous pouvons également noter la pression de la société civile. Dans son étude, EY souligne ainsi que plus de 56% dirigeants de fondation disent que l'engagement envers la société a été pris pour « satisfaire l'intérêt général ».

L'entreprise occupe une place de plus en plus importante dans la société, laquelle attend qu'elle prenne position sur des sujets multiples. C'est plus spécifiquement le cas de quelques grands acteurs que nous avons identifiés.

## 2. Acteurs de la société civile et philanthropie des entreprises

Il y a une attente certaine des différents acteurs de la société civile à ce que les entreprises prennent position sur des questions sociales.

Quand Jean-Pierre BEAUDOUIN<sup>123</sup> expose dans *Etre à l'écoute du risque d'opinion* son analyse des attentes de la société, il souligne qu'un acteur est en fait plusieurs acteurs à la fois. Un actionnaire est par exemple aussi un client et tout autant un citoyen. Dans les attentes des citoyens, il retient qu'ils sont particulièrement attentifs à l'éthique et aux réponses que donnent les entreprises sur ce sujet : ils sont prêts à s'engager pour une entreprise si elle offre des perspectives sur des valeurs de société.

L'étude IMS-Entreprendre pour la Cité<sup>124</sup> note pour sa part qu'en 2007 plus de neuf consommateurs français sur dix se disent prêts à boycotter un produit qui ne respecterait pas certains engagements éthiques. Ils sont 38 % à dire prêter attention aux engagements sociétaux des entreprises lorsqu'ils achètent des produits.

Dans son « Prosumer Report 2015 »<sup>125</sup>, l'agence Havas Worldwide souligne lui aussi que les prosumers<sup>126</sup> étudiés sont 77% préfèrent consommer des produits d'entreprises partageant leurs valeurs personnelles. Ce que Louise confirme : « *C'est bête ce que je vais dire mais quand tu sais [qu'ils ont une fondation pour la jeunesse] tu as plus envie d'aller chez Auchan. [...] tu as envie de participer à toi aussi* ». Havas avance également qu'ils sont 80% à trouver que clarifier son système de valeurs est profitable à l'entreprise.

---

<sup>123</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2001, 205p

<sup>124</sup> IMS-Entreprendre pour la Cité, *La société, une affaire d'entreprise ?*, Eyrolles-Les Éditions d'Organisation, Paris, 2007

<sup>125</sup> HAVAS WORLDWIDE, « Project Superbrand 10 truths reshaping the corporate world » *Prosumer Report* volume 23, 2015

<sup>126</sup> Les prosumers tels que définit par Havas Worldwide sont les « pilotes de marchés », les leaders d'influence.

Les actionnaires sont également attentifs aux engagements citoyens de l'entreprise. Dans l'étude d'IMS-Entreprendre pour la Cité ils sont présentés en deux catégories. Dans la première, les actionnaires aux grandes valeurs morales qui veulent les retrouver dans leurs entreprises. Dans la seconde, bien plus importante, les actionnaires qui se rendent compte que les entreprises irresponsables s'exposent à des risques et veulent donc les éviter. Bertrand Collomb, alors Président de Lafarge est cité : « *La tendance aujourd'hui réside dans l'augmentation de ces deux types d'actionnaires : les premiers en raison du développement des fonds éthiques et les seconds du fait des cas de plus en plus nombreux de mise en cause de la responsabilité, non juridique, mais morale des entreprises.* »

Dans les médias, le sujet de la philanthropie est visiblement consacré au sens de de Pierre BOURDIEU. Dans son approche sociologique des médias, celui-ci définit la consécration comme la validation d'une tendance qui se fait en trois grands temps. D'abord, le sujet est l'objet de discussion entre spécialistes. Il est ensuite traité par des médias spécialisés, avant de devenir un des sujets retenus par les médias grands publics. La série estivale des Echos sur « Les nouveaux philanthropes » montre que cette troisième étape est franchie. Le traitement du sujet de la philanthropie dans les médias est la manifestation d'une « consécration » du thème mais aussi de la place de celui-ci dans les préoccupations actuelles des grands acteurs de la société.

Les acteurs de la société particulièrement en lien avec les entreprises que sont les citoyens et les actionnaires affichent une certaine attente d'engagements philanthropiques de leur part. La fondation est susceptible de répondre à ces attentes.

### **3. La fondation, une réponse aux attentes perçues**

Le concept de société civile est un « fourre-tout » comme le souligne Nicole d'ALMEIDA<sup>127</sup> dans *La société du jugement*. Nous retiendrons sa définition qui implique de comprendre la « société civile » comme une arène où s'observe une manière particulière de penser, laquelle repose sur l'entendement (instinctif) et non la raison (réfléchi). La pensée s'y déploie de deux grandes manières : par la mesure (quantification, chiffres) et la prescription normative (« il y a qu'à »).

---

<sup>127</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *La société du jugement*, Armand Colin, Paris, 2007, 255p



Dans ce contexte d'émission de message, la fondation d'entreprise permet de concentrer en une structure définie les « bonnes actions » de l'entreprise sur un sujet.

Elle permet aussi de les prouver. Ainsi que le note Sophie Duhamel<sup>128</sup>, Déléguée générale d'Entreprises et Médias : « *Cette dimension d'engagement sociétal de l'entreprise [...] doit surtout être prouvée. [...] Les preuves des convictions sont attendues* ». La fondation donne la possibilité à l'entreprise de donner des faits, des chiffres, des données relatives à l'engagement pris.

En quelque sorte, la fondation constitue un stock de réputation philanthropique. Jean-Pierre BEAUDOUIN<sup>129</sup> souligne à plusieurs reprises combien il est important de penser la réputation comme un stock. Il analyse la réputation comme située entre la morale et l'économie. Elle est donc un stock, un flux et une ressource. Selon les situations, elle s'emploie différemment. Ainsi, en cas de crise, le stock peut permettre d'assurer de nouveau une stabilité d'image à l'entreprise.

La fondation assure un stock de réputation, elle assure aussi une visibilité précieuse de ses engagements pour la société. Nathalie HEINICH<sup>130</sup> analyse la visibilité comme un nouveau capital déterminant. Sans visibilité, les actions menées ne peuvent pas être perçues et encore moins reconnues. La visibilité détermine les objets qui recevront l'approbation d'un public plus large, en cela elle est un enjeu essentiel. La structure de la fondation permet de répondre à cet enjeu.

Avoir une fondation à mettre en avant pour répondre aux nouveaux enjeux exprimés par la société civile permet à l'entreprise de se positionner comme porteur de l'intérêt général sur un domaine donné. Mettant au second plan l'entreprise orientée « business », la fondation porte et défend le bien commun, transcendant tout intérêt local et privé. Via sa fondation, l'entreprise adopte ainsi une députation, telle que définie par Nicole d'ALMEIDA<sup>131</sup>. C'est-à-dire que sur un sujet, elle adopte la posture originelle du député, dépêchée par la société pour travailler dans le sens de l'intérêt général.

Si les fondations répondent de manière pertinente aux enjeux que nous avons définis précédemment, leurs actions sont méconnues. Ce sont les conclusions de l'enquête menée par Jens MARQUARDT en 2001<sup>132</sup>. Ce dernier a interrogé 300 étudiants sur les fondations. 90% ont fait des

---

<sup>128</sup> Annexes, Entretien 4 p136

<sup>129</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *L'opinion c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2007, 272p

<sup>130</sup> HEINICH Nathalie, *De la visibilité : Excellence et singularité en régime médiatique*, Paris, Gallimard, 2012

<sup>131</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *La société du jugement*, Armand Colin, Paris, 2007, 255p

<sup>132</sup> Cité par SILBERER Günter dans *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

commentaires positifs sur les structures et les enjeux de responsabilité sociale auxquels elles répondaient, mais seule la moitié pouvait préciser ce qu'elles faisaient.

Il n'en reste pas moins qu'il est de plus en plus question de la place des entreprises en philanthropie. Or, suivant la théorie de la « spirale du silence » de Elisabeth NOELLE-NEUMANN<sup>133</sup>, plus un sujet est objet de discussion, plus il sera sujet de discussion. Il s'agit donc pour les entreprises de se positionner sur ces questions. La fondation est une des réponses possibles, elle réunit un certain nombre d'avantages, notamment en termes de visibilité.

Auchan a les moyens de se positionner sur ces questions, mais le grand public ne connaît pas vraiment ses engagements. Les effets des discours reçus sur les cibles internes et externes sont pourtant éloquentes.

## **B. La fondation, un « levier de sens » en interne et en externe**

Une étude d'Ernst & Young<sup>134</sup> souligne que « dans l'environnement actuel, il est important de construire une image « d'entreprise citoyenne » : celle-ci permet non seulement de renforcer la cohésion en interne (pour 31 % des responsables de fondation interrogés) mais encore de valoriser l'image de l'entreprise à l'externe (45 %) ».

Parce qu'ils répondent à des attentes de la société, les messages émis par et au sujet de la fondation occupent une place déterminante dans la mobilisation des équipes en interne et des parties prenantes externes.

### **1. Réunir les équipes autour d'un engagement commun**

Valentine BOULLET<sup>135</sup> voit dans les actions de mécénats un levier interne non seulement puissant mais aussi essentiel en bien des points. Elle souligne l'augmentation des fonds alloués aux

---

<sup>133</sup> NOELLE-NEUMANN Elisabeth, « The spiral of silence: a theory of public opinion », Journal of Communication, 1974

<sup>134</sup> Ernst & Young, *Panorama 2006 des fondations d'entreprises, Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ?*, 2006 – extraits en Annexes, Etudes p149

<sup>135</sup> BOULLET Valentine, « Et si les nouveaux philanthropes remplaçaient les politiques publiques ? », *Carenews info*, 15 février 2016

activités de mécénat par les entreprises et analyse plusieurs effets sur les équipes de collaborateurs, lesquels sont pertinents pour parler de la Fondation Auchan pour la jeunesse.

Tout d'abord, le mécénat « *cimente* » les équipes : « *il crée un consensus sur un terrain autre que celui de l'activité professionnelle et renforce le sentiment d'appartenance* », les collaborateurs se réunissant pour la réussite d'un projet qui leur tient à cœur, sous l'égide de leur entreprise qui devient alors « *adjuvant* » de ce projet.

Le mécénat « *décloisonne* » : « *une opération de mécénat est un moyen d'établir des passerelles entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise* ». La Fondation Auchan pour la jeunesse fonctionne sur un système d'équipe de parrains. D'une moyenne de 10 par projets, ils quittent leur statut « *salarié* » pour prendre la fonction de « *parrain* », en dehors du cadre formel de la hiérarchie mais toujours pour Auchan,

« *Relier* » : c'est tout particulièrement le cas pour la Fondation Auchan, qui mise énormément sur le collectif. Elle crée des liens entre les salariés bien sûr, mais aussi entre le magasin et son environnement, entre les parrains et les associations, mais aussi avec les consommateurs etc. Lorsque la fondation valorise la place des « *parrains* » et de leurs engagements<sup>136</sup>, elle encourage ces effets de liens. Ces derniers sont aussi possibles en externe : Lalana<sup>137</sup> trouve que « *consommer les produits et services de l'entreprises donne alors l'impression de participer à ce projet.* »

Enfin, l'engagement «  *motive* » : « *travailler pour une société qui ne se préoccupe pas seulement de profit mais œuvre pour la communauté est valorisant et motivant pour les salariés* ». Sur ce point, l'intervention de Louise, infirmière, est intéressante : « *Nous c'est facile de donner du sens à ce qu'on fait, on voit concrètement qu'on sert à quelque chose. Si les salariés Auchan savent qu'ils participent à aider des jeunes, ça donne du sens à leurs missions.* » C'est dans ce sens que va le témoignage de Yasmina Zrazou, directrice de magasin et investie dans la fondation, dans le dossier de presse des 20 ans<sup>138</sup> : « *on se sent utile et altruiste* ».

Dans un document interne au groupe Auchan<sup>139</sup>, Francis Cordelette, l'ancien Directeur général d'Auchan France à l'origine de la création de la fondation, écrivait « *il y a trois types de collaborateurs : le fonctionnaire échange son temps contre de l'argent, le mercenaire sa sueur contre de l'argent et le*

---

<sup>136</sup> Cf II.B.2 p41

<sup>137</sup> Annexes, Entretien 8 p143

<sup>138</sup> « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées », p.7

<sup>139</sup> Interview de Francis Cordelette, ancien DG d'Auchan France, créateur de la Fondation Auchan pour la jeunesse « 20 ans de la fondation, témoignages », document interne d'Auchan Holding

*missionnaire son talent et sa recherche de sens contre de l'argent* ». Il terminait en disant qu'à Auchan, ce sont les missionnaires qui sont recherchés. La fondation leur permet justement de prendre des initiatives et de créer. Cette attention portée à la place du collaborateur est un des piliers de la culture du groupe. Nous avons pu voir que le groupe Auchan valorisait énormément ses collaborateurs. Sur le site, ils sont dits « *première force du groupe* »<sup>140</sup>, l'édito des 50 ans<sup>141</sup> le rappelle à plusieurs reprises : « *le « process » au service de l'Homme* », traduit par « *la responsabilisation et l'autonomie de nos collaborateurs* ». La culture du groupe « prépare » ainsi l'action du « levier de sens » qu'est la fondation.

Le « levier de sens interne » est donc un effet de la fondation qui est voulu et qui s'insère dans la dynamique générale du groupe. Mais la fondation permet aussi une adhésion plus large à la marque Auchan.

## 2. Permettre une adhésion à Auchan

L'engagement d'Auchan pour la jeunesse participe à « ré-enchanter » l'univers de l'entreprise, au sens donné par Max WEBER<sup>142</sup> quand il parle de « désenchantement du monde ». Celui-ci constate que le principe comptable et la rationalité enlève toute la transcendance des « fins ultimes ». Nicole d'ALMEIDA<sup>143</sup> répond à cela que le récit des activités de l'entreprise permet de redonner du sens à ce qui réunit l'entreprise et ses parties prenantes et ainsi « enchante la relation contractuelle ».

Du fait de l'engagement choisi par Auchan pour la fondation, c'est particulièrement le cas. En entretien Marguerite<sup>144</sup> qualifie le domaine « *d'universel* », Louise rajoute « *on ne peut pas ne pas aimer, sauf à détester les jeunes* ».



L'enfance et la jeunesse sont des sujets avec des sens forts et fédérateurs. Tout de suite, le nom de la fondation fait appel à des images, des situations, des souvenirs qui permettent de visualiser ce qu'Auchan soutient.

1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées



depuis 20 ans  
on grandit ensemble



Communiquer sur l'enfance et la jeunesse est un exercice facilité par ces « images d'Épinal ». C'est ce que souligne Sophie Duhamel,

<sup>140</sup> <http://www.groupe-auchan.com/ressources-humaines/politique-rh>

<sup>141</sup> Annexes, Corpus B.1 p107

<sup>142</sup> WEBER Max, « La guerre des dieux », *Le savant et le politique*, 10/18, Paris, 1959, ed 2002

<sup>143</sup> ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

<sup>144</sup> Annexes, Entretien 7 p141

ancienne Directrice de la communication de la Fondation de France<sup>145</sup>. « *Tout est résumé sur la première page du dossier de presse !* ». La jeunesse et l'enfance, « *c'est le dynamisme, l'avenir, la vitalité, le mouvement* ».

Par les actions menées par la Fondation Auchan pour la jeunesse, Auchan est ainsi perçu comme un acteur qui agit et mobilise autour de lui sur des domaines qui font sens dans l'imaginaire collectif. L'activité commerciale et rationnelle du groupe et de la marque peuvent ainsi se reposer sur un levier qui apporte un « ré-enchantement ».

### 3. Une fondation internationale : multiplication des actions, multiplication des effets

Depuis 2011, la fondation agit dans tous les pays où les hypermarchés du groupe sont implantés. Cette internationalisation de la structure française a des conséquences sur les effets de ses discours et donc sur le « levier de sens » qu'est la fondation.

Visibles sur une carte du site de la fondation en France<sup>146</sup>, les antennes internationales apportent une envergure nouvelle au projet philanthropique de la Fondation Auchan pour la jeunesse en matérialisant visuellement celle-ci.

En France, la fondation met également en avant cette dimension internationale en énumérant les pays acteurs pour la même cause. Le film des 20 ans<sup>147</sup> souligne lui-aussi explicitement la diversité des acteurs autour du monde : « *mais attention, la Fondation n'agit pas qu'en France* », prévient la voix off avant d'énumérer une dizaine de collaborateurs Auchan de tous les pays.



L'envergure internationale donnée au projet permet de répondre avec des données conséquentes aux interrogations entourant la fondation. Ce n'est pas qu'une image, ce n'est pas qu'un « sujet RSE », c'est plus de 632 projets soutenus tout autour du monde.

<sup>145</sup> Annexes, Entretien 4 p163

<sup>146</sup> <https://www.fondation-auchan.com/la-fondation-dans-les-pays>

<sup>147</sup> Annexes, Corpus A.2 p86

Cette multiplication des actions rendue possible par l'internationalisation a particulièrement de sens en interne. Comme le note Jean-Marie CHARPENTIER<sup>148</sup> « *les salariés expriment de plus en plus d'attentes concernant les valeurs éthiques et sociales de l'entreprise* ». Ces attentes de valeurs éthiques sociales peuvent trouver des réponses dans la Fondation Auchan pour la jeunesse. Ses actions sont potentiellement visibles par toute équipe d'un hypermarché de la chaîne et son ampleur est rapidement rappelée dans tous les messages émis à son sujet.

La fondation est donc un levier de sens en interne pour fédérer les collaborateurs et en externe pour ré-enchanter la relation à la marque. C'est un levier qui gagne en sens avec sa dimension internationale en permettant d'apporter des faits concrets et conséquents sur les actions de la fondation.

Parce qu'elles répondent à des attentes exprimées par la société et qu'elles ont des effets directs en interne comme en externe, les actions de la fondation ont tout intérêt à gagner en visibilité.

Nous avons vu que la notoriété de la fondation reposait en majeure partie sur le bouche-à-oreille<sup>149</sup>. Compte tenu de l'organisation de la structure (relai dans chaque magasin, réseau d'ambassadeurs), ce peut-être un réel avantage. Mais pour que celui-ci augmente la notoriété de la fondation encore faut-il s'assurer que les conversations s'engagent.

### **C. Des actions qui doivent devenir conversation**

Dans toute démarche de communication, le premier enjeu est que l'émetteur reste en cohérence avec son positionnement. Il ne s'agit absolument pas ici de proposer des pistes de développement de la notoriété de la fondation qui ne correspondent pas à ce qu'elle est. Nous avons cherché à les penser selon les spécificités de l'émetteur étudié et les canaux disponibles.

Nous avons également gardé à l'esprit les difficultés que nous avons identifiées quand il est question de valoriser une fondation : les suspicions d'hypocrisie, de volonté de « se faire bien voir ». Il est donc bien entendu que la prudence est de mise pour garder une certaine légitimité à prendre la parole sur l'engagement responsable incarné par la fondation.

---

<sup>148</sup> CHARPENTIER Jean-Marie, « Communication d'entreprise, de l'« image » au social », in *Communication et langages*, n°149, 2006, pp. 113-121

<sup>149</sup> Cf II.C.3 p48

Les pistes suivantes ont été proposées dans l'idée de permettre aux actions menées par la fondation de donner lieu à plus de conversations entre les ambassadeurs de la fondation et leurs entourages ce qui rejoint notre constat des potentiels ouverts par le bouche à oreille : si la notoriété n'augmente pas par une stratégie de communication top-down (de la structure vers ses publics), une communication bottom-up peut être tout aussi efficace à partir du moment où la fondation est sujet de discussion.

## 1. Stratégie d'influence

Lorsque nous l'avons interrogé sur la communication des fondations, Pierre<sup>150</sup> souligne un paradoxe : « *Si tu ne dis rien tu n'es pas accusé d'hypocrisie mais personne ne te connaît, si tu parles on est méfiant* »

La fondation a, à sa disposition, un certain nombre de ressorts lui permettant d'acquérir plus de légitimité à prendre la parole sur la jeunesse. La communication de la fondation peut d'abord compter sur un levier qu'elle n'a pas nécessairement choisi mais qui lui est extrêmement bénéfique, c'est la place de l'enfant et du jeune dans l'imaginaire collectif. Les sociologues Marie Josée CHOMBART de LAUWE et Nelly FEUERHAHN<sup>151</sup>, en étudiant la représentation de l'enfance, en soulignent bien évidemment les variations selon les époques et les milieux culturels. Retenons qu'en Europe occidentale dans la seconde moitié du XXe siècle, la représentation de l'enfant pur et innocent est mise en opposition avec la société de consommation. Jean-Pierre BEAUDOUIN complète ces analyses en évoquant la place de l'enfant dans l'opinion publique aujourd'hui<sup>152</sup>. Il insiste sur les notions de vulnérabilité et la fragilité qui entourent le sujet et ajoute que l'enfance et la jeunesse sont un des trois thèmes particulièrement sensibles dans l'opinion publique, avec le sexe et la santé. La fondation a donc toutes ses chances de recueillir une certaine attention si les messages émis font explicitement échos à cette préoccupation publique.

C'est précisément cette dimension qui est mise en avant dans la définition de la légitimité par Mark SUCHMAN en 1995<sup>153</sup> : « *La perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». La Fondation Auchan pour la jeunesse, en prenant en charge un sujet sensible, a toutes les chances de voir son action considérée comme légitime. La fondation peut

---

<sup>150</sup> Annexes, Entretien 6 p139

<sup>151</sup> CHOMBART de LAUWE Marie Josée, FEUERHAHN Nelly, « La représentation sociale dans le domaine de l'enfance », dir JODELET Denise, Les représentations sociales, PUF, Paris, 1989, 454p, pp 340-360

<sup>152</sup> BEAUDOUIN Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2001, 205p

<sup>153</sup> Cité par PETIT Isabelle dans *La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE* ?, IPAG Worker Paper Series, 2014

ainsi travailler à l'obtention d'une Social Licence to Operate ou SLO. Jean-Marie CHARPENTIER<sup>154</sup> la définit comme « *l'aval de la société pour exercer ses activités et les développer* ». Selon Didier HEIDERICH et Nathalie MAROUN Nathalie<sup>155</sup>, celle-ci permet à la fois la reconnaissance de la légitimité de l'acteur à parler et d'une approbation quant à l'expertise de celui-ci sur un sujet donné.

Les activités de mécénat ne rencontrent pas de contradicteurs majeurs. La Fondation Auchan pour la jeunesse peut donc profiter de cet aval implicite pour augmenter sa notoriété en devenant un acteur clé du secteur où elle est engagée.

Une stratégie d'influence consisterait pour la fondation à mettre en avant l'expérience acquise au cours des 20 premières années d'activités, les partenariats noués, l'expertise etc. et de les diffuser auprès de relais identifiés (revues spécialisées, centre éducatifs...) Ainsi que le souligne la Vice-présidente<sup>156</sup>, « *la fondation permet de connaître le terrain de l'intérieur et les attentes. Les projets soutenus sont le reflet des préoccupations ou/et des manquements de l'Etat* ». Elle note ainsi la place des projets touchant à l'insertion des jeunes au Portugal, de la prise en charge des personnes porteuses de handicap en Pologne etc. Ces connaissances réunies tout autour du monde pourraient être plus valorisées.

Le sondage mené avec Harris Interactive et La Croix en mars 2016 va dans ce sens<sup>157</sup> mais d'autres actions pourraient être pensées.

Apparaître comme un expert de son domaine d'action est un axe de la communication de la fondation qui pourrait être plus travaillé, surtout compte tenu de la place sensible de la jeunesse dans l'opinion publique.

---

<sup>154</sup> CHARPENTIER Jean-Marie, « Communication d'entreprise, de l'« image » au social », in *Communication et langages*, n°149, 2006, pp. 113-121

<sup>155</sup> HEIDERICH Didier, MAROUN Nathalie, « *Relations publiques de crise, Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise.* », Magazine de la Communication de crise et sensible, OIC, janvier 2014, 18p

<sup>156</sup> Annexes, Entretien 1 p127

<sup>157</sup> Annexes, Corpus A.5 p96



## 2. La marque, relai de la fondation

Nous avons pu voir que le groupe se faisait relai de la fondation<sup>158</sup>. Pour que l'engagement d'Auchan pour la jeunesse gagne en visibilité, la marque Auchan doit elle aussi être un relai majeur. Andréa SEMPRINI<sup>159</sup> souligne la place centrale que la marque occupe dans la rencontre de trois espaces sociaux post modernes : la consommation, la communication et l'économie. Il montre aussi combien la mise en discours d'une marque est synonyme de promesses : une mise en mots des valeurs du produit et des objectifs poursuivis par le produit participe à son insertion et à la fixation de son image dans l'imaginaire de la cible. Il s'agit ici de penser la fondation comme un « produit » qui doit être fixé dans l'imaginaire des publics visés.

La fondation se fait déjà relai de la marque, ne serait-ce qu'en intégrant les images qui lui sont liées (le rossignol, les typographies etc) dans son logo. Parce qu'elle réunit un nombre déjà importants de savoir et d'action, la marque a les contenus nécessaires pour mieux mettre en avant ce « stock » de réputation qu'est la fondation.

Il ne s'agit pas de prendre la parole à la place de la fondation, mais de mieux lier marque et fondation, afin que la fondation fasse partie intégrante de l'image de la marque. Pour le moment, ce n'est pas forcément le cas : *« je savais de loin qu'ils ont des fondations, mais en tant que consommateur, je n'avais jamais vraiment lié les deux »* nous disait Lalana <sup>160</sup> en entretien.

La marque pourrait ainsi faire relayer plus régulièrement ce que dit et fait la fondation, avec son univers graphique et ses mots-clés, sur ses supports (site, rapport d'activité etc). Nous notons que c'est bien le cas pour le groupe dans le rapport d'activité 2015<sup>161</sup>.

Il pourrait aussi s'agir d'inclure la fondation à la présence de la marque Auchan sur Internet Il est extrêmement improbable qu'une personne tape « fondation Auchan » dans la barre de recherche de Google, sauf si elle connaît la fondation. Environ 720 internautes le font par mois<sup>162</sup>.

Ainsi, tomber sur la fondation « par hasard » n'est pas possible, sauf si la valorisation de la fondation passe par la marque. Pour le moment, lorsque la requête « Auchan » est saisie sur Google<sup>163</sup>, apparaissent en page 1 le site marchand Auchan.fr, puis le site du groupe groupe-auchan.com (en cinquième position). Le site de la fondation est en milieu de la deuxième page. Or, très rares sont les

---

<sup>158</sup> Cf II.B.1 p40

<sup>159</sup> SEMPRINI Andréa, La marque, une puissance fragile, Paris, Vuibert, 2005, 289p

<sup>160</sup> Annexes, Entretien 8 p143

<sup>161</sup> Annexes, Corpus B.3 p116

<sup>162</sup> Annexes, Etudes 1 p146

<sup>163</sup> Annexes, Corpus C.1 p124

internauts qui dépassent la première page de résultats. Une première manière de créer des liens entre la fondation et la marque serait d'assurer un travail de référencement permettant au site [fondation-auchan.com](http://fondation-auchan.com) d'apparaître en sixième position, sous le site du groupe, afin que les personnes cherchant des informations sur « Auchan » puissent avoir connaissance de la fondation.

Dans le même registre, il serait intéressant que sur le site marchand [Auchan.fr](http://Auchan.fr), sur la page « tous nos sites »<sup>164</sup> soit ajoutée une rubrique « corporate », avec entre autre le site de la fondation. Ainsi, activités commerciales et non lucratives resteraient distinctes tout en étant liées.

Les réseaux sociaux de la marque (notamment ceux des hypermarchés Auchan) pourraient aussi contribuer à l'atteinte de cet objectif. Pour le moment, à notre connaissance, il n'y a jamais eu de partage de la page Facebook de la fondation par celle des hypermarchés. Celle-ci est pourtant active et réuni un nombre non négligeable de fans<sup>165</sup>. Un échange entre les deux pages permettrait de donner plus de place à l'interactivité entre les deux « objets » que sont la marque et la fondation. Un test pourrait être planifié pour la journée anniversaire du 5 octobre 2016, lors de la « Journée Solidaire ». S'il est concluant, un partage de l'actualité de la fondation vers la page Facebook Auchan pourrait être établi pour toutes les grandes dates de l'agenda de la fondation, notamment les appels à projet.

Günter SILBERER<sup>166</sup> signale cependant quelques grandes règles du management de la réputation générale de l'entreprise quand elle parle de sa fondation. Premièrement : ne pas parler que de soi, parler d'autres sujets. C'est ce que fait Auchan Holding qui présente très factuellement sa fondation, sans se mettre en avant. Ensuite, mettre en avant des actes : ce n'est pas tout à fait le cas, où alors simplement dans les rapports annuels. Montrer les liens entre la fondation et l'entreprise : c'est fait, mais de manière implicite (nom, logo...). Ne pas mentir pour détourner attention : à notre connaissance, cette règle est scrupuleusement suivie.

David HESS, Nicolas ROGOVSKY et Thomas W.DUNFEE<sup>167</sup> mettent en avant que pour 43 % des 1000 Américains qu'ils ont interrogés, ce qui rend la philanthropie des entreprises plus impressionnante est le fait de proposer plus de produits et services, pour 37% c'est l'aide des employés volontaires. Pour

---

<sup>164</sup> Annexes, Corpus C.2 p125

<sup>165</sup> Annexes, Corpus C.3 p126

<sup>166</sup> SILBERER Günter, *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

<sup>167</sup> HESS David., ROGOVSKY Nicolas, W.DUNFEE, Thomas, « The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives », in *California Management Review*, Vol. 44, 2002, pp. 110-125

seulement 12% c'est donner plus d'argent. Auchan a donc tout intérêt à relayer plus les actions de sa fondation et de les lier plus étroitement à sa marque.

Il revient aussi à la fondation de ne pas se présenter comme satellite de la marque : si les liens sont établis par son nom et son logo entre Auchan et ses actions, la fondation doit aussi se rattacher clairement aux autres activités du groupe. Par exemple en mettant sur son site un lien « en savoir plus sur le groupe Auchan », ou en liant les valeurs du groupe et les siennes dans sa présentation.

Sans que se croisent les rôles du groupe et de ses activités commerciales et ceux de la fondation, lier plus étroitement la fondation et la marque Auchan favoriserait les « rencontres » inattendues entre des cibles qui connaissent Auchan et les actions de la fondation.

### **3. Créer des liens contextualisés entre les acteurs**

Dans son article *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Günter SILBERER<sup>168</sup> donne quelques pistes de bonnes pratiques permettant d'inclure au mieux une fondation dans la communication corporate d'une entreprise. Il souligne notamment l'importance de valoriser chacune des parties prenantes des actions de la fondation mais aussi des différentes étapes des actions menées. Ce sont autant d'éléments entrant en coopération dans la construction de l'image de la fondation.

Nous avons pu voir que le groupe Auchan faisait reposer sur ses employés et notamment sur les directeurs de magasins le fonctionnement de la fondation. Ce sont eux à qui revient l'initiative de monter ou de proposer un projet / une association pouvant être ensuite soutenu par la Fondation. Les communications de la fondation mettent déjà en avant le rôle joué par ses salariés dans la réalisation des projets soutenus.

Il nous paraît cependant que ces liens faits entre les projets, les salariés et leur environnement pourraient aller plus loin.

La grande force de la fondation est d'être en lien direct avec le réseau international des hypermarchés Auchan. Ainsi que le notait Sophie Duhamel<sup>169</sup>, Déléguée générale d'Entreprises et Médias, les hypermarchés sont des lieux de vie, de rencontres. Il est un de ces lieux où on se rend

---

<sup>168</sup> SILBERER Günter, *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

<sup>169</sup> Annexes, Entretien 4 p136

régulièrement et où chacun a ses habitudes. C'est donc un contexte « confortable » où l'attention peut facilement être captée parce que le consommateur/récepteur est en recherche de produits et donc d'informations.

La cible composée par ce « grand public Auchan », à savoir des consommateurs de l'enseigne non engagés dans la fondation est doublement intéressante : elle a déjà une certaine affinité avec la marque Auchan et elle est dans un contexte de réception aux signaux d'Auchan. Créer des liens avec cette cible particulière, en jouant avec cette affinité existante avec la marque, permettrait d'en faire un relai vers un grand public plus large.

Nous avons donc imaginé un système de valorisation plus systématique des parrains Auchan, des associations et de la fondation, à destination de cette cible et reposant sur ce contexte particulier.

Les messages émis par le magasin présenteraient les parrains-collaborateurs d'Auchan impliqués dans un projet du magasin, les actions menées et inviteraient le consommateur/récepteur à en savoir plus sur l'association. Une mention visible mais discrète mentionnerait « avec le soutien de la Fondation Auchan pour la jeunesse » et serait incluse une invitation à retrouver la fondation sur Facebook.

Inséré dans un lieu où le consommateur a ses habitudes et ses repères, le message doit utiliser la charte de la Fondation (qui est différente de celle d'Auchan) pour se démarquer visiblement des messages de la marque Auchan.

Le message tel que nous l'exposons remplit trois types d'objectifs : un objectif cognitif – faire entrer les réalisations dans le champ des connus, un objectif affectif – faire apprécier la Fondation par l'ensemble des collaborateurs du magasin impliqués, un objectif conatif – faire entrer les récepteurs dans une dynamique de conversations sur la Fondation (recherche d'informations, discussions etc.)

Nous pouvons également imaginer une émission de ces messages qui s'adapterait dans le temps et l'espace suivant les missions des associations locales soutenues par la Fondation. On peut ainsi penser qu'une association orientée vers le soutien scolaire pourrait être présentée lors de la rentrée non loin du rayon fourniture. L'importance de cette mise en scène du message a été soulevée en entretien par Abi<sup>170</sup> : « *Si je vois un truc sur la fondation je ne m'en souviendrais pas ... Il faut que ce soit dans un contexte, comme la campagne sur l'arrondi. [...] on voit trop de pub pour s'en souvenir.* »

Cette « double-contextualisation », celle du temps alloué aux courses où le consommateur/récepteur est attentif et celle de la mise en scène du message suivant les missions de l'association maximise

---

<sup>170</sup> Annexes, Entretien 5 p139

l'atteinte des trois objectifs (cognitif, affectif et conatif) et donc la création de liens entre les trois acteurs (marque, parrains, association) par la cible « grand public Auchan ».



Toujours dans l'idée de créer de nouveaux liens entre les différents acteurs de la fondation mais aussi entre ses « grands publics qualifiés », la fondation aurait tout intérêt à valoriser le travail réalisé sur Facebook. Pour le moment, sur le site, seule une très discrète mention de la page existe. Le réseau social compte plus d'un milliard d'utilisateurs actifs : il serait intéressant de repenser la manière de mettre en avant cette page, par exemple en expliquant sa valeur ajoutée (nouvelles des projets, suivi du calendrier de la Fondation et de ses temps forts etc). Une mention plus visible et plus

systématique pourrait également être ajoutée sur tous les supports presse. Cela permettrait aux influenceurs contactés et aux publics touchés de prendre connaissance de son contenu ... et de le partager.

Cette stratégie pourrait mener à un « multi flow steps » : s'inspirant du « two step flow of communication », de Elihu KATZ et Paul LAZARFELD, Günter SILBERER<sup>171</sup> nomme ainsi les possibles cascades de retombés suivant les valorisations des parties prenantes par la narration des actions menées. Or, la page Facebook de la Fondation ne fait pas autre chose, et le fait de manière cohérente et créative.

La diffusion de messages dans des contextes favorables vers les « grands publics qualifiés » de la fondation favoriserait ainsi la création de liens entre ces cibles spécifiques et les parties prenantes de la structure, augmentant le potentiel de conversations autour du sujet de l'engagement d'Auchan.

---

<sup>171</sup> SILBERER Günter, *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

### **Conclusion du III**

Mettre en valeur l'engagement responsable d'Auchan est une stratégie de communication du groupe qui ne peut qu'être pertinente au regard de la place croissante de l'entreprise dans la société comme acteur public et de la recherche de sens des différentes parties prenantes.

Nous avons aussi étudié que l'engagement d'Auchan est un levier de sens qui, en proposant un projet commun et en élargissant les horizons des discours émis, permet une plus grande adhésion à la marque.

Enfin, la structuration de la notoriété reposant sur le bouche-à-oreille peut devenir un grand atout pour la fondation dès lors que celle-ci se sera installée en sujet de conversation incontournable par son expertise sur la jeunesse, qu'elle sera plus étroitement liée à la marque Auchan et qu'elle activera efficacement la force de son réseau au sein du groupe Auchan.

# Conclusion

---

L'engagement responsable pris par le groupe Auchan lorsqu'il a créé la Fondation Auchan pour la jeunesse est l'objet d'une valorisation par plusieurs acteurs, qui tend à en faire un levier pour l'image de la marque Auchan.

Ainsi que nous le posons en première hypothèse, les valeurs du groupe Auchan portent cette fondation. Dans un sens, le groupe fondateur, par son système de valeurs, valorise la fondation.

Du fait des valeurs qui sont les siennes, le groupe s'implique dans la fondation. Nous avons vu que légalement, la fondation est une structure juridiquement autonome, séparée du groupe. Mais dans les faits, le groupe porte la fondation, que ce soit par les liens moraux qu'il entretient avec (investissement et proximité des dirigeants), que par la dépendance organisationnelle de la fondation (ressources humaines et financières). Enfin, la fondation est particulièrement mise en avant dans le « système philanthropique » du groupe, elle est donc aussi dépendante du groupe pour sa valorisation.

Puisque la fondation reprend les caractéristiques clés du groupe (les valeurs, les compétences métiers, les messages etc.) nous en concluons que Auchan Holding la valorise « naturellement » en lui offrant un cadre de valeurs et de discours cohérent et déjà installés.

La Fondation Auchan pour la jeunesse est bien une activité satellite du groupe. C'est elle et non le groupe qui construit et émet les messages dont les supports du groupe se font les relais. La fondation opère donc sa propre valorisation et donne elle-même les réponses aux « promesses » de l'engagement responsable pris par groupe. L'événement des 20 ans a été mis en scène comme un des moments constitutifs de l'histoire de la fondation et l'occasion de clarifier le message, de faire évoluer l'identité et de repenser les supports.

Ce travail sur l'identité de la fondation a aussi permis d'asseoir le lien de filiation qu'elle entretient avec le groupe. Ainsi, si la fondation valorise elle-même ses actions, elle le fait en restant lié au groupe, qui est intégré à son identité. De son côté le groupe se place essentiellement comme un relai de cette valorisation des actions de la fondation.

Si le groupe n'engage aucun dispositif d'envergure en externe sur la fondation, nous avons vu que les explications étaient d'ordres légales, normatives et surtout culturelles, «le bien ne fait pas de bruit ». Ce qui rejoint aussi l'attitude du groupe, plutôt discret.

Le groupe est un relai, la fondation n'en reste pas moins dépendante pour sa valorisation externe. Nous avons en effet observé que sa notoriété reposait essentiellement sur le bouche-à-oreille, et non sur un schéma top-down. Elle découle des conversations du réseau des parties prenantes (parrains collaborateurs des hypermarchés, associations aidées) avec leurs entourages.

Suivant notre troisième idée de départ, la fondation peut être un levier d'image important pour la marque. Nous en concluons que sa valorisation est à développer. La fondation est en effet une réponse donnée aux enjeux créés par la place nouvelle de l'entreprise dans la société, qui dépasse la simple activité commerciale. Il y a une certaine attente à ce que l'entreprise intègre dans son positionnement des réponses à des sujets plus éthiques, qu'elle s'engage, qu'elle se définisse comme responsable. Or, dans ce contexte, la fondation apporte un certain nombre de « preuves » de l'engagement de l'entreprise et permet de faire un stock de réputation.

Nous avons vu dans ce sens que les effets de la valorisation de la fondation en interne et en externe étaient éloquentes sur ce potentiel. Notre position est qu'il est dans l'intérêt d'Auchan de poursuivre ce travail de valorisation de la fondation par le développement des conversations autour de l'engagement pris, ce qui est le plus à même de suivre la culture du groupe.

Notre démonstration nous permet de conclure que valorisation se fait par plusieurs acteurs.

Tout d'abord, le groupe, du fait du système de valeurs dans lequel s'intègre la fondation. La place de l'humain et du partage au cœur de l'entreprise donne tout son sens à l'engagement porté par la fondation. La structure créée est ainsi valorisée par les valeurs qui la précèdent et qui lui permettent d'avoir un positionnement cohérent avec le groupe.

La fondation ensuite, est le principal émetteur de messages et de discours qui « prouvent » la tenue des promesses de l'engagement pris par groupe. C'est elle qui construit et diffuse son identité et les messages clés sur son action. Bien qu'elle affiche un lien fort avec le groupe (nom, logo), celui-ci est le relai d'une activité qui lui reste détachée.

Enfin, les parties prenantes de la fondation sont les troisièmes acteurs de la valorisation de la fondation. Ce réservoir de notoriété potentiel qu'est le bouche-à-oreille a guidé notre conviction que la fondation pouvait être encore plus valorisée. Grâce à la structuration en réseau des parties prenantes, il est possible de rester sur un dispositif de communication basé sur la conversation. Il s'agirait simplement d'élargir ces conversations, de les diversifier.

Nous pensons qu'une des pistes souhaitables est que la fondation devienne un expert de la jeunesse, qu'elle s'appuie sur son expérience pour prendre la parole en tant que spécialiste de la jeunesse autour



du monde. Une autre évolution possible est que le groupe Auchan assure un relai et une présence plus active pour faire en sorte que la fondation soit plus étroitement liée à la marque Auchan. Nous avons pour cela imaginé un modèle de « liens contextualisés » entre le groupe, la fondation et les relais de conversations potentielles. Multiplier les conversations permettrait de multiplier la puissance du bouche-à-oreille et ainsi d'atteindre une certaine « cascade » de visibilité (étant entendu, suivant le schéma du « multi flow steps » expliqué dans notre démonstration<sup>172</sup> qu'on parle des sujets dont on a entendu parler, surtout si c'est par un proche).

Il nous paraît utile d'établir que plus communiquer sur la fondation ne va ni contre la démarche initiale de la fondation, ni contre les valeurs de discrétion du groupe. La Fondation Auchan pour la jeunesse n'est pas de la « com' ». Il est bien évident qu'elle n'a pas été créée pour répondre à un impératif d'image. Pour autant, ce constat ne signifie pas qu'elle n'a pas besoin d'être valorisée et portée en externe.

La visibilité de la fondation sert l'engagement qu'elle porte : les conséquences sur l'image d'Auchan ne sont pas recherchées en soit, mais elles bénéficient à l'entreprise et surtout à la fondation qui ainsi peut mieux faire reconnaître la cause qu'elle porte.

Il faut cependant rester prudent face à une certaine croissance de la notoriété de la fondation. Celle-ci comporte des risques, c'est-à-dire des incertitudes. C'est le cas à chaque fois qu'une organisation s'expose, mais plus encore quand il s'agit de sujets d'intérêt général. Dans les messages qui y sont liés, le mensonge et l'hypocrisie sont tout particulièrement malvenus et sanctionnés mais y sont surtout soupçonnées.

Nous précisons enfin que la Fondation Auchan pour la jeunesse est une étude de cas dont les conclusions sur la manière dont est valorisé un engagement responsable de l'entreprise ne sont pas nécessairement généralisables. Nous soulignons donc l'intérêt de pouvoir l'enrichir de comparaisons. Cette étude nous a néanmoins permis de réfléchir le dispositif de valorisation d'une fondation faisant valoir 20 ans d'expérience et dont le groupe porte la philanthropie en valeur clé.

Nous mentionnons également qu'il serait pertinent de se pencher plus longuement sur une étude de la réception des messages liés à une fondation. De réaliser des entretiens qualitatifs plus long avec des profils plus variés encore, afin d'établir ce qui peut déterminer un profil a priori réceptif aux messages de l'engagement responsable.

---

<sup>172</sup> Cf III.C.3 p65

Bernard Emsellem<sup>173</sup> avance que le capital immatériel de l'entreprise (sa marque, sa réputation etc) donne l'impulsion de la structure. Donc, plus celle-ci intègre à sa communication la valorisation d'engagements responsables, plus elle sera guidée par ceux-ci et plus elle répondra aux attentes des parties prenantes. Il serait intéressant, à partir de cette idée, d'étudier les effets de la valorisation des engagements responsables de l'entreprise sur son management et ses processus décisionnels.

La philanthropie en général, le mécénat en particulier, sont des sujets qui sont en pleine réinvention, qui innove. Le cabinet de conseil Prophil<sup>174</sup> propose un exemple intéressant. Les actionnaires sont invités à devenir mécènes des entreprises dont ils ont une part de capital : « *Nous contribuons à de nouveaux modèles collaboratifs et inclusifs, alliant don et investissement, pour réconcilier performance économique et prise en compte du bien commun* » annonce leur site. Dans le modèle proposé, les actionnaires donnent une partie de leurs dividendes à la fondation de l'entreprise, pour qu'il y ait un cercle vertueux entre recherche de profits et actions sociales.

Il faut ajouter à ceci un autre fait. D'après Virginie SEGHERS<sup>175</sup>, en 2050 les fonds de la philanthropie américaine devraient représenter près de 6 000 milliards de dollars. Elle note également que les champs d'actions privilégiés sont l'éducation, la lutte contre la pauvreté et la recherche médicale, des domaines qui sont généralement du ressort des Etats. Les mouvements engendrés par l'investissement de ces sommes auront forcément des répercussions sur la place des acteurs privés face aux acteurs publics, et donc sur la place de l'entreprise dans l'ensemble des sociétés.

L'entreprise a donc tout intérêt à réfléchir à la manière dont elle peut se positionner toujours mieux sur ce sujet pour donner des éléments de preuve de sa responsabilité. Ses communicants doivent de leur côté réfléchir aux meilleurs moyens de donner de l'importance aux engagements pris afin que ceux-ci, intégrés à l'image de l'entreprise, à sa marque, donnent une dynamique en phase avec les attentes des parties prenantes de l'ensemble de l'entreprise.

---

<sup>173</sup> EMSELLEM Bernard, *Communication, pourquoi le message ne passe plus ...*, Paris, Editions François Bourin, 2016, 275p

<sup>174</sup> <http://prophil.eu/fr/>

<sup>175</sup> Citée par BOULLET Valentine dans « Et si les nouveaux philanthropes remplaçaient les politiques publiques ? », *Carenews info*, 15 février 2016, consulté le 20 mars 2016

# BIBLIOGRAPHIE

---

## L'entreprise, un acteur sociétal

ALMEIDA Nicole (d'), *La société du jugement*, Armand Colin, Paris, 2007, 255p

BOULLET Valentine, « Et si les nouveaux philanthropes remplaçaient les politiques publiques ? », *Carenews info*, 15 février 2016, consulté le 20 mars 2016

URL <http://www.carenews.com/fr/news/4678-entendu-et-si-les-nouveaux-philanthropes-remplaceraient-les-politiques-publiques>

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELLE Françoise, *L'entreprise dans la société : une question politique*, Paris, La Découverte, 2015

GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, 2013

GORGONI Guido, « La responsabilité comme projet. Réflexions sur une responsabilité juridique « prospective » » in EBERHARD Christoph, *Traduire nos responsabilités planétaires. Recomposer nos paysages juridiques*, Bruxelles, Bruylant, 2008, 756 p, pp131-146

URL <http://www.dhdi.free.fr/recherches/theoriedroit/articles/gorgonibruylant.pdf>

HESS David., ROGOVSKY Nicolas, W.DUNFEE, Thomas, « The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives », in *California Management Review*, Vol. 44, 2002, pp. 110-125

URL <http://webuser.bus.umich.edu/dwhess/Hess%20Dunfee%20&%20Rogovsky%20CMR%202002.pdf>

MARTINET Alain-Charles., PAYAUD Marielle. « Formes de RSE et entreprises sociales: Une hybridation des stratégies », *La Revue Française de Gestion*, 11/2007 (n°180) pp 199-214

URL [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_180&ID\\_ARTICLE=RFG\\_180\\_0199](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_180&ID_ARTICLE=RFG_180_0199)

SAULQUIN Jean-Yves, SCHIER Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 1/2007 (n°223), pp 57-65

URL <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-57.htm>

WOOD Donna J., « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 1991, vol 16, n°4 pp 691-718

URL [https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page_scan_tab_contents)

### Etudes

EDELMAN, « Trust Barometer - An Opportunity for Business », 2016

URL <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/opportunity-for-business/>

HERAUD Béatrice, « Baromètre rse 2016 : les grandes tendances », *Novethic.fr*, mis en ligne le 30 mars 2016, consulté le 5 avril 2016

URL <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/actualite-de-la-rse/isr-rse/barometre-rse-2016-les-grandes-tendances-143873.html>

IMS-Entreprendre pour la Cité, *La société, une affaire d'entreprise ?*, Eyrolles-Les Éditions d'Organisation, Paris, 2007

URL [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137462/Chap7\\_lms.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137462/Chap7_lms.pdf)

### **L'entreprise, émetteur d'un discours « responsable »**

BAUDRILLARD Jean, *L'échange impossible*, Editions Galilée, 1999, 189p

BARTHES Roland, *Mythologies*, Paris, Le Seuil, 1957, 233p

CATELLANI Andréa, « Le discours de justification des démarches de RSE : observation sémiotique » in *Sémiotique mode d'emploi*, dir Karine BERTHELOT GUIET, Editions Le Bord de l'eau, Paris, 2015

CHARPENTIER Jean-Marie, « Communication d'entreprise, de l'« image » au social », in *Communication et langages*, n°149, 2006, pp. 113-121

URL [http://www.persee.fr/doc/colan\\_0336-1500\\_2006\\_num\\_149\\_1\\_4622](http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2006_num_149_1_4622)

HEIDERICH Didier, MAROUN Nathalie, « Relations publiques de crise, Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise. », *Magazine de la Communication de crise et sensible*, OIC, janvier 2014, 18p

URL <http://www.communication-sensible.com/articles/article271.php>

NOELLE-NEUMANN Elisabeth, « The spiral of silence: a theory of public opinion », *Journal of Communication*, 1974

VAN WYLUCK Mathieu, *Communication RSE : Quel sera le Rôle des Outils de Communication Web 2.0?*, ICHEC de Bruxelles, 2013

URL <http://www.slideshare.net/eRSEnet/memoire-23206202>

WEBER Max, « La guerre des dieux », *Le savant et le politique*, 10/18, Paris, 1959, ed 2002

WOLTON Dominique, *Penser la communication*, Flammarion, Paris, 2008

### **Articles non scientifiques**

FOURNIER Clément, " Pourquoi la communication est la compétence la plus importante de la RSE ?", *e-rse*, 2 mars 2016, consulté le 2 mars 2016

URL <http://e-rse.net/communication-rse-competece-responsable-importance-18724/>

JANICH Matthieu, « RSE: Quatre tendances pour la communication des entreprises », *L'Express Emploi.com*, publié le 13 février 2014, consulté le 19 février 2016

URL [http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/rse-quatre-tendances-pour-la-communication-des-entreprises\\_1323498.html](http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/rse-quatre-tendances-pour-la-communication-des-entreprises_1323498.html)

MONIER Hervé, "Marques et RSE : 4 conseils pour être vraiment audibles (et crédibles)", *The brand news blog*, publié le 22 février 2015, consulté le 4 mars 2016

URL <http://brandnewsblog.com/category/branding-basics/marques-responsables/>

### Etudes

MILLER Jon, PARKER Lucy, « The Eleven Conversations » *Brunswick Review*, London, consulté le 25 juillet 2016

URL <http://www.brunswickgroup.com/publications/brunswick-review/issue-6/the-eleven-conversations/>

CIMELIERE Olivier, 8 tendances communication 2016, *Le Blog du communicant*, mis en ligne le 2 décembre 2015, consulté le 19 avril 2016

URL <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2015/12/02/8-tendances-communication-2016-entre-confiance-a-rebatir-et-reputation-a-protger-enjeu-n1-des-communicants/>

HAVAS WORLDWIDE, « Project Superbrand 10 truths reshaping the corporate world » *Prosumer Report volume 23*, 2015

URL <http://www.havasgroup.com/insights/studies/actualites/project-superbrand-10-truths-reshaping-the-corporate-world>

## La fondation d'entreprise

CHARHON Francis, *Vive la philanthropie*, Paris, Cherche Midi, 2016

CHOMBART de LAUWE Marie Josée, FEUERHAHN Nelly, « La représentation sociale dans le domaine de l'enfance », dir JODELET Denise, *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 1989, 454p, pp 340-360

PETIT Isabelle, *La Fondation d'entreprise outil de la politique de mécénat ou de la politique RSE ?*, IPAG Worker Paper Series, 2014

URL [https://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG\\_WP\\_2014\\_385.pdf](https://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_385.pdf)

SILBERER Günter, *Corporate communications with a corporate foundation: another option for reputation management*, Georg August University Göttingen, 2011

URL [http://www.marketing-trends-congress.com/renamed\\_papers/pdfs/2008\\_fr\\_Silberer.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/renamed_papers/pdfs/2008_fr_Silberer.pdf)

### Articles non scientifiques

URIOS Sébastien, *Comment valoriser les actions d'une fondation grâce à une stratégie digitale ?*, Blog de Mayflower, 27 août 2014

URL <http://www.agencemayflower.com/tertiaire/strategie-digitale-fondation-entreprise>

WARLIN Ariane, « Fondations d'entreprise : D'une pierre deux coups », *Le Nouvel Economiste.fr*, 11 mai 2011, consulté le 28 février 2016

URL <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/fondations-dentreprise-dune-pierre-deux-coups-10118/>

### Etudes

Ernst & Young, *Panorama 2006 des fondations d'entreprises, Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ?*, 2006

URL <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-fonds-et-fondations-en-france/etudes-thematiques-et-sectorielles/panorama-ernst-young-des-fondations-dentreprise-2006/view>

Ernst & Young et IMS-Entreprendre pour la Cité, *Panorama 2014 des fondations d'entreprises, L'évaluation, une pratique en voie de généralisation ?*, 2014

URL [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014/\\$FILE/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014/$FILE/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014.pdf)

Observatoire de la Fondation de France, *Les fondations en France en 2007 fondateurs, secteurs d'interventions, poids économique*, avril 2008

URL

[https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez\\_letude\\_etude\\_fondations.pdf](https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez_letude_etude_fondations.pdf)

Observatoire de la Fondation de France, *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?*, novembre 2007

URL

[https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez\\_letude\\_entreprises\\_mecenat\\_et\\_developpement\\_durable\\_synergie\\_ou\\_concurrence\\_.pdf](https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez_letude_entreprises_mecenat_et_developpement_durable_synergie_ou_concurrence_.pdf)

## **Le capital des marques et leur communication**

ALMEIDA Nicole (d'), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, 256p

AMBROISE Laure, « La personnalité des marques : une contribution réelle à leur gestion ? » in *Revue française du marketing*, n° 207, avril 2006, 17p

BEAUDOUIN Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2001, 205p

BEAUDOUIN Jean-Pierre, *L'opinion c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Paris, Ed d'Organisation, 2007, 272p

EMSELLEM Bernard, *Communication, pourquoi le message ne passe plus ...*, Paris, Editions François Bourin, 2016, 275p

HEINICH Nathalie, *De la visibilité : Excellence et singularité en régime médiatique*, Paris, Gallimard, 2012

KATZ Elihu, LAZARFELD Paul, *Personal Influence*, New York, The Free Press, 1955

NEUVEU Erik, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, 2011, 5<sup>e</sup> ed

SEMPRINI Andréa, *La marque, une puissance fragile*, Paris, Vuibert, 2005, 289p

### Etude

REPUTATION INSTITUTE, *The largest study on Corporate Reputation in France*, 2016

URL <https://www.reputationinstitute.com/france-top-companies-2016>

## La famille Mulliez

### Sources médias

BORDET Marie, « Gérard Mulliez se confie enfin », *Le Point.fr*, publié le 12 juillet 2012, consulté le 19 mai 2016

URL [http://www.lepoint.fr/economie/gerard-mulliez-se-confie-enfin-12-07-2012-1696967\\_28.php](http://www.lepoint.fr/economie/gerard-mulliez-se-confie-enfin-12-07-2012-1696967_28.php)

FORESTIER Nadège, « La face cachée du mythique patron d'Auchan », *Paris Match.fr*, publié le 5 février 2007, consulté le 20 mai 2016

URL <http://www.parismatch.com/Actu/Economie/GA-C-rard-Mulliez-va-se-consacrer-A-une-fondation-pour-les-jeunes-134705>

BOGGIO Thomas, « Portrait de Gérard Mulliez, PDG d'Auchan », *INA*, publié le 9 mai 2006, consulté le 19 mai 2016

URL <http://fresques.ina.fr/mel/fiche-media/Lillem00100/portrait-de-gerard-mulliez-pdg-d-auchan.html>

GEORGES Benoît, « Blandine Mulliez soutient l'entrepreneuriat et l'emploi » in *Les nouveaux philanthropes*, *Les Echos.fr*, publié le 15 juillet 2016, consulté le 15 juillet 2016

URL <http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0211106898625-blandine-mulliez-2014559.php>

LSA, « Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan, en 10 phrases chocs », *LSA-conso.fr*, publié le 24 février 2015, consulté le 25 mai 2016

URL <http://www.lsa-conso.fr/gerard-mulliez-fondateur-d-auchan-en-10-phrases-chocs.202441>

## La Fondation Auchan pour la jeunesse

Interview de Francis Cordelette, ancien DG d'Auchan France, créateur de la Fondation Auchan pour la jeunesse « *20 ans de la fondation, témoignages* », document interne d'Auchan Holding



# ANNEXES

---

## **Note sur l'organisation des annexes pour suivre leur référencement**

*Elles ont été organisées suivant leur nature, en quatre grandes parties numérotées de I à IV, puis parfois en catégories portant des lettres.*

*Enfin, chaque document a fait l'objet d'une numérotation.*

*Les références faites au cours du développement utilisent cette structuration. Ainsi :*

*« Annexes, Entretien 4 » fait référence au quatrième document de la partie Entretien*

*« Annexes, Corpus B3 » invite à consulter dans la partie Corpus, la catégorie B et le troisième document*

# Sommaire détaillé des annexes

---

I. Corpus d'étude .....	83
A. Messages émis par la Fondation Auchan pour la jeunesse .....	83
1. Logos de la Fondation Auchan pour la jeunesse (étude comparée).....	83
<i>L'ancien logo</i> .....	83
<i>Le logo actuel</i> .....	84
<i>Analyse comparative des logos des fondations liées au groupe Auchan Holding</i> .....	85
<i>Le logo des 20 ans</i> .....	85
2. Film des 20 ans de la Fondation Auchan pour la jeunesse .....	86
<i>Story board</i> .....	86
<i>Analyse de la forme</i> .....	91
<i>Analyse du fond</i> .....	91
3. Discours du président de la Fondation Auchan pour la jeunesse .....	91
<i>Le discours</i> .....	92
<i>Sa présentation</i> .....	93
<i>Analyse</i> .....	93
4. Dossier de presse « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées » .....	95
<i>Remarques générales</i> .....	95
<i>Structure</i> .....	95
<i>Contenu – extraits</i> .....	95
5. Communiqués de presse.....	96
<i>Étude Fondation Auchan pour la Jeunesse / Harris Interactive - Une jeunesse engagée et confiante en l'avenir malgré les difficultés économiques : 93 % font de la solidarité une valeur importante (non daté)</i> .....	96
<i>Appel à projets exceptionnel d'Auchan à l'occasion des 20 ans de sa fondation (avril 2016)..</i>	98
6. Site de la fondation Auchan pour la jeunesse.....	99
<i>Anciennes versions</i> .....	99
<i>Home page actuelle (juin – août 2016)</i> .....	102

7. Réseaux sociaux (Facebook) .....	104
<i>B. Messages émis par Auchan : Fondation Auchan pour la jeunesse et « valeurs Auchan »</i> .....	106
1. Dossier de presse « 1961-2011 : Génération Auchan » - extraits.....	106
<i>Sommaire</i> .....	106
<i>Edito – souligné par nous</i> .....	107
<i>« Partenaire privilégié des Français depuis 50 ans » - souligné par nous</i> .....	108
<i>« Les générations de dirigeants Auchan, une vision du commerce et le sens du partage en héritage » - souligné par nous</i> .....	109
<i>Présentation de la Fondation Auchan pour la jeunesse</i> .....	110
2. Rapport d'activité et de développement responsable 2013 – extraits .....	111
<i>Sommaire</i> .....	111
<i>Rencontre avec Vianney Mulliez – extraits, souligné par nous</i> .....	112
<i>Présentation des fondations – souligné par nous</i> .....	113
3. Rapport d'activité et de développement responsable 2015 - extraits .....	115
<i>Sommaire</i> .....	115
<i>Présentation des fondations</i> .....	116
4. Site Auchan Holding .....	118
<i>Home page et onglet développement durable de décembre 2010</i> .....	118
<i>Home page de mai 2012</i> .....	119
<i>Home page et onglet nos engagements de mai 2013</i> .....	120
<i>Home page de juillet 2014 et Home page de février 2016</i> .....	121
<i>Home page et site actuel (juin – août 2016)</i> .....	121
<i>C. La marque Auchan sur Internet</i> .....	124
1. Requête « Auchan » sur Google.....	124
2. Site Auchan.fr > Tous nos sites .....	124
3. Réseaux sociaux (Facebook) .....	126
II. Entretiens (retranscriptions partielles) .....	127
<i>Experts et professionnels</i> .....	127

1. Marie-Hélène Boidin Dubrule – Directrice de la communication en charge du développement durable du groupe Auchan Holding (jusqu’en septembre 2016) et Vice-présidente de la Fondation Auchan pour la jeunesse .....	127
2. Astrid Paul et Ludivine Preneron - consultantes Little Wing en charge de la Fondation Auchan pour la jeunesse .....	130
3. Francis Charhon - Directeur général de la Fondation de France (jusqu’en septembre 2016)	133
4. Sophie Duhamel - Déléguée générale d’Entreprises et Médias, association des directeurs de la communication, ancienne dir com de la Fondation de France.....	136
« Société civile » .....	139
5. Abi, 26 ans, chargée d’études et Lucie, 25 ans, project manager .....	139
6. Pierre, 27 ans, avocat et Simon, 22 ans, ostéopathe (en formation) .....	140
7. Marguerite, 25 ans, infirmière et Louise, 23 ans, infirmière .....	141
8. Lalana Kumin, 40 ans, assistante de direction .....	143
9. Annie, 80 ans, retraitée.....	145
III. Etudes .....	146
1. Nombre de requêtes Google des fondations des grandes entreprises françaises .....	146
2. Ernst & Young, Panorama 2006 des fondations d’entreprise Créer sa fondation d’entreprise : quelles motivations ?, 2006 – extraits .....	149
3. Observatoire de la Fondation de France, Les fondations en France en 2007 fondateurs, secteurs d’interventions, poids économique, avril 2008 – extraits .....	151
IV. Sources juridiques et définition .....	152
1. Article 6 de la Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (dite loi Aillagon) – extraits.....	152
2. Article 13 de la Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (dite loi Aillagon).....	152
3. Instruction fiscale publiée au BOI 4 C-5-04 n° 51.....	152
4. Loi no 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise (dite loi Lang) et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations .....	153
5. Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010) .	154

# I. Corpus d'étude

## A. Messages émis par la Fondation Auchan pour la jeunesse

### 1. Logos de la Fondation Auchan pour la jeunesse (étude comparée)

Nous avons retenu trois logos pour notre analyse : l'ancien logo, le logo actuel, le logo des 20 ans. Il nous a semblé intéressant de retenir l'ancien logo pour voir les éléments gardés ou non dans l'actuel et ce que ces choix pouvaient signifier pour la communication de la fondation.

#### L'ancien logo



Le premier logo de la fondation Auchan pour la jeunesse que nous avons retrouvé est de forme rectangulaire. Plus haut que large, il est comparable à une colonne qui soutient et /ou porte.

Il se décompose en trois parties qui rangées par proportions occupées décroissantes sont les suivantes : une partie symbole, une partie texte horizontale, une partie texte verticale.

Ses couleurs (vert clair en majorité, blanc et rouge) reprennent celle du logo d'Auchan. Les proportions sont cependant inversées et le vert choisi est plus pastel. Ce choix teinte dominante plus douce que le vert du logo d'Auchan, un peu plus pastel, ramène à un imaginaire plus lié à l'enfance. La teinte dominante est claire et apaisante, rassurante. Le vert est en plus communément rattaché à l'idée d'espérance mais aussi à la vie et donc à la jeunesse.



Le centre du logo, son centre de gravité en quelque sorte, est occupé par le bas de la partie que nous avons appelé « partie symbole ». Celle-ci est composée d'une série de cinq boucles de plus en plus larges (la plus petite est à gauche en bas, la plus grande en haut à droite) qui forment une spirale. Elle apporte un mouvement dynamique à l'ensemble ainsi qu'une idée d'infinie (on ne voit ni le début ni la fin du trait formant la spirale). Sa présence apporte le message que la fondation est en action, qu'elle agit de plus en plus dans le bon sens (les boucles grandissent suivant le sens de lecture occidental). De plus, il rattache lui aussi la fondation à la jeunesse dans la mesure où il ressemble à un dessin tracé par une main enfantine.

Dans une proportion moindre, nous avons repéré deux parties textes. Entre celles-ci se partagent trois messages écrits :

- Le premier message repérable est le seul élément de couleur rouge. C'est donc sur Auchan que visuellement l'accent est placé. Nous l'avons classé comme le message le plus important. En raison de la taille de sa police et bien qu'il soit de couleur verte, nous avons ajouté à celui-ci le mot Fondation. Fondation Auchan est donc le premier message écrit, celui le plus mis en valeur et celui qui est « acteur ».
- Le deuxième message est « pour la jeunesse » : placé en ligne de soutien au premier message, il donne en trois mots le secteur d'action de la fondation Auchan. « Pour » donne l'idée d'engagement actif et volontaire de la part de l'acteur « Fondation Auchan ». Par sa place donne une assise visuelle au premier message.

- Le message trois est placé dans un sens vertical (ce qui nécessite un effort de lecture voire une rotation du support) et dans police fine et de petite taille. Il comprend le texte « sous l'égide de la Fondation de France ». Par sa position, il apparaît comme une mention annexe, un peu obligatoire mais qu'on ne veut pas mettre en avant comme « Prière de ne pas jeter sur la voie publique ».

### Le logo actuel



Le logo actuel de la fondation n'est plus de forme rectangulaire mais carré. Moins haut mais plus large, il permet notamment de s'adapter aux contraintes de formats des réseaux sociaux tout en gardant cette idée de colonne qui soutient et /ou porte

Les parties repérées sont au nombre de quatre : une vide, une de texte-symbole, une de texte horizontal, une de texte vertical.



Le rouge présent dans le logo précédent a été enlevé. Le logo actuel est bicolore : le fond est du même vert pastel, les éléments visuels sont tous blancs.

Proportionnellement, la première partie se compose d'un rectangle vert, qui occupe l'espace en haut à droite du logo.

Les messages textes sont identiques dans leur sens aux messages textes du logo précédent, mais ils sont disposés d'une autre manière. Nous en avons retenus quatre.

- Le premier est composé de la partie texte-symbole. Constitué du mot Auchan, il reprend par son A et sa typographie le logo historique (modernisé en 2015) du groupe et des magasins Auchan mais sans en porter les couleurs. Précédent la première ligne de la partie « texte horizontal » et mis en valeur par le vide qui le précède, c'est le premier message qu'on voit. Il place le logo de la fondation dans une filiation évidente avec la chaîne de magasins.
- Le deuxième message texte est « Fondation » : il compose la partie « texte vertical ». Premier élément dans le sens de lecture occidentale, il est lui aussi mis en évidence par la taille de sa police. Il donne un sens à l'ensemble du logo (on comprend instinctivement que cet ensemble d'unités de sens concerne une Fondation) mais demeure un peu indépendant de l'ensemble des éléments textuels.
- « Pour la jeunesse » est le troisième message texte. Placé sous le premier il le complète sans en diminuer l'importance. On lit ainsi « Auchan pour la jeunesse ».
- Le dernier message texte, dans une police plus fine et plus petite mentionne « sous égide de la Fondation de France ». Cette fois ce message texte apparaît comme un élément signifiant de l'ensemble : il est dans la continuité logique des messages un et trois et suis la même présentation visuelle que le message trois. Il est dans la même police et dans le même alignement.



Le logo actuel a perdu cette notion de mouvement et de dynamisme. Plus sobre, plus épuré, il présente les mêmes messages que le logo précédent mais en mettant l'accent sur Auchan comme acteur (et non Fondation Auchan) et en remplaçant la mention du rôle de la Fondation de France dans une continuité logique.

Nous avons repéré le changement de logo comme datant au moins de mars 2013 (actualisation du logo sur le site).

## Analyse comparative des logos des fondations liées au groupe Auchan Holding

Elles sont au nombre de cinq :

Fondation Auchan pour la jeunesse (Auchan – Auchan Retail)



Fondation Génération Auchan (Auchan – Auchan Retail)



Fondation Simply le goût du partage (Simply – Auchan Retail)



Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social (Immochan)



Fondation Weave Our Future (Groupe – Auchan Holding)



Il est intéressant de noter que le logo de la fondation Weave Our Future, fondation du groupe Auchan Holding créée en juin 2014, reprend la même organisation visuelle que le logo de la Fondation Auchan pour la jeunesse : carré, bicolore, le message texte « Fondation » est en vertical dans une typographie similaire, le nom de la fondation en horizontal, la mention « sous l'égide de la Fondation de France » est en bas.

Pourtant les deux autres fondations liées à la branche Auchan Retail du groupe Auchan Holding ont une identité visuelle qui leur est propre tout en suivant le même principe : le logo de la chaîne de magasin est l'élément le plus mis en avant, sans modification de couleur et entouré par le nom de la fondation.

Par son empreinte visuelle, la Fondation Auchan pour la jeunesse est donc plus placée par le groupe comme une fondation du groupe et non d'une de ses branches.

### Le logo des 20 ans



Les 20 ans de la fondation ont donné lieu à la création d'un logo particulier.

Celui-ci a la particularité d'être expliqué dans le dossier de presse des 20 ans (voir ci-contre) mais aussi à la fin des vidéos émises pendant cette année anniversaire. Dans ce contexte, le logo apparaît d'abord, puis « un parrain », « une association » et « une multitude de projet ».

Sur les supports print il est toujours accompagné à notre connaissance de la base line « depuis 20 ans on grandit ensemble ».

Les couleurs choisies sont le vert du logo, le blanc mais aussi un vert plus foncé et le bleu turquoise. Le logo des 20 ans diversifie donc les couleurs de l'identité visuelle de la fondation. C'est celle-ci qui est d'ailleurs déclinée sur les différents supports des 20 ans (dossier de presse, communiqués, site). Il est probable qu'elle soit gardée par la Fondation après son année anniversaire.



*Le logo reflète l'esprit collectif de la démarche : créer un lien entre les magasins, les collaborateurs et les associations locales.*

Utilisant la forme d'un cœur et une nuance de couleurs vert / bleu turquoise il fait appel à un ensemble symbolique non pas passionnel (ce serait plutôt des couleurs chaudes qui seraient alors utilisées) mais de l'ordre de l'empathie, de la vie (vert), de l'amitié ....

Le choix des découpages de couleurs est expliqué par la fondation et ne permet donc pas l'interprétation libre : les explications insistent sur l'esprit collectif et les créations de liens permise par la fondation.

## 2. Film des 20 ans de la Fondation Auchan pour la jeunesse

### Story board

LA FONDATION AUCHAN POUR LA JEUNESSE  
CRÉÉE EN 1996

*La Fondation Auchan pour la jeunesse a été créée en 1996,*



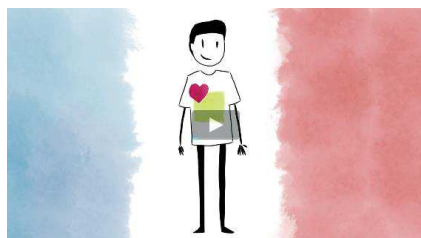
*elle soutient des jeunes de 5 à 25 ans en les formant*



*en les aidant à s'intégrer et à prendre soin de leur santé et de leur environnement.*



*La Fondation Auchan pour la jeunesse c'est plus de 600 projets dans 11 pays à travers le monde.*

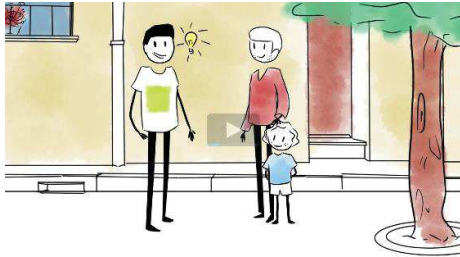


*\*\*(changement de rythme)\*\* Mais pour mieux vous expliquer ce que fait la Fondation, j'veais plutôt vous parler de Christophe.*





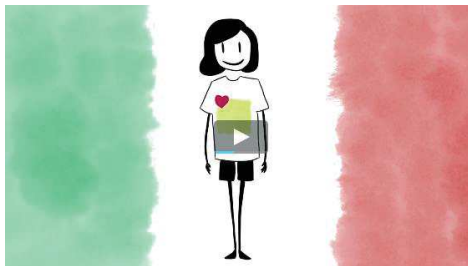
*Un jour, Christophe rencontre par hasard Daniel, papa d'un enfant autiste. Daniel a créé avec d'autres parents une association, mais ils ont du mal à financer leur projet.*



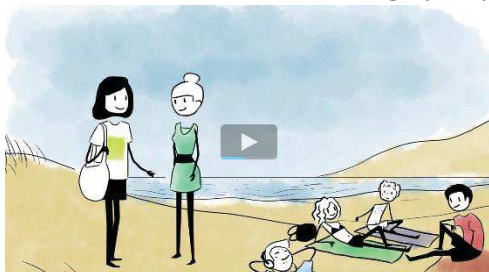
*Alors chez Christophe ça fait tilt. Pourquoi ne pas présenter avec ses collègues un dossier de candidature à la Fondation ? Et bien figurez-vous que ce dossier a été accepté et soutenu.*



*Aujourd'hui l'association aide quotidiennement de jeunes autistes à devenir plus autonomes. Et tout le magasin de Christophe s'implique aussi en collectant des fonds tout au long de l'année.*



*Mais attention, la Fondation n'agit pas qu'en France.*



*A la plage Monica voit un groupe d'adolescents accompagné d'une éducatrice. Elle échange avec elle et finit par visiter la maison familiale...*



*... un petit bout de paradis où on aide les jeunes en situation familiale difficile à apprendre en s'amusant. Et bien via la Fondation Italie, Monica permet dorénavant à cette association d'offrir de nouvelles perspectives à ces adolescents.*



*Et puis tien, à Zory il y a Aneska.*



*En discutant avec des collaborateurs, elle apprend que près de son magasin, la Fondation Pologne soutient une association qui aide les jeunes en difficultés à s'en sortir. Comme elle a un peu la même histoire qu'eux, forcément ça la touche.*



*Alors maintenant Aneska se rend une fois par semaine à l'association pour épauler les jeunes de son quartier. Et vous savez quoi ? Je pourrais ne pas m'arrêter. Il y en a tellement d'autres.*



*Esther*



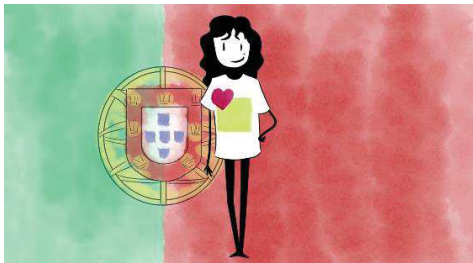
*Pedro*



*Béatrice*



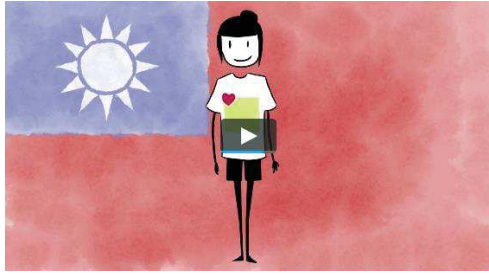
*Cheng*



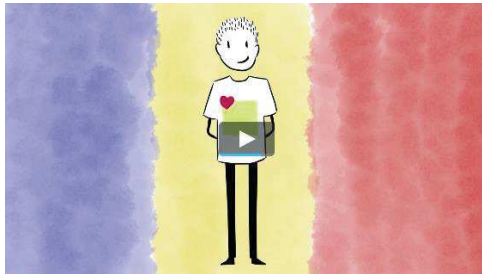
*Rosa*



*Vadi*



Li



Boris



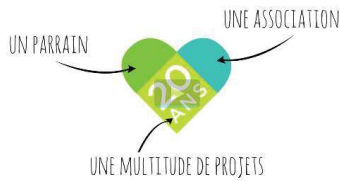
*Parce que partout où il y a un magasin Auchan, il y a des cœurs d'enfants et d'adolescents à faire battre un peu plus vite et un peu plus fort.*



*Alors, pourquoi ne pas faire comme eux ?*



*\*\* (Plan sur les logos des Fondations) \*\**



**\*\* (Plan sur les 20 ans) \*\***



**\*\* (Depuis 20 ans on grandit ensemble) \*\***

### Analyse de la forme

- Dessin épuré
- Couleurs pastel, dans les mêmes tons que le logo des 20 ans
- Musique d'ambiance agréable et dynamique : sans écraser les messages elle les accompagne
- Changement de rythme entre partie « institutionnelle » et parties story telling (voix et musique)

### Analyse du fond

- Même structure narrative des story telling : un collaborateur, une rencontre, une action (3 plans)
- Accumulations : des histoires, des noms, des enfants, des logos
- Tous les collaborateurs Auchan ont un tee-shirt au logo vert et un cœur rose pour les collaborateurs engagés : la Fondation c'est le cœur « en plus ».
- Question oratoire : « et vous savez quoi ? » « pourquoi ne pas faire comme eux ». Le récepteur est pris directement à partie
- Signature des 20 ans expliquée pas à pas dans sa symbolique

Sa mise en ligne est intégrée aux sites Auchan : la vidéo n'est pas accessible depuis l'une des grandes plateformes vidéo (Youtube, Dailymotion...) ce qui limite sa diffusion.

## 3. Discours du président de la Fondation Auchan pour la jeunesse

Ce discours se retrouve sur deux supports majeurs de la Fondation :

- Le site [fondation-auchan.com](http://fondation-auchan.com)
- Le dossier de presse des 20 ans

En quelques paragraphes, il la place dans une filiation logique et cohérente avec le groupe Auchan et donne des éléments de compréhension clés de sa raison d'être.

## Le discours

### « Une fondation qui donne envie de s'impliquer et d'être solidaire »

La solidarité est au cœur des valeurs du groupe Auchan. Notre entreprise a été bâtie sur un modèle familial valorisant l'entraide et la confiance partagée sur le long terme. Auchan avait donc naturellement vocation à s'investir dans des actions sociétales.

Mais si nos valeurs historiques y sont pour beaucoup, c'est surtout en 1991 que tout a commencé grâce à l'énergie et au courage d'un directeur de magasin. A cette époque, le quartier de Montgaillard au havre est un terrain de tensions où le chômage des jeunes dépasse 50%. Le centre commercial devient rapidement un endroit conflictuel, où se confrontent jeunes inoccupés d'un côté et policiers et agents de sécurité de l'autre. Face à cette situation, les élus locaux, le commissaire de police et les commerçants se sont alliés pour trouver une solution : créer une association, « trait d'union », pour aider les jeunes à réussir à l'école et à s'insérer professionnellement. Christian Cardon, directeur du magasin Auchan s'est alors impliqué sans relâche dans ce projet, en mettant à disposition une salle de 500m<sup>2</sup> et en proposant des emplois à des jeunes désœuvrés. Quelques années plus tard, c'est ce succès qui a incité Francis Cordelette, alors directeur général d'Auchan, à créer une fondation dédiée à la jeunesse.

Depuis 1996, que de chemin parcouru ! Plus de 600 projets ont été soutenus, avec comme priorités : l'éducation, la santé et l'insertion des jeunes. Et si l'initiative était à l'origine française, depuis 5 ans, à l'occasion du 50ème anniversaire du groupe, nous avons proposé à chaque pays où Auchan est présent de créer sa fondation et la diversité des projets en est devenue d'autant plus grande.

20 ans plus tard, nous souhaitons célébrer cet engagement renouvelé, en mettant en lumière 20 projets particulièrement emblématiques. Les actions menées n'ont pas cherché à être spectaculaires, mais avant tout à avoir des effets concrets positifs pour les jeunes, à proposer aux équipes magasin de s'investir dans leur environnement.

Je tiens à remercier ici tous les « parrains et marraines » Auchan qui par leur générosité montrent la voie vers une véritable action collective avec les associations locales. Car c'est profondément le projet de cette fondation que de donner envie à tous de s'impliquer et d'être solidaires !

#### **Signatures :**

*Sur le site* - Vianney Mulliez, président du conseil de surveillance de Auchan Holding et président de la Fondation Auchan

*Sur le dossier de presse « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées »* : Président d'Auchan Retail, Président de la Fondation Auchan pour la Jeunesse

## Sa présentation

### Dans le dossier de presse

En double page (page 2 et 3), il est présenté comme l'édito du dossier de presse. Il est donc placé juste après le sommaire. Une photo légendée du titre de Vianney Mulliez ainsi qu'une phrase d'accroche occupent la première page, le discours signé occupe la seconde.

**ÉDITO** Vianney Mulliez, Président d'Auchan Holding, l'histoire de la Fondation Auchan pour la Jeunesse.

« Une Fondation qui donne envie de s'impliquer et d'être solidaire. »

La solidarité est au cœur des valeurs de l'entreprise. Elle a été bâtie sur un modèle familial valorisant l'entraide et la confiance partagées sur le long terme. Auchan avait donc naturellement vocation à s'investir dans des actions sociales.

Mais si nos valeurs historiques y sont pour beaucoup, c'est surtout en 1994 que tout a commencé grâce à l'énergie et au courage d'un directeur de magasin. A cette époque, le quartier de Montgaillard au Hamé était un terrain de tensions où le chômage des jeunes dépassait 50%. Le centre commercial devient rapidement un endroit conflictuel, où se confrontent jeunes inoccupés d'un côté et policiers et agents de sécurité de l'autre. Face à cette situation, les élus locaux, le commissaire de police et les commerçants se sont alliés pour trouver une solution : créer une association, « Trait d'union », pour aider les jeunes à réussir à l'école et à s'insérer professionnellement. Christian Cardon, directeur du magasin Auchan n'est alors impliqué sans relâche dans ce projet, en mettant à disposition une salle de 500m<sup>2</sup> et en proposant des emplois à des jeunes déçourés. Quelques années plus tard, c'est ce succès qui a inspiré Francis Cordelle, alors directeur général d'Auchan, à créer une Fondation dédiée à la Jeunesse.

Depuis 1996, que de chemin parcouru ! Plus de 600 projets ont été soutenus, avec comme priorités : l'éducation, la santé et l'insertion des jeunes. Et si l'initiative était à l'origine française, depuis cinq ans,

à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise, nous avons proposé à chaque pays où Auchan est présent de créer sa fondation et la diversité des projets en est devenue d'autant plus grande.

20 ans plus tard, nous souhaitons célébrer cet engagement renouvelé, en mettant en lumière 20 projets particulièrement emblématiques. Les actions menées n'ont pas cherché à être spectaculaires, mais avant tout à avoir des effets concrets et positifs pour les jeunes, à proposer aux équipes magasin de s'investir dans leur environnement.

Je tiens tout particulièrement à remercier l'ensemble des « parrains et marraines » Auchan qui par leur générosité montent la voie vers une véritable action collective avec les associations locales. Car c'est profondément le projet de cette Fondation que de donner envie à tous de s'impliquer et d'être solidaires !

Vianney Mulliez

3

### Sur le site

Le discours est accessible depuis l'onglet « La Fondation » (le premier) et le sous-menu « Ses missions et ses valeurs ».

depuis 20 ans on grandit ensemble

LA FONDATION > SES MISSIONS ET SES VALEURS

LE MOT DU PRÉSIDENT

« UNE FONDATION QUI DONNE ENVIE DE S'IMPLIQUER ET D'ÊTRE SOLIDAIRE » [Lire la suite](#)

Vianney Mulliez, Président du Conseil de Surveillance de Auchan Holding et Président de la Fondation Auchan.

L'internaute arrive alors sur la capture d'écran ci-dessus. La même photo que celle du dossier de presse est utilisée en fond. Elle occupe un tiers de l'écran et est accompagnée des mêmes éléments textuels : désignation du discours (mot du président et non édito), phrase d'accroche et signature / légende avec titre.

Un clic sur « Lire la suite » ouvre une fenêtre avec le discours en un seul bloc. Blanc sur fond noir et nécessitant pour le lire de scroller, il est moins lisible que sur le dossier de presse.

### Analyse

Si le texte est moins lisible sur le site, son organisation dans le dossier de presse est très claire. Chaque paragraphe a son idée clé, qui installe la fondation dans une narration qui fait de son succès quelque chose d'inéluctable.

« Une fondation qui donne envie de s'impliquer et d'être solidaire »

La solidarité est au cœur des valeurs du groupe Auchan. Notre entreprise a été bâtie sur un modèle familial valorisant l'entraide et la confiance partagée sur le long terme. Auchan avait donc naturellement vocation à s'investir dans des actions sociétales.

Mais si nos valeurs historiques y sont pour beaucoup, c'est surtout en 1991 que tout a commencé grâce à l'énergie et au courage d'un directeur de magasin. A cette époque, le quartier de Montgaillard au havre est un terrain de tensions où le chômage des jeunes dépasse 50%. Le centre commercial devient rapidement un endroit conflictuel, où se confrontent jeunes inoccupés d'un côté et policiers et agents de sécurité de l'autre. Face à cette situation, les élus locaux, le commissaire de police et les commerçants se sont alliés pour trouver une solution : créer une association, « trait d'union », pour aider les jeunes à réussir à l'école et à s'insérer professionnellement. Christian Cardon, directeur du magasin Auchan s'est alors impliqué sans relâche dans ce projet, en mettant à disposition une salle de 500m<sup>2</sup> et en proposant des emplois à des jeunes désœuvrés. Quelques années plus tard, c'est ce succès qui a incité Francis Cordelette, alors directeur général d'Auchan, à créer une fondation dédiée à la jeunesse.

Depuis 1996, que de chemin parcouru ! Plus de 600 projets ont été soutenus, avec comme priorités : l'éducation, la santé et l'insertion des jeunes. Et si l'initiative était à l'origine française, depuis 5 ans, à l'occasion du 50ème anniversaire du groupe, nous avons proposé à chaque pays où Auchan est présent de créer sa fondation et la diversité des projets en est devenue d'autant plus grande.

20 ans plus tard, nous souhaitons célébrer cet engagement renouvelé, en mettant en lumière 20 projets particulièrement emblématiques. Les actions menées n'ont pas cherché à être spectaculaires, mais avant tout à avoir des effets concrets positifs pour les jeunes, à proposer aux équipes magasin de s'investir dans leur environnement.

Je tiens à remercier ici tous les « parrains et marraines » Auchan qui par leur générosité montrent la voie vers une véritable action collective avec les associations locales. Car c'est profondément le projet de cette fondation que de donner envie à tous de s'impliquer et d'être solidaires ! ».

Signatures :

Sur le site - Vianney Mulliez, président du conseil de surveillance de Auchan Holding et président de la Fondation Auchan

Sur le dossier de presse « « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées » : Président d'Auchan Retail, Président de la Fondation Auchan pour la Jeunesse

Vocation « naturelle » à la solidarité

Narration d'une initiative locale couronnée de succès, qui devient le modèle de fonctionnement retenu par le groupe.

Chiffres d'un succès qui s'internationalise.

Mise en avant des projets ...

... et des collaborateurs.

Il est intéressant de noter que la signature de Vianney Mulliez n'est pas la même sur le dossier de presse et sur le site.

Ce qui est encore plus important à souligner est le recours au story telling pour expliquer la création puis le succès de la Fondation : le Président inscrit la Fondation dans une narration.

Il y a une situation initiale (les tensions et le chômage du quartier Montgaillard en 1961), un élément déclencheur (l'initiative des acteurs locaux) et un héros (Christian Cardon, directeur de magasin Auchan).

Cette aventure personnelle ancre la fondation dans une aventure personnelle et des émotions qui aident à sa mémorisation.



Pourtant, une analyse lexicométrique même imparfaite nous montre que les occurrences les plus nombreuses restent « fondation, auchan, jeunes » c'est-à-dire la fondation et son sujet. Les mots actions « projets, créer, impliquer » sont moins utilisées.

La fondation reste « personnage principal » de ce discours qui la raconte.

Note : le nuage de mot a été réalisé par Wordle à partir d'un copier / coller du discours sans majuscule.



## 4. Dossier de presse « 1996-2016 : 20 ans d'histoires partagées »

### Remarques générales

- Le format carré reprend la forme du logo. C'est un choix d'impression intéressant qui a aussi l'intérêt de le rendre pratique et maniable.
- Les couleurs dominantes sont plus claires que sur le site. Le vert clair du logo domine, les couleurs plus foncées sont moins présentes / Photos choisies
- Place de la rondeur (photo, cœur ...) dans l'ensemble du document alors que le site valorise plus les lignes que sur les courbes

### Structure

#### ÉDITO

Un engagement historique des magasins Auchan  
Des porteurs de projets enthousiastes et volontaires !  
La Fondation Auchan pour la Jeunesse en quelques dates  
Une Fondation présente à l'international

#### 2016, UNE ANNÉE PHARE

Calendrier de l'appel à projets  
« Ensemble pour la Jeunesse »  
Depuis la création de la Fondation  
20 ans, 20 histoires

#### ÉDUCATION

#### SANTÉ

#### INSERTION

Initier et expérimenter pour donner sa chance  
à de nouvelles voies vers l'insertion

Un partenariat durable  
avec SOS Villages d'Enfants  
Les fondations au sein d'Auchan

#### CONTACTS

2-3

4-5

6-7

8-9

10-11

12-13

14-15

16-17

18-19

20-29

30-39

40-47

48-49

50-51

52

53

- L'édito ouvre le dossier de presse avec un discours du président, Vianney Mulliez.
- Mise en avant des collaborateurs engagés
- Focus sur 2016, année où
  - un nouveau logo est lancé
  - un calendrier spécial a été pensé
- Chiffres clés de ces 20 ans
- 20 histoires de projets, le plus souvent personnalisé par un salarié, en une ou deux pages par projet. Le dossier en comptant 52, c'est la partie la plus importante.
- Autres engagements de la Fondation
- Autres fondations

### Contenu – extraits



632

projets soutenus



554

associations aidées



100 000

bénéficiaires directs



219

hypermarchés impliqués



10

collaborateurs en moyenne  
impliqués dans chaque projet



#### LIRE, ÉCRIRE POUR RÉUSSIR

FRANCE • Projet soutenu en 2013 par Gilles Martinseau à Satory

Transmettre le plaisir de lire.

Donner le goût de la lecture, c'est le défi de « Lire, Écrire pour Réussir » grâce à une méthode appelée « Le coup de pouce C3.E. » destinée aux enfants de C3. Cette association a vu le jour grâce au Comité d'Élaboration durable du magasin Auchan Satory et à l'énergie de Gilles Martinseau, qui a sollicité des soutiens financiers variés : celui de la Fondation Auchan pour la Jeunesse bien sûr, mais également celui des membres du Réseau club ainsi que des professionnels de l'éducation. L'association Auchan est devenue très impliquée dans l'organisation du groupe de lecture, de rencontres d'adultes et de « lectures vivantes » avec les enfants.

« Nous avons eu l'idée de créer des fonds pour lutter contre l'échec scolaire » nous confia Gilles Martinseau, président Auchan et président de l'association. « Je me suis alors rapproché de la Fondation Auchan et j'ai mobilisé les membres du magasin pour constituer un projet et aboutir à la création de l'association. Depuis, je le dirige avec beaucoup de plaisir ! »

26



#### FONDATION POUR L'ALIMENTATION DES ENFANTS

HONGRIE • Projet soutenu en 2014 par l'équipe d'Auchan Debrecan

Lutter contre la sous-alimentation infantile. Aujourd'hui, on estime que 200 000 enfants ne mangent pas à leur faim en Hongrie.



« Lutter ensemble contre l'échec scolaire des enfants. »

Gilles, manager Auchan, Satory



3 000  
ENFANTS  
CHAQUE ANNÉE  
BÉNÉFICIAIRES DE  
REPAS CHAUDS

## 5. Communiqués de presse

Étude Fondation Auchan pour la Jeunesse / Harris Interactive - Une jeunesse engagée et confiante en l'avenir malgré les difficultés économiques : 93 % font de la solidarité une valeur importante (non daté)

**Auchan**

### COMMUNIQUÉ DE PRESSE

#### Étude Fondation Auchan pour la Jeunesse / Harris Interactive - Une jeunesse engagée et confiante en l'avenir malgré les difficultés économiques

**93 % font de la solidarité une valeur importante**

À l'occasion de ses 20 ans, la Fondation Auchan pour la Jeunesse publie aujourd'hui, dans La Croix, une étude Harris Interactive dédiée aux jeunes, à leur rapport à l'insertion professionnelle et à la solidarité. Cette étude s'attache à analyser et à comparer le ressenti de la jeunesse par rapport à celui de l'ensemble de la population française. Une jeunesse qui, malgré une insertion professionnelle compliquée, reste optimiste et engagée.

#### Lucide mais optimiste

- Comme l'ensemble de la population française, les jeunes associent spontanément la jeunesse au chômage et aux difficultés et jugent que l'évolution de l'insertion professionnelle est plus difficile aujourd'hui qu'il y a 20 ans. Plus de 8 Français sur 10, jeunes inclus, estiment en effet qu'il est désormais plus difficile de trouver un emploi. La création d'entreprise est par ailleurs considérée comme plus difficile par 50% des jeunes et 52% du grand public.
- Par contre, les jeunes estiment que la situation est aujourd'hui plus facile qu'il y a 20 ans pour rester en contact avec ses amis, s'engager dans une association et s'amuser.
- Les jeunes Français contre la dictature du « no future » puisque près de deux jeunes sur trois indiquent aborder avec optimisme l'année à venir, et 56% font part de leur confiance pour les 10 prochaines années. Cependant, seuls 50% d'entre eux se disent optimistes pour les 20 prochaines années.

« La Fondation Auchan pour la Jeunesse a historiquement été créée pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en difficultés. Ainsi, le fait que 83% des jeunes considèrent qu'il est aujourd'hui plus difficile de trouver un emploi qu'il y a 20 ans a une résonance particulière pour nous. Ce chiffre montre que notre action, est plus pertinente que jamais », indique Alain Reners, Délégué-général de la Fondation Auchan pour la Jeunesse.

#### Intégrée et engagée dans la société française

- Loin d'être désabusés, 73% des jeunes interrogés se sentent intégrés dans la société française, bien que cette proportion soit moins importante dans le monde du travail (61%). Leur confiance va en premier à leur famille (87%) et aux enseignants (73%), un peu moins aux chefs d'entreprise (53%) et aux syndicats (50%), et encore moins aux responsables politiques (19%).
- La jeunesse française est engagée puisque pour 93% d'entre eux, la solidarité est une valeur importante. De plus, dans la pratique, près d'1 jeune sur 2 affirme faire du bénévolat et 43% sont, ou ont déjà été, membres d'une association. 38% affirment qu'ils participent à des actions solidaires sur Internet.
- Les jeunes construisent un réseau de solidarité nouveau fondé sur des motivations altruistes. Leur intention première est en effet de rencontrer de nouvelles personnes (46%), de favoriser la solidarité (41%) et de donner un sens à leur vie (33%). Ainsi, même si le milieu associatif peut être considéré comme une passerelle vers le monde du travail, seulement 14% d'entre eux s'engagent pour faciliter leur recherche d'emploi.

« Alors qu'un jeune sur deux estime qu'à l'avenir la solidarité des Français dans la vie en général (et notamment au travail) va s'affaiblir, la Fondation qui facilite l'engagement associatif des collaborateurs d'Auchan et des associations étudiantes, a un vrai rôle à jouer », conclut Alain Reners.





#### Méthodologie de l'enquête

##### Sur l'échantillon jeune :

Harris interactive a réalisé cette enquête, via un questionnaire en ligne, du 3 au 10 mars 2016, auprès d'un échantillon de 800 personnes représentatif des Français âgés de 18 à 25 ans.

##### Sur l'échantillon grand public (avec questions miroirs) :

Harris interactive a réalisé cette enquête, via un questionnaire en ligne, du 8 au 10 mars 2016, auprès d'un échantillon de 1000 personnes représentatif des Français âgés de 18 et plus.

#### À propos d'Harris Interactive

Harris Interactive France est un acteur historique du marché des études. Dirigé par ses fondateurs Nathalie Perrio-Combeaux et Patrick Van Bloeme, l'institut propose des approches innovantes, qualitatives et quantitatives, en France comme à l'international. Animé par l'énergie de la passion, porté par l'innovation et convaincu que le marché est en pleine mutation, Harris Interactive accompagne ses clients face à leurs nouveaux challenges et repense avec eux le métier des études. Depuis juillet 2014, Harris Interactive Europe (regroupant Harris Interactive France, Allemagne et UK) a rejoint ITWP permettant ainsi à ce groupe international d'étendre sa présence dans la filière études.

#### À propos de la Fondation Auchan pour la Jeunesse

Créée en 1996 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Auchan pour la Jeunesse soutient des projets de solidarité menés en faveur de la jeunesse dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'insertion. Sa vocation est d'approfondir le lien entre les magasins Auchan et les communautés de jeunes vivant dans leurs quartiers d'implantation. Engagée dans 11 pays où Auchan Holding est présent, la fondation soutient environ 70 projets par an, avec un budget total de 1 500 000 €.



#### Contacts presse :

Little Wing : Ludvine Preneron + 33 44 18 73 22 ou + 33 6 71 14 06 37 – ludvinepreneron@little-wing.fr  
Auchan : François Cathalifaud + 33 1 58 65 08 10 – fcathalifaud@auchan.fr



**Commentaires :** Le communiqué de presse inclut le logo Auchan (en haut à droite des deux pages) mais reprend l'identité visuelle de la Fondation (photo, couleurs verte et turquoise). Les contacts presses sont ceux de l'agence Little Wing et d'Auchan. Il n'y a pas de référent « Fondation » mentionné.



## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, avril 2016

### APPEL À PROJETS EXCEPTIONNEL D'AUCHAN À L'OCCASION DES 20 ANS DE SA FONDATION

**Depuis 1996, plus de 600 projets ont été soutenus par la Fondation Auchan pour la Jeunesse. Et c'est avec toujours plus de ferveur qu'en 2016 la Fondation lance, à l'occasion de ses 20 ans, un appel à projets exceptionnel destiné aux associations agissant en faveur de l'éducation, de l'insertion et de la santé des jeunes.**

Depuis 20 ans, la Fondation Auchan pour la Jeunesse soutient des associations locales agissant en faveur de l'insertion, de la santé et de l'éducation des enfants et adolescents. Ces actions sont menées simultanément dans onze pays dans le monde (France, Italie, Pologne, Hongrie, Espagne, Luxembourg, Chine, Portugal, Ukraine, Taiwan, Roumanie) avec pour objectif de permettre à ces jeunes de réaliser leurs projets et d'accéder à de nouveaux possibles. Chaque action solidaire soutenue est portée par un parrain ou une marraine Auchan, ainsi que par l'énergie d'une association agissant en étroite collaboration avec les hypermarchés Auchan.

De janvier à mai 2016, l'appel à projets « Ensemble pour la jeunesse » est ouvert à toutes les associations françaises qui accompagnent les jeunes dans les trois domaines d'intervention de la Fondation : l'éducation, la santé et l'insertion. 2016 est une année exceptionnelle puisque chaque site Auchan France est encouragé à soutenir une association locale. À l'issue de l'appel, les projets les plus innovants et les plus marquants seront en lice pour un concours final à portée internationale. Les associations sélectionnées seront alors invitées à se rendre à Paris pour une remise de trophées en présence de Vianney Mulliez, Président de la Fondation Auchan, de collaborateurs et d'associations venus du monde entier.

Comment candidater ? Il suffit aux associations de télécharger le dossier en ligne sur le site internet de la Fondation ([www.fondation-auchan.com](http://www.fondation-auchan.com)) puis de le déposer auprès du site Auchan (hypermarché, services centraux, entrepôt) le plus proche.

*« Je suis très fier des collaborateurs Auchan France qui ont soutenu plus de 600 projets associatifs depuis 1996. Leur implication et leur engagement personnel illustrent la volonté d'Auchan de jouer pleinement son rôle d'entreprise responsable au sein de chacun de nos territoires et au service des associations et des citoyens. Je suis convaincu que cette année anniversaire nous permettra d'aller encore plus loin dans nos actions solidaires »,* affirme Frédéric Bellon, Directeur Général Hypermarchés d'Auchan Retail France.



**Commentaires :** De mise en page plus sobre que le précédent, ce communiqué met en avant les logos de la Fondation. Le logo Auchan arrive à la fin, plus discrètement. L'absence de contact presse est étonnant.

## 6. Site de la fondation Auchan pour la jeunesse

[www.fondation-auchan.com](http://www.fondation-auchan.com)

Depuis l'été 2015, avant : [www.fondation-auchan.fr](http://www.fondation-auchan.fr)

### Anciennes versions

Nous avons retrouvé les anciennes versions du site de la Fondation grâce à l'outil WayBack Machine, disponible en suivant l'url <http://archive.org/web/web.php>. Malheureusement, les pages de la Fondation n'ont pas été scannées aussi régulièrement que nous l'aurions voulu. Mais les versions récupérées nous offrent un aperçu du webdesign et des éléments mis en avant.

### Home page d'avril 2010



### Analyse

Scénographie générale	<p>L'image centrale occupe les 4/5e de l'espace. Les autres éléments (encart actualité, raccourcis sur la gauche) sont ajoutés dessus.</p> <p>Seul le logo, le menu principal du site, le mot du président (encadré sous le menu principal) et une discrète barre de recherche sont indépendants de l'image centrale.</p> <p>Du fait de la mise en valeur d'éléments photographiques et des couleurs choisies (orange en fond, violet et vert), ainsi que des icônes (en bas à gauche) le site semble cibler les jeunes.</p>
Ergonomie	<p>La navigation est hiérarchisée (menu).</p> <p>Bien qu'elle soit parfois guidée (verbe d'action), elle peut aussi être plus libre grâce aux raccourcis de gauche ou à l'encart actualité.</p>

	<p>Les icônes tout en bas à gauche peuvent brouiller la navigation : elles indiquent des raccourcis mais à un endroit où il n'est pas habituel d'en trouver.</p> <p>Les symboles (flèches, icônes, ...) les effets de juxtapositions, les pointillés donnent un ensemble peu ordonnés, un peu euphorique.</p>
Confort de l'internaute	<p>L'internaute peut se retrouver assez facilement grâce au menu principal. Les zones de contenu sur l'image sont clairement délimitées.</p> <p>En revanche, la hiérarchie de l'information ne se fait peut-être pas de manière évidente, en raison des sollicitations réparties sur l'ensemble de la page. Les flèches invitant au clic sont nombreuses.</p>
Contenu des images	<p>L'image représente un groupe d'enfants. Les enfants sont visiblement heureux et regardent franchement la caméra. Le centre est occupé par une jeune fille qui sourit. Les yeux droits des enfants sont entourés de deux flèches qui forment un rond. Celui de la jeune fille au centre est ainsi placé au centre précis de la home page. Sur son bras droit, un rappel des icônes du bas à gauche du site.</p> <p>Le symbole mis sur les yeux rappelle les flèches du recyclage ce qui n'est pas forcément pertinent. Cependant, le noir et blanc avec ses flèches de couleur donne un effet dynamique</p> <p>Cet effet va dans le même sens que la spirale du logo<sup>176</sup>.</p> <p>L'image informe sur la mission de la Fondation (la jeunesse) mais a plus une fonction esthétique.</p> <p>L'informatif est identifié par les éléments en vert : menu, mot du président, actualité.</p> <p>Le violet est de l'ordre de la ressource, moins mis en avant (partie gauche plus sombre)</p> <p>La typographie choisie ainsi que le très institutionnel mot du président permette au site de délivrer son message : une fondation « sérieuse » au service de la jeunesse.</p>
Contenus textuels	<p>A part le menu et les raccourcis, deux éléments textuels majeurs se détachent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mot du président, Arnaud Mulliez, d'abord présenté comme Président d'Auchan France avant que ne soit donné son lien avec la Fondation. Sur trois lignes, son verbatim met en avant les salariés impliqués.</li> <li>• L'encadré actualité de la Fondation, constitué d'un titre, de trois lignes de texte et d'une image. En avril 2010, l'actualité est constituée du 300<sup>e</sup> projet soutenu par la Fondation.</li> </ul> <p>Le menu s'organise de manière simple et directe : présentation, projet à soumettre, documents, témoignages.</p>

<sup>176</sup> Précédemment analysé, cf Annexes, Corpus A.6 p83

**Commentaires :** En avril 2010, le site présente la Fondation dans une ambiance jeune et dynamique qui demeure institutionnelle dans ses contenus.

L'objectif d'information est rempli, malgré une ergonomie qui pourrait rendre la navigation plus fluide, notamment en hiérarchisant mieux les informations.

### Home page de janvier 2012



**Commentaires :** Presque 2 ans après, le site n'a pas évolué. Seuls l'encart actualité et le rapport annuel à télécharger (sur la gauche) ont été mis à jour.

### Home page de mars 2013



**Commentaires :** En mars 2013, le Président de la Fondation a changé ... mais pas le verbatim.

La rubrique actualité a elle été mise à jour. La place relative des documents à télécharger sur la gauche a été agrandie, ce qui les rend plus visible. Le logo a évolué.

## Home page de mars 2015

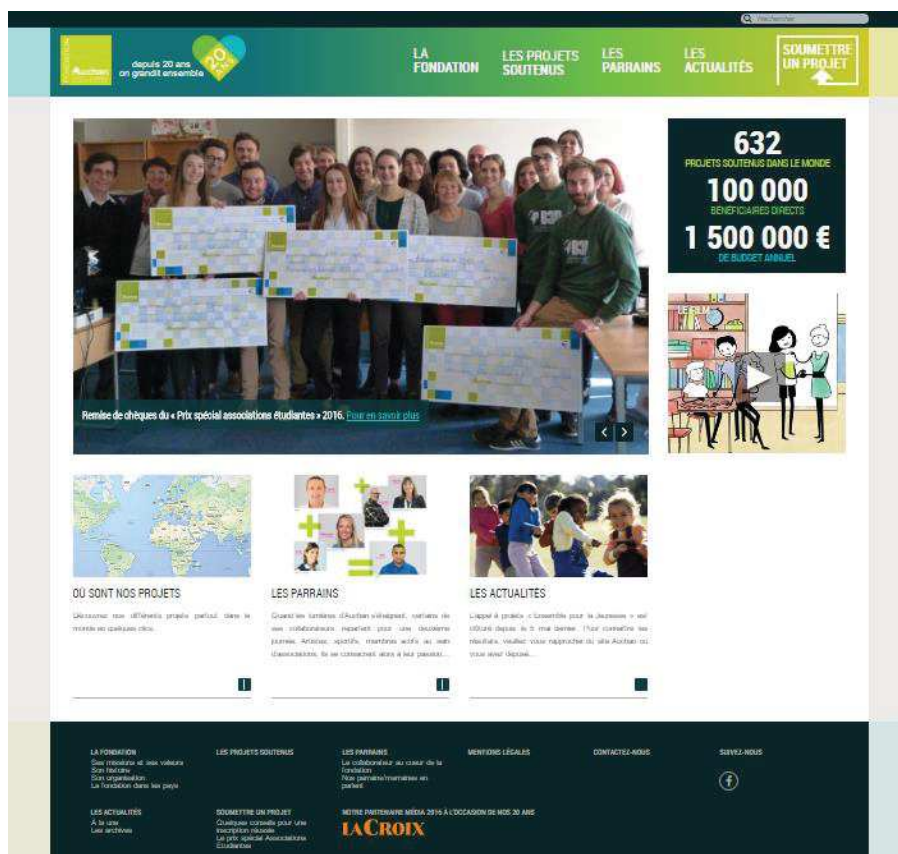


**Commentaires :** Le Président a de nouveau changé et son verbatim aussi.

En cinq ans, c'est la seule évolution de contenu d'un site qui pouvait être au fait des tendances du webdesign en 2010 mais qui commence à être dépassé. S'il demeure informatif, il n'est plus séduisant et perd en dynamisme.

Le changement de site se fait au cours de l'été 2015.

## Home page actuelle (juin – août 2016)





## Analyse

<p>Scénographie générale</p>	<p>L'espace est clairement partagé en 5 espaces : l'espace menu, l'espace actualité sous forme de carrousel photos, 3 raccourcis (où sont nos projets, les parrains, les actualités), les chiffres clé, un lien vers un film (symbole play), le footer.</p> <p>La première page contient donc un nombre considérable d'informations.</p> <p>Cependant, l'ensemble est très géométrique (bandeaux, rectangles, carrés), le fond blanc / gris clair et le jeu de lignes donne de la clarté à l'ensemble.</p> <p>Le site dégage un certain sérieux (couleurs sobres, lignes), sans être rigide (photos, dessins, dégradé de la barre de menu)</p>
<p>Ergonomie</p>	<p>La navigation est hiérarchisée (menu, call to action « soumettre un projet »)</p> <p>Les différents éléments du site indiquent visiblement comment accéder à plus de contenu (flèche de lecture, lien « en savoir plus » etc.). Ce qui est important compte-tenu de la liberté laissée à l'internaute.</p> <p>Les informations sont hiérarchisées selon la place relative qu'elles occupent par rapport à l'ensemble de la home page.</p>
<p>Confort de l'internaute</p>	<p>L'internaute peut se retrouver assez facilement grâce au menu principal. Il est guidé par la taille des éléments et par les informations mises en avant : « soumettre un projet », les chiffres clés, l'actualité se détachent ainsi plus.</p> <p>Les couleurs sobres rendent le contenu plus lisible grâce aux contrastes.</p>
<p>Contenu des images</p>	<p>Il n'y a pas d'image principale puisque la grande image de la rubrique actualité fait partie d'un carrousel. Celle de notre capture d'écran donne immédiatement le côté associatif de la Fondation : un groupe de jeunes tout sourire présente les chèques remis par la Fondation pour leurs projets.</p> <p>D'autres images de ce même carrousel sont plus de l'ordre de l'infographie, d'autres semblent issues d'une publicité (retouche couleur, luminosité...).</p> <p>Les autres éléments visuels ancrent la Fondation du côté de l'action : carte du monde, montage photos dynamique (+, = ...), enfants qui jouent ...</p>
<p>Contenus textuels</p>	<p>La priorité est donnée à l'image et aux données clés. Le texte vient en légende seulement et invite à « en savoir plus ».</p>

**Commentaires** : Contrairement aux anciennes versions que nous avons présentées, en ligne jusqu'à l'été dernier, la home page actuelle suit les dernières tendances de webdesign : couleurs sobres, fonds clairs, place de l'image. Sa navigation est tout de suite rendue plus attrayante.

Le menu a également été simplifié en 4 items construits de la même manière (déterminants définis et noms communs) et un Call To Action (verbe).

S'il est plus ergonomique, les contenus se croisent parfois au cours d'une navigation qui n'est pas toujours cohérente : ainsi on peut découvrir la page « les parrains » de deux manières (depuis le deuxième raccourci sous le carrousel ou par le menu), les sous-menus ne sont pas tous aussi complets (la page « son histoire » est une simple frise chronologique, « la fondation dans les pays » une carte interactive).

D'autres contenus qui apportent des informations majeures sont mises peut-être trop en retrait : le film, la carte interactive des projets etc.

## 7. Réseaux sociaux (Facebook)

La page Facebook de la Fondation réunit plus de 800 « fans ».

La présentation de sa page profite de la photo de couverture pour annoncer ses 20 ans.

On observe qu'une couleur absente de la charte graphique du site est exploitée sur le réseau social : le rose fushia, qu'on retrouve aussi dans les contenus publiés.

The screenshot shows the Facebook profile of 'Fondation Auchan pour la jeunesse'. The cover photo features the text 'HAPPY BIRTHDAY' in large, multi-colored letters. Below it, a group of four people is lying on their backs on a grassy field, with their legs raised in the air. To the right of the photo, a badge reads 'depuis 20 ans on grandit ensemble' and '20 ANS'. The page includes a navigation menu on the left with options like 'Accueil', 'À propos', 'Photos', 'Avis', 'Mentions J'aime', 'Vidéos', 'Articles', and 'Publications'. A post from July 13th at 11:56 is visible, celebrating the association's 20th anniversary. The right-hand sidebar shows the page is an 'Organisation à but non lucratif' with a 4.7-star rating and 808 likes.

Sur sa page, la Fondation publie un certain nombre de contenu qu'on ne retrouve que sur Facebook : ses retombées médias, des vidéos de présentation des associations, des nouvelles des projets soutenus ...

La Fondation n'utilise qu'un seul réseau social, mais elle en fait une vraie valeur ajoutée.



## B. Messages émis par Auchan : Fondation Auchan pour la jeunesse et « valeurs Auchan »

### 1. Dossier de presse « 1961-2011 : Génération Auchan » - extraits

#### Sommaire

##### Commentaires :

Le dossier de presse présente d'abord un bilan des 50 ans d'Auchan : histoire, valeurs, expérience, innovation ...

Il consacre ensuite une partie aux chantiers de développement en cours.

La Fondation est présentée p25 « Une entreprise et des magasins solidaires »

<b>Auchan : partenaire privilégié du quotidien des Français depuis plus de 50 ans</b> .....	<b>01</b>
<b>AUCHAN, UNE FAMILLE D'ENTREPRENEURS AU SERVICE D'UNE VISION COMMUNE</b> .....	<b>02</b>
Il était une fois, l'hyper .....	02
Les générations de dirigeants Auchan .....	04
<b>AUCHAN, LE REFLLET DES EVOLUTIONS SOCIETALES</b> .....	<b>05</b>
50 ans d'évolutions de la consommation et slogans Auchan .....	05
Le produit, l'un des fondements du métier Auchan .....	08
Du produit au service, dans la continuité du « tout sous le même toit » .....	11
<b>AUCHAN, UNE ORGANISATION AU SERVICE DU PROJET D'ENTREPRISE</b> .....	<b>12</b>
L'actionariat salarié : travailler dans le même intérêt .....	12
Empirisme, intuition et fidélité .....	13
Des métiers et des hommes .....	14
Une entreprise à l'écoute de ses clients .....	16
<b>Demain s'écrit déjà aujourd'hui chez Auchan</b> .....	<b>17</b>
<b>UNE HISTOIRE DE NOUVELLES TECHNOLOGIES</b> .....	
Innovations et nouveaux usages .....	18
Vers un nouveau confort d'achat .....	19
<b>L'INTERNATIONALISATION, DE ROUBAIX A PEKIN</b> .....	<b>21</b>
<b>AUCHAN, ACTEUR MAJEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE</b> .....	<b>22</b>
La réduction de son empreinte écologique .....	22
Place à une alimentation saine et équilibrée, accessible à tous ! .....	23
Une très large offre de produits responsables .....	24
Une entreprise et des magasins solidaires .....	25
Des relations équilibrées avec les partenaires .....	25
<b>Cinquantenaire du groupe Auchan : une année de célébrations placée sous le signe du partage</b> .....	<b>26</b>
<b>2011 UNE ANNEE DE CULTURE PARTAGEE</b> .....	<b>27</b>
Avec les collaborateurs du groupe, en France et à l'étranger .....	27
Avec l'ensemble des Générations Auchan : collaborateurs et clients .....	28
... et les partenaires .....	29
<b>2011 UNE ANNEE DE SOLIDARITE</b> .....	<b>30</b>
<b>2011 UNE ANNEE D'ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>31</b>
<b>LA PAROLE A LA NOUVELLE GENERATION</b> .....	<b>32</b>

sommaire

## Edito – souligné par nous

Placé avant le sommaire, il rappelle en croisant les prises de paroles de Vianney et Arnaud Mulliez les succès et les grandes valeurs du groupe Auchan.

**VIANNEY MULLIEZ** : C'est un beau cadeau d'anniversaire, pour les 50 ans de notre entreprise, que de constater combien l'Histoire nous a donné raison. Chez Auchan, nous n'en tirons aucune vanité, mais comment ne pas nous réjouir du choix judicieux qu'a fait, en 1961, notre fondateur Gérard Mulliez. D'emblée, il nous a doté d'une vision et d'une identité forte en misant résolument sur les valeurs humaines et en décidant que, chez Auchan, jamais on ne transigerait avec celles-ci.

**ARNAUD MULLIEZ** : Des valeurs si ancrées dans notre culture d'entreprise qu'elles font notre réputation et notre fierté.

Pour nous, et dans tous nos métiers, il importe que le « process » soit au service de l'Homme et cela ne doit jamais être l'inverse. Cette approche prend tout son sens, au début de ce XXI<sup>ème</sup> siècle, dans un monde économique globalisé que la récente crise a ébranlé dans ses certitudes. Les experts, les observateurs expliquent cette crise, qui est d'abord une crise de confiance, par le fait que nombre de managers auraient trop misé sur le profit et le court terme.

**VIANNEY MULLIEZ** : « Il faut absolument remettre l'homme au cœur de l'entreprise » insiste-t-on aujourd'hui. Mais, chez Auchan, l'Homme est depuis toujours « la » priorité pour les dirigeants, dans tous nos différents métiers basés sur notre expertise de la consommation et fédérés au sein de notre groupe. Qu'il s'agisse de la grande distribution, de la banque, de l'immobilier commercial ou d'Internet. Cela s'est traduit par la responsabilisation et l'autonomie de nos collaborateurs associés aux résultats auxquels est offerte la possibilité de devenir actionnaires. Aujourd'hui, nous comptons plus de 137 000 actionnaires répartis dans une dizaine de pays.

**ARNAUD MULLIEZ** : Auchan c'est aussi et avant tout une proximité avec le client, un souci constant de veiller à son bien-être. « Réussir ensemble au nom du client » est l'un de nos slogans tant nos principes d'action sont basés sur l'esprit d'équipe, l'action à long terme et le sens du service, gage de l'efficacité et de la qualité apportées au consommateur. En d'autres termes, notre raison d'être est d'améliorer, grâce à des équipes professionnelles, passionnées et considérées, le pouvoir d'achat et la qualité de vie de nos clients.

**VIANNEY MULLIEZ** : A l'heure de la mondialisation et de la montée des nouvelles puissances émergentes, ces valeurs humaines qui ont forgé l'identité du groupe Auchan et font partie, en quelque sorte, de notre patrimoine génétique, sont pour nous plus importantes que jamais dans notre approche commerciale, sociale ou environnementale...

Notre ambition est simple : qu'en 2061, dans cinquante ans, Auchan soit toujours identifié par ses clients, ses fournisseurs et collaborateurs, comme une entreprise mondiale qui place l'Homme au-dessus de tout et mise sur le développement durable.



# Edito

L'ÉDITO DE VIANNEY MULLIEZ ET D'ARNAUD MULLIEZ

1961  
—  
2011

GENERATIONS demain  
AUCHAN c'est déjà  
chez nous

« Partenaire privilégié des Français depuis 50 ans » - souligné par nous

**Commentaires :** Suivants le sommaire, ces quelques paragraphes rappellent le succès du concept de magasin lancé par Auchan.

Nous y retenons notamment l'introduction universalisant le sujet « Il est des valeurs humaines et universelles inoxydables au temps, ... » ainsi que la description faite du fondateur du groupe : « Un jeune homme visionnaire de 30 ans ... », « Tous dans le sillage du pionnier Gérard Mulliez, tendent vers le même idéal... »

## AUCHAN, PARTENAIRE PRIVILEGIE DU QUOTIDIEN DES FRANÇAIS, DEPUIS PLUS DE 50 ANS

Il est des valeurs humaines et universelles inoxydables au temps, indifférentes aux caprices de la mode, insensibles aux changements de latitude. C'est sans doute là que réside le secret de l'étonnante vitalité d'Auchan.

Que de chemin parcouru depuis ce jour de 1961 où, un jeune homme visionnaire de 30 ans, Gérard Mulliez, ouvrait dans le nord de la France, avec 30 collaborateurs, son premier magasin à Roubaix dans le quartier des « Hauts Champs ».

Un magasin au concept révolutionnaire puisqu'il propose « *tout sous le même toit* » et met à disposition des consommateurs toute une palette de services en un même lieu. Très vite, la capacité de l'enseigne à constamment innover, à être à l'écoute de ses clients, à anticiper les attentes de ceux-ci et l'évolution des modes de consommation se confirme avec l'ouverture, en 1969, du premier centre commercial Auchan à Englos près de Lille, une première en Europe. Puis viendront la diversification et l'internationalisation.

Aujourd'hui, de Paris à Pékin, de Moscou à Lisbonne, l'entreprise compte 245 000 collaborateurs à travers le monde, réalise un chiffre d'affaires de près de 40 milliards d'euros à travers des métiers aussi divers que la grande distribution, la banque, l'immobilier commercial, le e-commerce...

En France, elle compte 68 000 collaborateurs, pour 124 hypermarchés et 275 supermarchés.

Mais il ne faut pas s'y tromper : fondamentalement rien n'a vraiment changé depuis l'origine quant au cap que se fixent, années après années, les capitaines qui se relaient à la barre de l'entreprise familiale. Tous, dans le sillage du pionnier Gérard Mulliez, tendent vers le même idéal : améliorer chaque jour le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients avec des collaborateurs responsables, professionnels, passionnés et considérés.

## « Les générations de dirigeants Auchan, une vision du commerce et le sens du partage en héritage » - souligné par nous

**Commentaires :** Dans cette quatrième page du dossier de presse, justifie et rend cohérent les changements de direction : « un parfait esprit de continuité et de transmission » sans aucun « droit de fauteuil ». Gérard Mulliez reste un pilier incontestable qui « impose des valeurs de partage et de respect mutuel »



AUCHAN, PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DU QUOTIDIEN DES FRANÇAIS, DEPUIS PLUS DE 50 ANS

### Les générations de dirigeants Auchan, une vision du commerce et le sens du partage en héritage

#### Des valeurs structurantes pour une croissance durable

Pendant près de quarante-cinq ans, Gérard Mulliez fera grandir et évoluer le groupe tout en imposant des valeurs de partage et de respect mutuel. Depuis cinquante ans, le petit nombre d'hommes qui se relaient à la barre de l'entreprise le font dans un parfait esprit de continuité et de transmission de ces valeurs fondatrices.



Gérard MULLIEZ

Christophe DUBRULLE



#### L'associé de confiance

Ces valeurs, Christophe Dubrulle, associé fidèle, les a fait vivre durant toute sa carrière chez Auchan. Il entre à vingt-et-un ans comme employé libre-service au magasin Auchan de Roubaix. Un jour, du haut d'un chariot élévateur, il apostrophe Gérard Mulliez : « Je vais partir aux Etats-Unis parce qu'ici je m'embête et là-bas c'est le Far West ». « On lui a confié 2 mètres de linéaires de bricolage », raconte Gérard Mulliez. « Il a multiplié le chiffre d'affaires par 10 ». Il gravit les échelons et prend la direction de Leroy Merlin en 1981, alors en difficulté. Christophe Dubrulle fera de cette petite chaîne le numéro deux français du bricolage... En 1995, il revient comme directeur général du groupe Auchan. Puis, à la suite d'un changement de statuts, devient président du directoire.

#### Un changement de génération

Lorsqu'en 2006, Gérard Mulliez, 75 ans, décide de passer la flambeau, c'est à l'unanimité que l'Association familiale Mulliez, actionnaire de l'enseigne, désigne pour lui succéder Vianney Mulliez, 43 ans, diplômé de HEC et à l'époque déjà en charge de la filiale immobilière Immochan après avoir été directeur financier d'Auchan France. « Chez nous, le droit au fauteuil n'existe pour personne » dit-on dans la famille Mulliez. Il faut d'abord le mériter. Et Vianney Mulliez, grâce à son excellente connaissance du secteur et de l'entreprise, sa culture et son expertise financière et de développement est l'homme de la situation. A l'été 2010, avec l'évolution des statuts de l'entreprise, Vianney Mulliez en devient Président du Conseil d'administration.



Vianney MULLIEZ

Arnaud Mulliez, le fils de Gérard, est président d'Auchan France. Il débute sa carrière en 1983 et occupe différentes fonctions en magasin puis en centrale d'achats. Chargé de développement en Italie où il œuvre au rapprochement avec le Groupe Rinascente, il est nommé Vice-Président à Auchan France en 2002, puis Président en avril 2003. En 2010, il est également nommé Président de la nouvelle division e-commerce de Groupe Auchan. Arnaud Mulliez est aussi Président du Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce (PICOM).



Arnaud MULLIEZ

## Présentation de la Fondation Auchan pour la jeunesse

**Une entreprise et des magasins solidaires**

**Le soutien aux actions en faveur des jeunes**

Créée il y a 15 ans, la Fondation Auchan pour la Jeunesse soutient des associations qui agissent en faveur des jeunes des quartiers ou des zones rurales où sont implantés les hypermarchés Auchan en France.

Trois domaines sont ciblés : l'animation dans les quartiers, l'insertion via l'école ou le sport, la création d'activités et l'emploi : l'éducation, la prévention des risques et la santé des jeunes, notamment la bonne alimentation.

La Fondation Auchan a soutenu 335 projets pour un montant total de plus de 3,9 millions d'euros. Une Fondation Auchan Groupe verra le jour en 2017.

**Des actions quotidiennes à la mobilisation d'urgence**

Dans presque tous les pays où Auchan est implanté, les magasins pratiquent le don alimentaire. 300 tonnes de produits de plus de 300 références sont distribués en 2010 par les hypermarchés.

Les équipes peuvent aussi se mobiliser pour des actions d'urgence, comme ce fut le cas en Chine au moment du séisme de terre de Sichuan ou encore en Tunisie, quand le pays a été touché par le cyclone Fânani.

**Des relations équilibrées avec les partenaires**

**Les PME, des partenaires privilégiés**

Les magasins Auchan s'efforcent aussi de mettre en valeur les produits des petites et moyennes entreprises. En France, par exemple, 8000 PME fournissent les magasins Auchan, en moyenne annuelle avec plus de 100 fournisseurs de produits généraux.

**Le Veau d'Aveyron et du Ségala : un exemple de partenariat avec le monde agricole**

Auchan a voulu de mettre en valeur, dans son magasin, la richesse et la qualité de la production agricole de ses régions d'implantation. Particulièrement, les produits locaux, issus de producteurs de Veau d'Aveyron et du Ségala. En 2010, le magasin Auchan de Montbazin commercialise son premier veau d'Aveyron, un veau de 100 kg, qui sera commercialisé dans tous les hypermarchés Auchan en France.

**DEMAIN S'ÉCRIT DÉJÀ AUJOURD'HUI CHEZ AUCHAN**

**Une entreprise et des magasins solidaires**

**Le soutien aux actions en faveur des jeunes**

Créée il y a 15 ans, la Fondation Auchan pour la Jeunesse soutient des associations qui agissent en faveur des jeunes des quartiers ou des zones rurales où sont implantés les hypermarchés Auchan en France.

Trois domaines sont ciblés : l'animation dans les quartiers, (notamment via l'aide aux devoirs), la création d'activité et d'emploi ; l'éducation, la prévention des risques et la santé des jeunes, notamment la bonne alimentation.

La Fondation Auchan a soutenu 335 projets pour un montant total de plus de 3,9 millions d'euros. Une Fondation Auchan Groupe verra le jour en 2017.

**Des actions quotidiennes à la mobilisation d'urgence**

Dans presque tous les pays où Auchan est implanté, les magasins pratiquent le don alimentaire. 300 tonnes de produits de plus de 300 références sont distribués en 2010 par les hypermarchés Auchan en France.

Les équipes peuvent aussi se mobiliser pour des actions d'urgence, comme ce fut le cas en Chine au moment du séisme de terre de Sichuan ou encore en Tunisie, quand le pays a été touché par le cyclone Fânani.

**Des relations équilibrées avec les partenaires**

**Les PME, des partenaires privilégiés**

Les magasins Auchan s'efforcent aussi de mettre en valeur les produits des petites et moyennes entreprises. En France, par exemple, 8000 PME fournissent les magasins Auchan, en moyenne annuelle avec plus de 100 fournisseurs de produits généraux.

**Le Veau d'Aveyron et du Ségala : un exemple de partenariat avec le monde agricole**

Auchan a voulu de mettre en valeur, dans son magasin, la richesse et la qualité de la production agricole de ses régions d'implantation. Particulièrement, les produits locaux, issus de producteurs de Veau d'Aveyron et du Ségala. En 2010, le magasin Auchan de Montbazin commercialise son premier veau d'Aveyron, un veau de 100 kg, qui sera commercialisé dans tous les hypermarchés Auchan en France.

**Commentaires :** La présentation occupe un paragraphe du dossier de presse des 50 ans.

Placé en haut à gauche, il est le premier élément mis en avant sur une page qui regroupe des expériences diverses de solidarité et de relations partenaires.

Le contenu peut être schématisé en trois axes : mission, domaines d'action, chiffres. Les domaines d'action ne sont pas les mêmes qu'en 2016 (éducation, insertion, santé).

Nous notons l'annonce d'un élargissement du périmètre d'action de la Fondation, sans explication.

Très rapide et très synthétique, le dossier de presse ne valorise que peu la place de la Fondation au sein d'Auchan.



## 2. Rapport d'activité et de développement responsable 2013 – extraits

### Sommaire

#### STRATÉGIE

##### **Le Groupe**

- 2 Actualités
- 6 Rencontre avec Vianney Mulliez
- 10 Gouvernance
- 12 Profil du Groupe
- 14 Panorama financier

#### CONSOMMATION

##### **À l'écoute des nouvelles attentes des consommateurs**

- 18 Une fédération de commerçants audacieux
- 20 Le magasin connecté
- 22 Améliorer le pouvoir d'achat

#### DÉVELOPPEMENT

##### **À la conquête des marchés de demain**

- 28 Cap à l'Est
- 32 Les partenariats
- 34 Une présence équilibrée

#### INNOVATION

##### **Dans les coulisses du discount de demain**

- 38 Faire la différence
- 40 Le drive, un modèle d'avenir
- 42 Une croissance dynamique

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE

##### **Reportage au cœur de la différence Auchan**

- 48 Promouvoir le développement des collaborateurs
- 54 Proposer à nos clients une offre actuelle : le discount responsable
- 60 Associer leviers écologiques et discount responsable
- 66 Nous développons l'engagement d'Auchan envers la société

#### FINANCE

- 72 États financiers
- 78 Indicateurs DD
- 80 Méthodologie

Rapport d'activité et de développement responsable 2013 | Groupe Auchan 1

**Commentaires :** La place réservée à la Fondation est située au troisième quart du rapport, dans la partie « développement durable ». La rubrique a été intitulée « Reportage au cœur de la différence d'Auchan ». La « Rencontre avec Vianney Mulliez » souligne cette « différence Auchan », basée sur un rapport à l'homme qui le met au centre des préoccupations de l'entreprise et un engagement actif avec l'environnement des activités du groupe (cf extraits suivant).

Le choix du titre de la section présentant les fondations est intéressant : « Nous développons l'engagement d'Auchan vers la société ».

Il s'agit du seul titre formulé sous la forme d'une phrase « pronom + verbe + complément ». En plus de placer cette section résolument dans l'action, le « Nous » permet d'inclure l'ensemble des collaborateurs en plus de personifier l'engagement cité (« Nous exclusif et/ou universel de Nicole d'ALMEIDA dans *Les promesses de la communication* – cf bibliographie)

## Rencontre avec Vianney Mulliez – extraits, souligné par nous



« Une partie de nos achats de produits d'achat textile passera à une centrale de conception internationale travaillant pour l'ensemble des hypermarchés d'Europe de l'Ouest qui créera, à terme, 100% de nos collections textile. En 2013, un premier test réalisé dans quelques magasins Alcampo en Espagne et Jumbo au Portugal a confirmé le bien-fondé de cette stratégie. La collection In Extenso 2015 sera donc la première créée par notre centrale internationale et distribuée dans l'ensemble des magasins occidentaux.

**Mais avant tout, Groupe Auchan veut rester une entreprise différente.**

Groupe Auchan a l'ambition d'être reconnu pour son éthique.

### 8 Groupe Auchan | Rapport d'activité et de développement responsable 2013

se préoccupant des besoins et des évolutions de la société. La RSE est un vecteur de performance durable au service du développement des hommes pour et par le développement de l'entreprise. Nous nous attachons à maintenir fermement, tout en les modernisant, les fondamentaux RH qui ont fait leurs preuves et sont constitutifs de notre projet d'entreprise, depuis la priorité à la formation jusqu'à la promotion interne, les politiques de partage et l'encouragement permanent à l'initiative individuelle. En parallèle, nous travaillons à améliorer le bien-être de chacun de nos collaborateurs, à renforcer leur employabilité et veiller à prendre en compte la diversité au sens large. En tant que discoureur responsable, Auchan veut développer son offre de produits et services bénéfiques pour la santé, pour la nature, le progrès social, et accessibles au pouvoir d'achat de tous les habitants. Pour asseoir durablement ce modèle, nous veillons à développer les leviers écologiques essentiels en optimisant notre efficacité énergétique et en veillant à une utilisation raisonnée des ressources naturelles. Nous assumons enfin pleinement notre responsabilité sociétale en associant nos parties prenantes aux réflexions menées, en communiquant nos avancées en toute transparence, en encourageant nos collaborateurs à s'impliquer dans la société et en participant aux projets solidaires soutenus par nos 4 fondations.

#### Et pour 2014 ?

Nous allons poursuivre notre politique de rééquilibrage de nos activités en faveur des pays d'Europe centrale et de l'Est et de la Chine, principalement



via l'ouverture de magasins et de centres commerciaux dans ces zones à forte croissance. Cela se traduira également par la consolidation à 100% des résultats de Sun Art Retail Group dans nos comptes consolidés, grâce à la signature, en août 2013, d'un amendement au pacte d'actionnaires nous liant à notre partenaire Ruentex. Au-delà du changement de règles comptables, c'est un signal fort qui reflètera plus justement le poids réel et le dynamisme de notre activité en Chine. Pour autant, nous n'oublions pas que notre bastion historique est l'Europe occidentale et travaillons à redynamiser nos politiques commerciales, notamment en France et en Italie. Encore une fois, 2014 ne s'annonce pas comme une année facile, mais j'ai confiance dans les équipes de Groupe Auchan, leur sens du commerce et leur engagement au quotidien. Notre rôle est essentiel. Nous sommes des discoueurs responsables, nous le prouvons tous les jours sur le terrain et nous pouvons en être fiers.

(1) L'intégration des hypermarchés Real en Pologne a débuté en février 2014, après accord des autorités de la concurrence.

(2) À taux de change constant.

Enjeux

NOUS DÉVELOPPONS L'ENGAGEMENT  
D'AUCHAN ENVERS LA SOCIÉTÉ

**Quartier  
d'énergie**

Simply Market France ouvre ses supermarchés à des associations locales pour qu'elles fassent leur promotion et aillent à la rencontre de futurs bénévoles ou donateurs. En octobre 2013, pour la 8<sup>e</sup> année, les équipes des magasins ont animé les rencontres et proposé aux clients de financer des projets en achetant des produits partage ou une carte solidaire « Quartier d'énergie ».

**L'engagement sociétal  
d'Auchan**

Immochan et Auchan ouvrent les portes de leurs sites commerciaux à la vie locale. Au Portugal, les mairies de quartier ont souhaité mettre en valeur leur territoire. Elles ont organisé, avec Immochan, des présentations de produits régionaux et de l'offre culturelle et touristique locale au service des habitants. Un autre public est fréquemment accueilli dans nos magasins : les écoles, pour mieux sensibiliser les élèves à l'alimentation traditionnelle locale et bonne pour la santé. En Italie, 20 hypermarchés Auchan ont, en 2013, fait visiter leurs laboratoires de boulangerie et pâtisserie à des écoliers. Au Portugal, des classes viennent participer aux ateliers « bonne alimentation », organisés par les clubs pour enfants Rik à Flok des hypermarchés Jumbo. Dans d'autres pays, des sujets liés à la santé sont au centre des préoccupations collectives. En Pologne, une fondation militant pour la greffe de moelle osseuse a fait appel à Auchan pour recruter des

donneurs. Grâce à la mobilisation de tous les employés, 15 000 nouveaux donateurs se sont inscrits dans les hypermarchés Auchan. En Ukraine, ce sont les responsables associatifs de la lutte contre le sida qui étaient à la recherche de lieux de rencontre avec la population. En 2013, deux opérations de dépistage du VIH ont été organisées dans les galeries commerciales d'Auchan à Kiev, avec le soutien des employés d'Auchan, qui en ont eux-mêmes bénéficié.

**Les enseignes du Groupe,  
actrices de la solidarité  
locale**

En France, Espagne, Portugal, Italie, Pologne et Hongrie, les hypermarchés Auchan travaillent avec des associations qui assurent le rôle de banque alimentaire en leur donnant les produits comestibles non périssables retirés de la vente. Ces dons permettent égale-

  
**206**  
PROJETS SOUTENUS  
PAR LES FONDATIONS  
DU GROUPE EN 2013

**Anniversaire solidaire**

→ Au Portugal, Jumbo a fêté son 20<sup>e</sup> anniversaire en proposant à ses clients de choisir des actions locales de solidarité, une par magasin. À chaque achat, un jeton de vote. À la sortie, ces projets qui bénéficient de l'aide financière de l'entreprise ainsi que du bénévolat d'employés et de clients.



ment de lutter contre le gaspillage alimentaire. Autre action de solidarité : les diverses opérations de reprise de produits non alimentaires organisées au bénéfice d'associations qui distribuent ensuite les articles collectés à des familles dans le besoin. En 2013, Aïnés a organisé à Bordeaux, une opération de reprise de vaisselle qui a permis d'offrir à Emmaüs plus de trois tonnes de vaisselle.

### Une Fondation internationale pour des actions locales

Créée en 1996, la Fondation Auchan pour la jeunesse a été élargie en 2011 à l'ensemble des pays d'implantation des hypermarchés, à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire du Groupe. Dans chaque pays, la Fondation accompagne des associations œuvrant au bénéfice des jeunes et au plus proche des magasins. En France, la Fondation soutient environ 40 projets chaque année. Dans les autres pays, son action est plus récente mais se développe très rapidement. Fin 2013, le 500<sup>e</sup> projet soutenu était italien. Dans les pays d'Europe du Sud, la Fondation est venue renforcer des initiatives anciennes de solidarité. En Europe de l'Est, elle a donné les moyens d'une ambition nouvelle. Par exemple, en Hongrie, l'enseigne est depuis plusieurs années très active dans le soutien aux travailleurs handicapés. Avec l'aide de la Fondation, Auchan a permis à un centre où travaillent de jeunes handicapés mentaux d'accueillir des classes vertes venues de tous les pays. Cette action a reçu le prix 2013 du Hungarian Donors' Forum au titre de « Mécénat le plus innovant ».

### D'autres fondations agissent

La Fondation Générations Auchan a été créée en 2011 pour soutenir des actions en faveur d'enfants en difficulté, notamment via la rénovation de struc-

tures d'accueil leur étant dédiées. En 2013, elle a soutenu 115 projets en leur allouant plus de 1,3 million d'euros. En France, la Fondation Simply « le goût du partage » se consacre à des projets de solidarité et d'insertion sociale en lien avec la bonne alimentation. Enfin, avec sa fondation pour l'entrepreneuriat social, Immochan France intervient au service des entrepreneurs sociaux sur plus de 90 agglomérations du territoire français. En collaboration avec l'école de management IESEG, la fondation a organisé la 2<sup>e</sup> édition du prix CréEnSo. Cette année, le prix a été décerné à une jeune femme, créatrice de salons de coiffure dans des établissements pour personnes âgées dépendantes. \*



Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, la Fondation Auchan pour la jeunesse a renouvelé son opération carte de vœux en soutenant 508 Villages d'enfants.

**2 400 000**  
EUROS ALLOUÉS AUX PROJETS SOUTENUS

**Commentaires :** La présentation des fondations du rapport d'activité 2013 les insère dans des paragraphes énumérant divers engagements et initiatives.

Visuellement, elles ne se détachent pas de l'ensemble. Leur place est « normalisée », elle suit les codes visuels de la section.

On observe cependant que la Fondation pour la jeunesse est la première citée, et que son actualité est séparée de celles des autres : un paragraphe lui est consacré.

Celui introduisant les 3 autres fondations est d'ailleurs intitulé « D'autres fondations agissent ». Sa taille est comparable à celle du paragraphe présentant la Fondation pour la jeunesse.

La Fondation pour la jeunesse est appelée « la Fondation » : l'utilisation de la formule déterminant + nom commun avec majuscule institutionnalise la structure comme celle de référence dans le système Auchan. Les autres fondations ne sont pas « la Fondation ». Ce raccourci peut s'expliquer par plusieurs facteurs (le nom est long) mais les effets n'en demeurent pas moins.

### 3. Rapport d'activité et de développement responsable 2015 - extraits

#### Sommaire

SOMMAIRE



**Commentaires :** Le rapport réunit dans une partie qui occupe la plus grande place du rapport (60 pages) les « Nouvelles expériences du groupe Auchan ».

Les fondations sont présentées dans l'expérience « L'entrepreneur d'aujourd'hui compte sur ses collaborateurs pour co-écrire de belles histoires », page 57.



LES FONDATIONS

# SOUTENIR ET ENCOURAGER LES ACTIONS SOLIDAIRES



## ON N'A PAS TOUS LES JOURS 20 ANS!

En 2016, pour célébrer ses 20 ans, la Fondation Auchan pour la jeunesse a préparé un dispositif exceptionnel. Un appel à projets d'envergure, ouvert à tous les magasins, a été lancé. Les meilleurs projets seront récompensés dans chaque pays, puis lors d'une grande finale internationale, à Paris.



Depuis le 15 septembre 2015, la nouvelle page Facebook de la Fondation Auchan pour la jeunesse est en ligne!



### Fondation Auchan pour la jeunesse

Depuis 1996, la Fondation Auchan pour la jeunesse apporte son soutien auprès des jeunes à travers des initiatives originales et pérennes.

- 3 domaines prioritaires : L'Éducation, La Santé, L'insertion
- 632 projets soutenus dont 71 en 2015
- 554 associations aidées
- 100 000 bénéficiaires directs
- 10 collaborateurs en moyenne impliqués dans chaque projet
- 832 000 euros, c'est le montant de l'enveloppe totale redistribuée par la Fondation aux associations locales.

### FONDATION IMMOCHAN POUR L'ENTREPREUNARIAT SOCIAL

Depuis 2009, elle accompagne en France des entrepreneurs sociaux sur les 90 bassins d'emploi où Immochan est promoteur, aménageur et gestionnaire de site. Créateurs d'emploi, de lien social, de plus-value environnementale, les projets soutenus s'inscrivent dans une gestion responsable. En 2015, la fondation a organisé avec l'IESEG la 4<sup>e</sup> édition du prix Créénso qui a récompensé la société toulousaine Palanca. Elle percevra ainsi une prime de 10 000 euros.



d'enseignement. En 2015, ce sont 57 projets qui ont pu être accompagnés. Le plus important « Le monde autour de nous » a permis, grâce aux 136 000 euros alloués, d'offrir un séjour de deux semaines à 200 enfants défavorisés.



### FONDATION SIMPLY « LE GOÛT DU PARTAGE »

Créée en 2009, elle soutient des projets de solidarité et d'insertion sociale en lien avec la bonne alimentation. En 2015, 29 projets ont été soutenus dont le projet « Entrepôt solidaire », en partenariat avec le Secours Populaire. Il a permis d'équiper et de professionnaliser un entrepôt régional qui approvisionne 12 libre-services ouverts aux plus démunis. 4 collaborateurs y dispensent formations et conseils pour accompagner les bénévoles de l'association.





# FONDATION « WEAVE OUR FUTURE » : SUR LA TOILE

POUR MIEUX PROMOUVOIR SON CHAMP D'ACTION ET SUSCITER DES PARTENARIATS, LA FONDATION WEAVE OUR FUTURE A INAUGURÉ SON NOUVEAU SITE INTERNET WEAVEOURFUTURE.ORG. SES PAGES RENDRONT COMPTE DE SON ACTION À MESURE QUE DE NOUVEAUX PROJETS SERONT SOUTENUS. —



## UNE AMBITION...

↘ Créée en juin 2014, la fondation WOF a pour objectif d'accompagner ou d'impulser des initiatives sociales, médicales ou encore éducatives, engagées au bénéfice des ouvrières et ouvriers des industries textiles et bazar des pays en développement. Après une première année de prospectives, de prises de contact avec les divers partenaires potentiels, la fondation a pu appréhender ses différents enjeux et mettre en place les rouages utiles à son bon fonctionnement.



## ... CONCRÉTISÉE

↘ Forte de cette phase préalable nécessaire, la fondation avance avec prudence et humilité et a soutenu ses premiers projets en 2015. Sa première réalisation fut de demander à l'ONG d'expertise RTM la réalisation d'une étude ciblant les besoins santé des ouvrières et ouvriers de Dacca afin d'implanter des dispensaires dans les usines partenaires où seront développés : la formation de personnel médical, la prévention et l'accès aux soins. L'ONG française Sipar, qui œuvre au développement de la lecture au Cambodge, propose des animations sur site relatives à l'hygiène et à la santé. La fondation WOF s'est engagée à co-financer, avec l'AFD, l'installation de 18 bibliothèques centres de ressources installés dans les usines. Enfin, la fondation va co-construire un projet d'assurance santé destiné à 20 000 ouvrières et ouvriers bangladais. La difficile appréhension culturelle d'un tel projet dans un pays où la protection sociale n'est pas encore développée, constituera un formidable challenge à relever.

**Commentaires :** Les fondations du groupe occupent trois pages du rapport d'activité (pp 62 à 64). Contrairement à l'édition 2013, elles sont présentées chacune de manière indépendante : leurs activités et résultats font l'objet de paragraphes distincts. La Fondation Auchan pour la jeunesse est la première présentée, elle occupe 2/3 de page alors que sur la page d'après sont réunies trois fondations. C'est la Fondation Wave our Future qui est la plus longuement introduite (une page pleine), certainement en raison de sa récente création.

## 4. Site Auchan Holding

[www.groupe-auchan.com](http://www.groupe-auchan.com)

Comme pour le site de la Fondation Auchan pour la jeunesse, nous avons retrouvé les anciennes versions du site du groupe grâce à l'outil WayBack Machine, disponible en suivant l'url <http://archive.org/web/web.php>.

En incluant le site du groupe dans notre corpus, nous avons voulu d'abord mettre en avant la manière dont il présentait la Fondation. C'est sous cet angle que nous avons analysé les différentes versions du site retrouvées.

### *Home page et onglet développement durable de décembre 2010*

The screenshot shows the Auchan Holding website homepage from December 2010. At the top left is the Auchan logo. A navigation bar contains several menu items: GROUPE AUCHAN, ACTIVITÉS, FINANCES, EMPLOI, DÉVELOPPEMENT DURABLE, and ADRESSES. Below the navigation bar is a large banner image of a woman in a supermarket aisle. To the left of the banner, there is a link to 'View this site in English'. Below the banner, there are several sections: 'Actualités' (News) with three items dated 13/12/10, 11/10/10, and 15/09/10; 'Chiffres-clés' (Key figures) with three statistics: 1 287 hypermarchés et supermarchés, 39,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, and 243 000 collaborateurs; 'Développement durable' (Sustainable development) with a link to reports; 'Russie' (Russia) with a link to a news item; 'Fondation Auchan' (Auchan Foundation) with a link to a news item; and 'Informations aux obligataires' (Information for bondholders) with a link to a report. At the bottom of the page, there is a footer with links: Retour Accueil, Plan du site, Mentions légales, and Contacts.

**Commentaires :** En décembre 2010, le Groupe Auchan met en avant la Fondation dans un encadré de sa home page.

Bien que les quelques lignes sous la photo annoncent une actualité (lancement du 5<sup>e</sup> prix spécial association étudiante), il a été fait le choix de mettre celle-ci à part de l'encadré consacré à l'actualité.

Une description plus longue présentant la Fondation est contenue dans l'onglet « Développement durable » (avant dernier onglet du menu) – Cf capture d'écran suivante.



**Auchan** GROUPE AUCHAN ACTIVITES FINANCES EMPLOI DEVELOPPEMENT DURABLE ADRESSES

**DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Une entreprise responsable »  
 Collaborateurs »  
 Partenaires »  
 Clients »  
 Environnement »  
**Solidarité »**  
 Être une entreprise solidaire.

**Solidarité**

**Être une entreprise solidaire**

La politique du Groupe est d'encourager chaque enseigne à assurer activement son rôle d'entreprise responsable vis-à-vis de la société civile. Les actions de solidarité sont donc menées au niveau de chaque pays, via des dons alimentaires ou financiers aux associations.

**Des exemples...**

Au **Portugal**, l'entreprise soutient chaque année les enfants en difficulté, via 250 institutions. Par le biais de sa Fondation Pao de Açúcar - Auchan, l'enseigne participe également au financement de bourses d'études et de crèches, pour les familles de ses collaborateurs.

En **Espagne**, Alcampo mène des actions en faveur des personnes défavorisées, via le soutien régulier de nombreuses fondations, par exemple les fondations Juan XXIII, Crecer Jungando, IUVE... L'enseigne a été récompensée à plusieurs reprises pour ses engagements sociaux forts.

En **Italie**, Auchan et Sma ont vendu des produits Rik & Rok au profit de l'association « Amici dei Bambini » qui se consacre aux enfants placés en institution ; finançant ainsi l'ouverture d'un centre d'accueil. Sma est le partenaire officiel du Téléthon, depuis 2002.

En **France**, **Banque Accord** travaille avec l'association Crésus (Chambre régionale du surendettement social) pour prévenir le surendettement et accompagner les personnes dans cette situation.

En France, la Fondation Auchan pour la jeunesse apporte son soutien aux projets en faveur de la jeunesse dans 3 domaines : création d'emploi, animation et insertion (notamment le soutien scolaire), prévention et santé (notamment les programmes de prévention à la bonne alimentation). Pour en savoir plus sur la Fondation Auchan pour la jeunesse, rendez-vous sur le site <http://fondation-auchan.fr/>

**FONDATION AUCHAN POUR LA JEUNESSE**

haut de page ↕

La Fondation est présentée en dernier, dans le paragraphe le plus long de la page. C'est aussi le seul illustré.

Home page de mai 2012

**Auchan** GROUPE AUCHAN ACTIVITES FINANCES EMPLOI DEVELOPPEMENT DURABLE ADRESSES

View this site in English

**50 ANS DE COMMERCE 50 ANS DE PROGRÈS** Rapport d'activité 2010 Consulter

**AGIR DEVENIR S'ENGAGER DEVELOPPER CONSTRUIRE** Rapport développement durable 2010 Consulter

Informations aux obligataires

Visitez les sites du groupe Auchan Les autres sites

**Actualités**

10/01/12 Immochan rachète la totalité de Gallerie Commercial Italia S.p.A. en Italie. En savoir plus

9/02/12 Immochan crée une nouvelle filiale en Roumanie. En savoir plus

28/12/11 Cora et Auchan concluent un accord pour la cession de Cora Hongne à Auchan Hongrie. En savoir plus

31/08/11 - Résultats 1er semestre 2011 : résistance de l'exploitation et effet favorable

**Chiffres-clés**

1 375 hypermarchés et supermarchés, dans 12 pays, au 31/12/11.

42,5 milliards d'euros de revenus hors taxes consolidés en 2010.

262 000 collaborateurs.

**Chine** Ouverture le 31 décembre du 45e hypermarché Auchan en Chine. Situé à Suzhou Xingtang (Jiangsu), il a une surface de vente de 9 000 m<sup>2</sup> et emploie 300 collaborateurs.

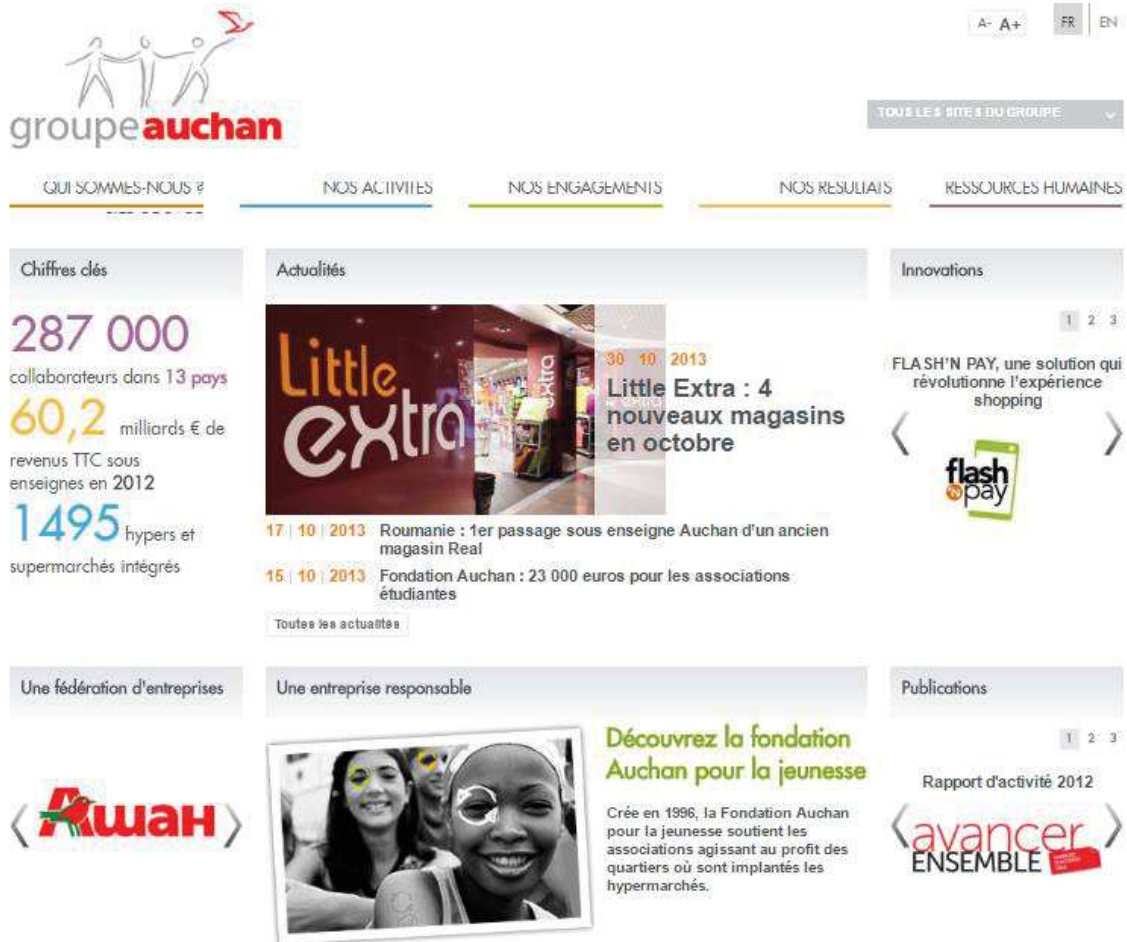
**Actionariat salarié** 137 000 collaborateurs de 9 pays détiennent 11,8 % du capital de l'entreprise. En savoir plus

**Développement durable** Une entreprise responsable... Consulter les rapports des enseignes... En savoir plus

Retour Accueil Plan du site Mentions légales Contacts

**Commentaires :** La structure du site n'a pas changé. En revanche la Fondation n'est plus en home page. L'onglet « Développement durable » présente le même contenu qu'en décembre 2010 (Cf capture ci-dessus).

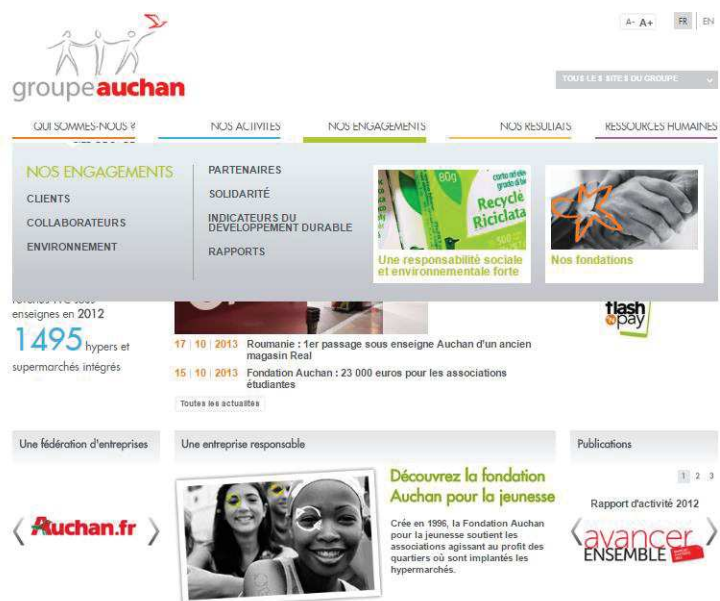
Home page et onglet nos engagements de mai 2013



**Commentaires :** Le site a changé d'apparence générale. La Fondation est de nouveau en home page. Cette-fois ci, les quelques lignes contenues dans l'encadré ne sont pas liées à une actualité. L'internaute est invité à découvrir la Fondation. Il est donc probable que cet encadré soit amené à rester en home.

On remarque que l'encadré reprend la même photo que celle du site de la Fondation.

Une autre entrée sur la page de présentation de la Fondation est possible par le menu : un survol de nos engagements fait apparaître un sous menu qui met en avant les différentes fondations du groupe.



Home page de juillet 2014 et Home page de février 2016

**Commentaires :** Au fil des années, l'encadré « Découvrez la fondation Auchan pour la jeunesse » reste en effet en home page malgré les changements et actualisation des autres encadrés.

Home page et site actuel (juin – août 2016)

**Commentaires :** Le nom du groupe a changé mais pas son site ni l'organisation de sa home page : la Fondation est toujours mise en avant de la même manière, avec le même paragraphe. Il n'est pas fait mention de son anniversaire.

## Site Auchan Holding > Nos engagements > Nos fondations

<http://www.groupe-auchan.com/nos-engagements/solidarite/#c437>

Un clic sur la section « Nos fondations » de l'onglet de la home page « Nos engagements » mène à cette page.

Capture d'écran 1

### Professionaliser le mécénat via les fondations

Les fondations offrent un cadre d'action à une politique de mécénat pensée, déclinée et suivie dans le temps. Il en existe plusieurs au sein de Groupe Auchan :

#### Fondation Auchan pour la jeunesse



Initialement créée en France en 1996, elle soutient depuis 2011 des projets dans tous les pays d'implantation des hypermarchés Auchan. Ces projets sont liés à l'Education pour apprendre aux jeunes à :

- écrire, lire, compter, et se cultiver ;
- se former ;
- bien se nourrir ;
- préserver leur santé ;
- préserver leur environnement.

Objectif : permettre aux jeunes habitants et plus particulièrement à ceux en difficulté, issus des villes et quartiers proches du magasin, de réaliser leur projet personnel, en leur offrant des moyens financiers et l'expérience professionnelle nécessaires pour structurer leur démarche.

[En savoir plus](#)

Pour soumettre votre projet auprès de la Fondation Auchan pour la jeunesse, [cliquez ici](#) .



#### Fondation Générations Auchan



Née en 2011, elle permet à Auchan Russie de supporter des projets destinés à divers établissements ou structures, pour jeunes et enfants, ciblant 3 domaines d'action : programmes de formation aux métiers du commerce, soutien aux enfants orphelins, malades ou en situation d'invalidité et incitation à la pratique d'activités sportives.

Capture d'écran 2

#### Fondation Simply « Le goût du partage »



Créée en 2009, elle soutient des projets de solidarité et d'insertion sociale en France en lien avec la bonne alimentation. Chacun de ces projets est parrainé par un collaborateur et témoigne du lien de proximité entre les équipes de l'enseigne et les habitants du quartier. Depuis 4 ans, un partenariat lie la fondation avec l'association nationale de développement des épiceries solidaires (A.N.D.E.S.). Ce soutien va au-delà du seul apport financier et se concrétise par un transfert d'expertise. Les collaborateurs engagés accompagnent, sur leur temps de travail, les épiceries afin qu'elles puissent se professionnaliser.

[Site de la Fondation Simply](#)

#### Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social



Depuis 2009, elle accompagne en France des entrepreneurs sociaux sur les 90 bassins d'emploi où Immochan est promoteur, aménageur et gestionnaire de site. Créateurs d'emplois, de lien social, de plus-value environnementale, les projets soutenus s'inscrivent dans une gestion responsable.

Depuis 2011, la fondation organise, en partenariat avec l'École de management IESEG, le prix CréEnso (création d'une entreprise sociale) résultant sur la rencontre d'entrepreneurs et étudiants qui définissent ensemble la mission des projets retenus, puis travaillent à leur développement.

#### Fondation Weave our future (WOF)



Les équipes achats et développement durable de Groupe Auchan ont abouti à la conviction que malgré toutes les démarches entreprises depuis plus de 15 ans, il fallait pour améliorer les conditions de vie des salariés des pays du Sud, agir de façon plus concrète et plus proche du terrain.

Forts d'une expérience de 20 ans de fonctionnement réussie de la Fondation Auchan pour la Jeunesse, la décision de créer un outil d'intervention du même type, la Fondation « Weave our Future » (Tissons notre avenir) sous égide de la Fondation de France, a été prise en avril 2014.

Ouverte aux enseignes qui souhaiteraient s'associer au projet, cette fondation, a pour objectif de susciter ou accompagner des initiatives dans les domaines de la santé et du transport, engagées au bénéfice des ouvrières et ouvriers des industries textile et bazar des Pays les Moins Avancés et de leur famille.

Le groupe y explique pourquoi il a créé des fondations (« elles offrent un cadre d'action à une politique de mécénat pensée, déclinée et suivie dans le temps ») avant de les présenter.

**Commentaires :** Une fois encore la Fondation Auchan pour la jeunesse est la première introduite. Elle occupe le plus de place et propose le plus d'interactions : « en savoir plus », « soumettre un projet » et lire le film.

Aucune mention n'est faite des 20 ans, sauf si l'internaute lance le film.

**Site Auchan Holding > Qui sommes-nous ? > Actualité > Un nouveau site pour la Fondation pour la Jeunesse**

[http://www.groupe-auchan.com/qui-sommes-nous/actualites/detail-des-actualites/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=278&cHash=1d77741808bcbaa4f1174e376ec3ecc4](http://www.groupe-auchan.com/qui-sommes-nous/actualites/detail-des-actualites/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=278&cHash=1d77741808bcbaa4f1174e376ec3ecc4)

Pour apprendre l'anniversaire de la Fondation, il faut trouver l'historique des publications actualités postées (onglet « Qui sommes-nous ? »).

L'anniversaire de la Fondation a été mentionné dans un post du 23 décembre 2015.

23 | 12 | 2015

[Retour à la liste](#)

## Un nouveau site Internet pour la Fondation Auchan pour la Jeunesse !



Depuis sa création en 1996, la Fondation Auchan pour la Jeunesse soutient des associations locales agissant en faveur de l'insertion, de la santé et de l'éducation des enfants et adolescents.

Ces actions sont menées simultanément dans 11 pays dans le monde (France, Italie, Pologne, Hongrie, Espagne, Luxembourg, Chine, Portugal, Ukraine, Taïwan, Roumanie) avec pour objectif de permettre à ces jeunes de réaliser leurs projets et d'accéder à de nouveaux possibles.

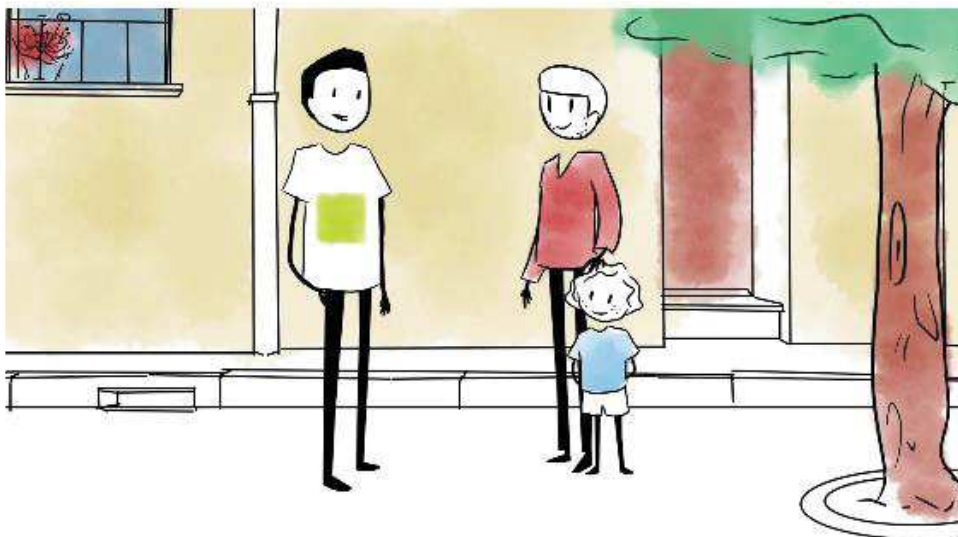
A l'occasion de son 20ème anniversaire, la Fondation Auchan pour la Jeunesse lance son nouveau site Internet. Surtout, elle propose un appel à projets exceptionnel, "Ensemble pour la jeunesse" !

Chaque action solidaire soutenue est portée par un parrain ou une marraine Auchan, ainsi que par l'énergie d'une association agissant en étroite collaboration avec les hypermarchés Auchan. Plus de 600 projets ont déjà été soutenus.

### En 2016, la Fondation Auchan pour la Jeunesse fêtera ses 20 ans !

Pour cette occasion spéciale, elle lance un appel à projets exceptionnel ! De janvier à mai 2016, l'appel à projets "Ensemble pour la jeunesse" est ouvert à toutes les associations françaises qui accompagnent les jeunes dans les trois domaines d'intervention de la Fondation : l'éducation, la santé et l'insertion.

Pour plus d'informations : [www.fondation-auchan.com](http://www.fondation-auchan.com)



## C. La marque Auchan sur Internet

### 1. Requête « Auchan » sur Google

En tapant dans sur le moteur de recherche Google « Auchan », nous obtenons les résultats suivants :

- Page 1 :

Google search results for "Auchan" on page 1. The search bar shows "Auchan" and the results include a privacy notice, the Auchan website, "Auchan en ligne", "Auchan. Infos magasins, services et achat en ligne", a map of Auchan locations, "Auchan - com: Accueil", "Auchan Drive", "Auchan - Wikipedia", "Auchan | Facebook", and "Recherches associées à auchan".

Les sites référencés sont d'abord les sites commerciaux du groupe Auchan.

Le site du groupe arrive en cinquième position, en troisième tiers de la page.

Le site de la Fondation est en milieu de deuxième page.

Or, il est rare qu'un internaute lise plus que les trois premiers résultats d'une requête.

La plupart cliqueront donc sur le site Auchan.fr, et celui-ci est strictement commercial.

Google search results for "Auchan" on page 2. The search bar shows "Auchan" and the results include a privacy notice, "Auchan.fr - Auchan en ligne", "AUCHAN (@AUCHAN\_France) | Twitter", "Auchan : infos et actus du groupe de grande distribution - LSA Conso", "Auchan Telecom - Offres de téléphonie mobile pour tous les besoins", "Auchan - YouTube", and "Une ONG demande le retrait des lentilles corail d'Auchan - Le Parisien".

## 2. Site Auchan.fr > Tous nos sites

<http://www.auchan.fr/auchan-fr-et-vous/e-11201011>

En cliquant dans le footer sur « Tous nos sites – Retrouvez les autres sites d’Auchan » du site Auchan.fr, nous arrivons sur cette page :

The screenshot shows the 'Tous nos sites' page on the Auchan website. At the top, there is a navigation bar with the Auchan logo, a location selector for 'Mon magasin', and links for 'Mon compte' and 'Mon panier'. Below this is a search bar and a menu for 'NOS RAYONS'. The main content area is a grid of 24 sub-brand logos arranged in 8 rows and 3 columns. The logos include: Auchan, Auchan drive, Auchan direct, Auchan traiteur, Auchan frais, Auchan voyages, Auchan photo, Auchan billetterie, Auchan magazines, Auchan carte cadeau, Auchan pro, Auchan services, Auchan écoénergie, Auchan fioul, Auchan carburant, Auchan La Vie Que J'aime, POK, LE MAG Auchan, oney, immochan, AUSHOPPING, Auchan accessoires, and Auchan télécom. The footer contains several promotional and service-related sections: 'Inscription Newsletter' with a form, 'Financement' with a Euro symbol, 'Carte Auchan' with a card icon, 'Service client' with a phone number, 'Nos communautés' with social media icons, 'Tous nos sites' with a magnifying glass icon, 'Nos applications' with a smartphone icon, ' Paiement sécurisé' with payment logos, and 'Satisfaction client' with the FIANET logo. The footer also features the hashtag #LaVieQueJaime and a list of legal and service links.

Il n'est pas fait mention du site du groupe [www.groupe-auchan.com](http://www.groupe-auchan.com) et encore moins de celui de la Fondation.

La présentation des activités est exclusivement commerciale et absolument pas corporate.

### 3. Réseaux sociaux (Facebook)

La page Facebook de la marque Auchan compte près de 587 000 fans.

Les autres distributeurs en réunissent :

Monoprix	1 525 000
Carrefour	970 000
Intermarché	585 000
E.Leclerc	369 000

La « communauté » Auchan est donc de taille moyenne. Elle est réactive aux posts proposés qui allient promo, art de vivre, jeux concours... Il n'y a pas à notre connaissance de post « corporate ».

Une saisie de « Auchan » dans la barre de recherche Facebook fait apparaître les autres pages contenant le mot clé saisi :



## II. Entretiens (retranscriptions partielles)

### Experts et professionnels

#### 1. Marie-Hélène Boidin Dubrule – Directrice de la communication en charge du développement durable du groupe Auchan Holding (jusqu'en septembre 2016) et Vice-présidente de la Fondation Auchan pour la jeunesse

Madame Boidin Dubrule nous reçoit dans son bureau en fin de matinée. L'entretien ne sera interrompu que lorsque celle-ci se lève pour nous remettre des documents.

Initialement fixé à 30 minutes, il durera presque 1h30.

<p><b>Liens du groupe et de la fondation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Histoire et identité du groupe</li><li>• Histoire et identité de la fondation</li><li>• Cohérence et liens</li></ul>	<p>50 ans du groupe Auchan en 2011 a permis de formuler et re-diffuser les valeurs du groupe : confiance, partage, progrès.</p> <p>« <i>Les valeurs de la fondation sont les mêmes : <b>confiance</b> en la jeunesse, <b>partage</b> d'expériences, <b>progrès</b> des jeunes</i> » &gt; La fondation suit ces 3 valeurs dans l'essence de son fonctionnement.</p> <p>Note : la fiscalité particulière qui entoure les fondations permet juste de plus donner ... mais elle soutient juste la motivation de départ !</p> <p>Vianney Mulliez est président du groupe et de la fondation depuis 2006</p> <p>MH BD est directrice de la com et vice-présidente de la fondation pour la jeunesse depuis 2000. « <i>J'ai rejoint Auchan pour sa fondation</i> » Elle a énormément travaillé pour la fondation, notamment pour continuer sa structuration et la valoriser.</p> <p>Fondation devenue internationale (étendue à tous les pays du groupe) en 2011</p> <p>Chaque pays à un responsable de la fondation identifié.</p> <p>Extension de la fondation en cours : le groupe Auchan devient Auchan Holding et la partie distribution Auchan Retail, pour permettre plus de souplesse dans le management (moins de silos). L'action de la FE toucherait la chaîne des hyper et des supers</p>
	<p>Pour les 20 ans : subventions doublées / travail sur cohésion interne du groupe par la fondation (surtout maintenant que son action est étendue au groupe !)</p> <p>Echec relatif des 10 ans &gt; pas / mal organisé</p>

	<p>Relation avec les médias : pas ou peu de RP &gt; l'engagement de l'entreprise est perçu comme normal donc ne faisant pas l'objet d'un article en soi / ou la sollicitation est comprise comme une demande de publicité</p> <p>La fondation reste très professionnelle dans ses contacts avec les associations : les magasins font remonter les projets au siège national, l'association présente alors son projet devant le comité d'engagement qui décide du soutien accordé. Une fois par an le CA soutient un dossier en lui allouant une somme plus importante.</p>
<p><b>Stratégie corporate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision défendue</li> <li>• Place de la RSE</li> </ul>	<p>En 2010, campagne corporate « Le discount responsable ».</p> <p>Peu de com externe en corporate.</p> <p>Communication autour des dates clés du groupe.</p> <p>D'abord communication interne pour cohésion des équipes à l'international. Priorité de l'implantation d'Auchan dans les pays où le groupe est installé.</p> <p><i>« Il nous est essentiel en tant qu'entreprise de B to C, et encore plus en tant que grande entreprise, d'avoir une attitude responsable envers nos clients. Encore plus quand ceux-ci sont dans des quartiers défavorisés. Nous sommes en tant que distributeur en contact direct avec 2,4 milliards de clients par an. Or nous défendons une certaine « vie Auchan », qui va au-delà de l'achat ... La fondation s'inscrit dans cette vision, comme le montre le manifeste de sa création ».</i></p>
<p><b>Place de la fondation dans cette stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degrés d'intégration, relations hiérarchiques</li> <li>• Raisons et motivation</li> </ul>	<p>Comme pour le groupe : un cadre est donné, les pays communiquent ensuite comme ils le souhaitent. Le groupe mise beaucoup sur l'autonomie ! Elle permet à chacun de cibler au plus juste ses messages. Le groupe donne juste le cadre pour qu'il y ait une cohérence.</p> <p><i>« La centralisation est un gros mot chez Auchan »</i></p> <p>La communication autour de la FE repose sur l'engagement des collaborateurs. Il y a un comité développement durable dans chaque magasin. <i>« Notre objectif est que nos équipes s'approprient la fondation : nous donnons les moyens d'agir (dotation, comité d'engagement, process...), c'est ensuite aux équipes locales de la faire vivre ! »</i> &gt; levier de cohésion interne, reprise ensuite au niveau national puis groupe.</p> <p><i>« La fondation nous permet de faire le lien entre nos filières, nos équipes ... mais tout dépend du responsable, du manager et de la manière dont il s'investit : la fondation est un levier de cohésion quand le responsable s'implique et donne l'exemple ».</i></p>

	<p>« Les pré-requis sont simplement une certaine empathie avec les clients du magasin, il s'agit de ne pas se percevoir comme un îlot mais comme un acteur local ... »</p> <p>La communication de la fondation a pour objectif de se faire connaître de ceux qu'elle peut aider et d'augmenter l'engagement des collaborateurs autour du projet.</p> <p>Note : ouverture d'un site au Portugal (mars 2016)</p>
<p><b>Place de l'entreprise et attentes de la société</b></p> <p>... et donc pertinence de la fondation</p>	<p>Conscience de la place de l'entreprise « <i>qui entretient avec la société plus qu'une relation marchande</i> ».</p> <p>La fondation permet de connaître le terrain de l'intérieur et les attentes. Les projets soutenus sont le reflet des préoccupations ou/et des manquements de l'Etat</p> <p>Ex Portugal et insertion jeunes / Pologne et handicap.</p> <p>Point de vigilance du clientélisme...</p>

## 2. Astrid Paul et Ludivine Preneron - consultantes Little Wing en charge de la Fondation Auchan pour la jeunesse

Nous retrouvons Astrid et Ludivine dans un café en milieu de journée. L'entretien dure un peu moins d'une heure. Nous commençons par évoquer nos parcours respectifs (écoles, expériences) avant d'aborder l'objet du mémoire.

Nous y apprenons qu'Astrid a travaillé sur plusieurs sujets philanthropiques au cours de ses études.

<p><b>Général :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes auxquelles une FE répond</li> </ul>	<p>AP. <i>Les actions de mécénat et les FE ce sont un peu « les suppléments d'âme de l'entreprise » : elles ne sont pas obligatoires mais elles rajoutent quelque chose de fort à son identité</i></p> <p>LP. <i>Il s'agit pour l'entreprise de réparer les externalités négatives dues à son business par un engagement positif pour une cause.</i></p>
<p><b>Auchan – Le groupe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	<p>AP. <i>Ce qu'il faut bien comprendre quand on parle d'Auchan, et c'est primordial pour comprendre pourquoi il y a si peu de bruit autour de la FE, c'est que la culture du groupe est profondément axée sur la solidarité.</i></p> <p>AP. <i>La solidarité est au cœur des valeurs d'Auchan. La création un peu pionnière de la fondation n'a rien de surprenant.</i></p> <p>LP. <i>La FE, comme les valeurs données au groupe, sont l'œuvre des convictions profondes d'un homme, Gérard Mulliez. Il a porté Auchan et son identité.</i></p> <p>C'est aussi pourquoi Auchan a tant de structures externes dédiées à la philanthropie. LP. <i>Si bien qu'il y a quelques incohérences dans les positionnements, ça ne facilite pas le travail de communication.</i></p>
<p><b>Fondation Auchan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de son identité, de son positionnement</li> <li>• Parties prenantes identifiées</li> </ul>	<p>Pour la fondation Auchan, bien noter que le groupe a été très en avance. Il y a 20 ans il n'y avait aucune incitation fiscale à la création de ce genre de structure.</p> <p>AP. <i>La jeunesse c'est un engagement qu'il a pris au plus haut niveau, toute sa carrière il a valorisé l'éducation des jeunes, ça a été fait avec une telle sincérité que la communication n'a pas été pensée, ce n'était pas une priorité du tout.</i></p> <p>La fondation fonctionne sur une relation étroite et réciproque entre les associations locales et les collaborateurs du groupe.</p> <p>LP. <i>La dynamique de départ a été totalement gardée, il s'agit de collaborateurs de magasins qui s'engagent avec ou pour un projet local.</i></p> <p>AP. <i>Il n'y a aucun ROI demandé pour ces actions. C'est purement désintéressé</i></p>

<p><b>Fondation Auchan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions menées</li> <li>• Fonctionnement de la collaboration</li> </ul>	<p>AP. <i>Compte-tenu de ce désintérêt pour la promotion de leurs actions, le message n'était pas très clair.</i></p> <p><i>Il se passe concrètement des choses avec cette fondation, et en interne comme en externe ce n'est pas toujours bien su.</i></p> <p>LP. <i>Les 20 ans ont été aussi un prétexte pour mieux positionner la FE. On s'est inscrit dans ce mouvement d'entreprise responsable qui prête plus de place à la FE.</i></p> <p>L'agence travaille avec une référente à la FE : Anne-Florence Azan, responsable com et marketing de la FE.</p> <p>AP. <i>L'organisation interne est un peu compliquée. Il y a les équipes du groupe, les équipes locales à l'international, et puis aussi les personnes qui sans être en charge de la FE y consacrent un peu de temps (en communication et en RP).</i></p>
<p><b>Com de la fondation</b></p>	<p>AP. (en parlant de l'engagement de l'entreprise) : <i>Ce qui est primordial c'est que tu t'engages là où tu es bon. La communication de tes valeurs c'est important, il y a une attente. Pour que tu sois entendu et que ça te porte cette mise en avant de tes valeurs, tu dois penser ton engagement pour qu'il soit cohérent et concret, qu'il y ait des actes et pas que des mots. Et là ça devient un atout.</i></p> <p>Les actions de Little Wing :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les actions de la FE. Elle agit pour la jeunesse suivant trois axes : éducation, santé, insertion.</li> <li>• Accompagner la FE Auchan sur les temps forts de l'année : appel à projet, clôture, journée des associations</li> <li>• Révélation de l'identité des 20 ans « <i>qui a été pensée pour être évolutive. Les éléments peuvent s'adapter suivant les années : depuis 21 ans on grandit ensemble, depuis 22 ans etc</i> »</li> <li>• Communication interne (appel à projet via le réseau des hypermarchés Auchan, place dans l'écosystème d'Auchan...)</li> <li>• Communication externe (dossier de presse, affiches dans les magasins, écrans...)</li> <li>• Page Facebook, LP : <i>elle s'adresse aux différentes parties prenantes, c'est-à-dire les assos, les collabs, tout Auchan et ses clients</i></li> </ul> <p>Note, AP : <i>Les RP pour une FE c'est compliqué. Quand on cherche à faire parler d'elle, on passe un peu pour une entreprise qui veut se donner bonne conscience... On a donc misé sur le local, quand un projet est soutenu, en axant donc sur le projet, et aussi sur notre étude « Les jeunes et la solidarité », faite avec Harris en mars 2016. Quand l'idée a commencé à se réaliser, à ce moment-là on a donné</i></p>

	<p><i>l'exclusivité à La Croix, qui en a fait sa une et qui est devenu notre partenaire pour l'année des 20 ans.</i></p>
<p><b>Attente relation société / entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances</li> <li>• Autres exemples</li> </ul>	<p>Nouvelles formes d'engagements des parties prenantes.  Exemple de <b>Prophil, cabinet de conseil</b> : « <i>Nous contribuons à de nouveaux modèles collaboratifs et inclusifs, alliant don et investissement, pour réconcilier performance économique et prise en compte du bien commun</i> » dit leur site. Exemple d'un modèle où ce sont les actionnaires qui donnent une part de leur dividendes à la FE, pour qu'il y ait un cercle vertueux entre recherche de profit et actions sociales.</p> <p>Intérêt des médias pour ce phénomène : série de l'été des Echos sur les nouveaux Philanthropes.</p>

### 3. Francis Charhon - Directeur général de la Fondation de France (jusqu'en septembre 2016)

Monsieur Charhon convient d'un appel en fin d'après-midi. La conversation durera une trentaine de minutes.

Nous lui expliquons que nous souhaitons avoir son analyse de la relation philanthropie / entreprise et de la communication entourant cette relation.

<p><b>Motivation création d'une FE</b></p>	<p>FC en met en avant 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La FE « <i>est une technique</i> ». Le mécénat prend des formes variées au sein d'une entreprise, la FE permet de « <i>formaliser un engagement social</i> » en lui donnant une vraie dimension de politique d'entreprise. Il rappelle que la création d'une FE engage « <i>sur des années, il faut une participation formelle des équipes</i> ».</li> <li>• FC note à ce moment-là la nécessité d'un engagement personnel des dirigeants « <i>desquels dépend la réussite de cette politique</i> ». Il faut que le projet soit porté, incarné.</li> <li>• Le phénomène de création de FE « <i>suit l'évolution du monde. L'entreprise a compris qu'elle avait besoin de s'insérer plus étroitement dans son milieu</i> ». La FE donne une plus-value sociale à son engagement parce qu'il est structuré. FC alerte sur la nécessité que ce soit concret : « <i>le cosmétique est contre-productif. Ca se sait et ça se voit, c'est très mauvais pour tout le monde</i> ».</li> <li>• Dans le même temps la création d'une FE montre aussi la conscience de l'entreprise qu'elle est faite d'hommes et de femmes qui mènent des actions personnelles, qui veulent faire vivre des valeurs. La FE permet de répondre à cela et de s'engager avec son entreprise, d'en être fier. La FE « <i>créer des liens avec l'environnement de l'entreprise</i> », elle permet de faire participer, de prendre en compte les projets philanthropiques de chacun, de créer de la proximité.</li> <li>• La FE sert à valoriser l'image de l'entreprise, « <i>sur le temps long en tout cas</i> ». Il n'y a pas ou peu de com sur la FE, l'image inclut la FE, « <i>mais il faut du temps et des actions, des réalisations concrètes</i> ».</li> </ul>
<p><b>Valeur ajoutée par la Fondation de France pour les FE</b> (NB : La Fondation Auchan pour la jeunesse est abritée par la Fondation de France)</p>	<p>La Fondation de France abrite 70 des environ 300 FE qui existent.</p> <p>Le premier intérêt est de leur donner un cadre d'accompagnement : des expertises juridique et fiscale, ainsi que « et c'est très important » une expertise de la société.</p>

	<p>La Fondation de France donne aussi « comme un label, elle montre un peu le sérieux de l'engagement ». La Fondation de la BNP a ainsi dit « qu'elle trouvait ça important d'avoir un accompagnement qui sécurise le cadre »</p> <p>Concrètement le relai entre la Fondation de France et la FE se fait par la présence de quelqu'un de la Fondation de France au CA de la FE.</p> <p>FC note que la Fondation de France intervient dans quelques FE de grandes entreprises mais aussi dans de nombreuses fondations créées par la réunion d'entreprises autour d'un projet commun. « La Fondation de France a été créée pour ça, pour être un peu comme un prestataire de service philanthropique ».</p>
<p><b>Communiquer la philanthropie, comment ?</b></p>	<p>Il y a peu de communication sur la philanthropie.</p> <p><i>« A la Fondation de France, nous demandons à ce que le budget communication n'excède pas 20% du budget de la FE ». La FE a d'abord été créée pour soutenir une cause.</i></p> <p><i>« Les actions de communication se dirigent vers des cercles bien définis. Pas vers le grand public mais vers des cibles restreintes, directement concernées par la cause soutenue. »</i></p> <p>FC rappelle aussi l'importance du rapport annuel pour présenter la FE.</p> <p><i>« La philanthropie mise souvent sur la discrétion. C'est comme une communication d'influence, l'existence et les actions d'une FE sont connues par bouche à oreille, par conversations interpersonnelles. »</i></p> <p>Les FE structurent le mécénat, <i>« après des années de mécénat libre en quelques sortes, il faut donc aussi que les FE trouvent leur manière de communiquer »</i>. Il y a d'un côté l'entreprise, et de l'autre, un peu comme une action satellite, la FE. <i>« Il ne faut pas oublier que ce n'est pas la première activité de l'entreprise »</i>.</p> <p>Il souligne le rôle déterminant des relations presse : <i>« si communication il doit y avoir c'est à l'occasion d'une réalisation particulière qui peut être relayée dans le périmètre où il y a des personnes directement concernées »</i>.</p> <p>La communication des FE se fait donc à travers des réalisations concrètes et non par de grandes campagnes promouvant leurs actions.</p>



<p><b>Connaissance de la Fondation Auchan pour la jeunesse</b></p>	<p>La Fondation Auchan pour la jeunesse est l'une des nombreuses fondations de la famille Mulliez.</p> <p><i>« Les Mulliez ont un engagement philanthropique fort et depuis très longtemps. ».</i></p> <p>Ils ont de nombreuses fondations, pas forcément sous leurs noms ou ceux de leurs entreprises.</p> <p>Ils ont vraiment cette fibre <i>« de grands patrons chrétiens du Nord »</i>. Tout ce qu'ils entreprennent, y compris au niveau philanthropique, est toujours sérieux et construit.</p> <p>Ils ont des convictions fortes sur tout ce qui est transmission, formation, valeur du travail des hommes et nécessité de faire que les hommes et les femmes aient les moyens d'être formés et autonomes.</p> <p>FC conclue notre entretien en rappelant que la philanthropie c'est <i>« un engagement personnel : c'est un homme qui porte le moteur du projet, qui ensuite devient un engagement de l'entreprise, en fonction des possibilités »</i>. Mais au départ, c'est <i>« une vraie volonté, qui devient de vrais moyens »</i>.</p>
--	--

#### 4. Sophie Duhamel - Déléguée générale d'Entreprises et Médias, association des directeurs de la communication, ancienne dir com de la Fondation de France

Sophie Duhamel nous reçoit en entretien dans son bureau, au cours d'une journée de travail.

<p><b>Motivation création d'une FE</b></p>	<p>*« <i>Je vais partir d'un exemple</i> » : quand Mc Donald est arrivé en France, le groupe a rencontré des problèmes d'images énormes. Il symbolisait la malbouffe vs la gastronomie française, il était vu comme envahisseur et offensif.</p> <p>Il a alors fait le choix stratégique de créer une fondation, c'est-à-dire de créer une institution engagée pour la société française, en plus abritée par la Fondation de France, ce qui donne une « <i>dimension psychologique</i> » en plus : « <i>c'était une œuvre en France, labellisée par une grande institution française</i> ».</p> <p>Dans chaque création de FE, il y a une stratégie de positionnement, « <i>l'idée d'une place à prendre à partir d'une certaine compréhension de la société croisée avec les enjeux de son activité</i> ». Dans une entreprise, il y a le défi de l'implication de tout l'éco-système qui entoure son activité. Pour l'entreprise, il s'agit de lier les enjeux de l'éco-système à son business. Les engagements qu'elle prend expriment donc sa vision de la société.</p> <p>*La continuité de l'engagement : « <i>créer une fondation ce n'est pas un coup de communication, ça montre une volonté de s'engager dans la durée, de manière justifiée. C'est une politique de mécénat installée</i> ».</p> <p>*Il y a aussi une dimension d'autonomie qui est donnée à la FE : au CA siègent des personnalités extérieures, des experts du secteur, ... Il y a un côté satellite par rapport à l'entreprise et surtout autonome.</p> <p>« <i>On ne peut pas reprocher à une FE d'être la danseuse du Président</i> ». Les engagements dans le mécénat peuvent varier selon les dirigeants et leurs causes personnelles. La FE installe et objectivise l'engagement. Elle installe le rôle sociétal de son entreprise.</p> <p>*Selon SD : « <i>Cette dimension d'engagement sociétal de l'entreprise est maintenant incontournable et doit surtout être prouvée. Les moyens de vérification sont considérables, les moyens de pression aussi. Les preuves des convictions sont attendues.</i> »</p> <p>La FE doit donc montrer qu'en plus d'installer sa cause elle la fait avancer dans une direction réfléchie.</p>
--	--

	<p>SD donne l'exemple de L'Oréal en faveur des femmes scientifiques. <i>« Cette FE leur fait aussi gérer la dichotomie entre la violence du secteur des cosmétiques et une dimension plus responsable ».</i></p> <p>Par la FE il s'agit d'orienter son business vers l'intérêt général et grâce à cela montrer le ou les rôles qu'on se donne dans la société.</p>
<p><b>Valeur ajoutée par la Fondation de France pour les FE</b> (NB : La Fondation Auchan pour la jeunesse est abritée par la Fondation de France)</p>	<p>La Fondation de France donne une certaine rigueur à l'engagement : elle valide le programme, les investissements, les donations aux actions soutenues ...</p> <p>Le CA compte un représentant de la Fondation de France.</p> <p><i>« L'entreprise perd un peu la main sur sa FE, mais ce choix prouve aussi que l'intérêt général prime sur le reste. »</i></p> <p>La FE communique ou non sur ce « label ». Mais qu'il soit mis en avant ou non, dès que quelqu'un cherche à en savoir un peu plus, il trouve cette garantie qui « valide » la démarche de l'entreprise.</p> <p><i>« Ça atténue le côté « bonne conscience » en montrant le sérieux de l'engagement ».</i></p> <p>Selon ce que les FE recherchent, elles sont en contact avec des experts qui accompagnent leur démarche, des référents du secteur, ...</p> <p>Les grandes fondations ont aussi des représentants hauts placés de la Fondation de France dans leur CA.</p> <p>L'expérience de SD lui fait noter que les personnes en charge de la FE au sein de l'entreprise varient selon l'histoire de la FE et les raisons de sa création, son fonctionnement. Généralement les responsabilités se croisent (RH, communication, RSE ...)</p>
<p><b>Communiquer la philanthropie, comment ?</b></p>	<p>La loi Aillagon (2003) a énormément facilité l'engagement dans le mécénat des entreprises, par de grandes incitations fiscales. Elle oriente la communication de l'entreprise sur les actions et les résultats obtenus</p> <p>Elle cadre ainsi certains écueils : <i>« il y a 20 ans, quand il n'y avait aucune limite, il était possible de plus investir en communication que dans le projet sur lequel on communiquait. »</i></p> <p><i>« Dans un certain sens la loi protège la réputation de l'entreprise. On ne peut plus dire « c'est que de la com » »</i></p>

	<p>Communiquer sur les engagements pris à des conséquences sur l'image générale de l'entreprise mais plus particulièrement en marque employeur, en communication financière, ...</p>
<p><b>Attente relation société / entreprise</b> Avis personnel sur le sujet</p>	<p>A partir du moment où elle agit dans un espace, où elle produit, l'entreprise entre en relation avec un certain nombre d'acteurs qu'elle ne peut pas ignorer.</p> <p>Elle a intérêt à se montrer attentive et soucieuse des enjeux de cet environnement. Et c'est dans la compréhension de cet environnement qu'elle peut s'engager en cohérence dans une cause.</p> <p>SD note difficulté du BtoC à s'engager dans une cause juste et cohérente sans être en dichotomie avec son business. Ex Coca Cola et l'obésité / la FdJ et l'addiction.</p> <p><i>« Entre le business et les engagements philanthropiques il y a du bon et du moins bon. Il s'agit d'être objectif avant tout... »</i></p>
<p><b>Connaissance de la Fondation Auchan pour la jeunesse</b></p>	<p>SD prévient d'entrée de jeu : <i>« Auchan n'est pas très représentatif des Fondations en général. Ses prises de position dans la société ne sont pas classiques, elles sont à lier avec la tradition philanthropique des grandes familles chrétiennes du Nord. Elles sont très éloignées de celles des business philanthropiques à l'américaine ».</i></p> <p>L'engagement d'Auchan pour la jeunesse est cohérent : les hypermarchés de province sont des lieux de vie, de rencontres, Auchan y recrute ses collaborateurs, où il y a beaucoup de jeunes pas très qualifiés ... S'occuper des jeunes c'est s'engager à comprendre leurs exigences de demain.</p> <p>Au niveau image c'est excellent : c'est le dynamisme, l'avenir, les futurs clients, la vitalité, le mouvement.</p> <p><i>« Tout est résumé sur la première page du dossier de presse ! »</i></p>

## « Société civile »

### 5. Abi, 26 ans, chargée d'études et Lucie, 25 ans, project manager

Abi et Lucie nous attendent chez l'une d'entre-elles. Nous échangeons quelques anecdotes sur les travaux que nous avons pu mener ensemble avant de dériver sur les sujets d'engagement pour des actions sociales, ce qui fait le lien avec notre sujet.

<p><b>Attente vis-à-vis de l'entreprise</b> Connaissance et idées des engagements de l'entreprise dans la société.</p>	<p>A. Tu parles de RSE c'est ça, en gros ? Ce qui me vient à l'esprit ce sont les recrutements des minorités, l'attention à l'environnement tout ça. Oui c'est important, bien sûr.</p> <p>L. Après ce qui est compliqué c'est ce que ces engagements donnent toujours un peu l'impression que l'entreprise se couvre, qu'elle dissimule un truc moins honorable.</p> <p>A. C'est le problème de tout ce qui est RSE en général. Ça fait rarement sincère, on pense bien plus à l'homme qui derrière l'entreprise veut gagner en prestige.</p> <p>L. C'est comme un créneau sur lequel il faut se placer en plus.</p> <p>En fondations d'entreprises, elles citent LVMH, Cartier « et la fondation L'Oréal pour l'image des femmes, mais sinon ça a toujours un rapport avec la culture ». (L.)</p>
<p><b>Fondation Auchan</b> (avec dossier de presse des 20 ans)</p>	<p>L lisant le dossier de presse. « Depuis 20 ans on grandit ensemble », ben non on n'était pas au courant que tu étais là, tu as grandi tout seul ...</p> <p>A. Classique le coup du président au début...</p> <p>L. Par contre le truc moins classique c'est que la fondation semble avoir été fondée sur un modèle bottom up et pas top down. Ça c'est plus rare non ?</p> <p>A. Solidaire c'est un mot clé, c'est sur, on le voit partout.</p> <p>L. Le truc important aussi c'est que les actions soient bien en cohérence avec les activités de l'entreprise.</p> <p>Selon Lucie, le lien entre Auchan et la santé n'est pas évident : ça a un sens quand c'est lié à son domaine d'action.</p>
<p><b>Auchan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du groupe</li> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	<p>L. Pour moi c'est juste une chaîne d'hypermarché, comme Carrefour, mais en plus provincial parce que je n'en vois que quand je sors de Paris. L'image que j'en ai, c'est un peu quelque de paternel et de vieillot, comme un grand père rassurant un peu dépassé.</p> <p>A. Pareil que Lucie. Sinon par rapport à Carrefour, Leclerc, Intermarché and co j'ai moins d'images qui me viennent parce</p>

	<i>que je ne fréquente pas les magasins Auchan. Les images que j'ai sont rattachées au magasin qui est prêt de chez mes parents ... Quand même, j'ai l'impression qu'ils font beaucoup moins de pub non ?</i>
<b>Plus communiquer ?</b>	<p><i>A. Si je vois un truc sur la fondation je ne m'en souviendrais pas ... Il faut que ce soit dans un contexte, comme la campagne sur l'arrondi. Ça je m'en souviens bien. Mais on voit trop de pub pour s'en souvenir.</i></p> <p><i>L. Communiquer sur un projet comme ça c'est prendre le risque de passer pour hypocrite genre, « on le fait pour se faire bien voir ». Le seul intérêt c'est de se faire connaître par les asso qui peuvent bénéficier de l'aide de la structure.... Donc plus communiquer dans le réseau oui, maximiser les RP dans les titres locaux oui, mais un truc trop corporate ça me semble compliqué.</i></p>

## 6. Pierre, 27 ans, avocat et Simon, 22 ans, ostéopathe (en formation)

Nous donnons rendez-vous à Pierre et Simon un samedi en fin après-midi dans un café où nous nous retrouvons fréquemment, avant de rejoindre un groupe d'amis commun. L'ambiance est détendue, le lieu est calme, l'échange commence par une présentation de notre sujet de recherche.

<b>Attente vis-à-vis de l'entreprise</b> Connaissance et idées des engagements de l'entreprise dans la société.	<p><i>P. Des engagements pour des causes hors business ? Comme la fondation LVMH pour l'art ?</i></p> <p><i>S. Moi quand on me dit engagement hors business, je me dis tout de suite que l'entreprise s'achète une conscience.</i></p> <p><i>P. Il y a de ça, c'est indéniable. Ça montre plus un souci d'image tout de suite. On a du mal à croire qu'il y a un profond désintérêt pour sa réputation quand une entreprise fait ça... ce n'est pas du « pro-bono ».</i></p>
<b>Fondation Auchan</b> (avec dossier de presse des 20 ans)	<p><i>S. Ce texte me donne envie de vomir, ça pue la fausse gentillesse, ce sont des belles histoires ... Bon en même temps ça part d'une bonne attention, c'est indéniable, mais à la fin, pas la peine de se la ramener.</i></p> <p><i>P. C'est bien raconté, ça rappelle bien le contexte du Nord</i></p> <p>Ils feuilletent le dossier de presse et s'arrêtent sur le logo des 20 ans :</p> <p><i>S. Pourquoi un cœur aussi cul-cul ? La jeunesse c'est donc nécessairement cul-cul ?</i></p>

	<i>Et puis les couleurs ne sont pas très dynamiques ... Pourtant Auchan c'est vert et rouge non ?</i>
<b>Auchan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du groupe</li> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	<p><i>S. Auchan et cie, pour moi c'est tous les mêmes, ce sont des escrocs, qui veulent toujours plus d'argent.</i></p> <p><i>P. Tu es dur Simon arrête. La famille Mulliez, c'est quelque chose, ils sont connus pour leur philanthropie... D'ailleurs quand tu lis ce texte tu vois bien que la solidarité c'est quelque chose dans cette entreprise.</i></p>
<b>Plus communiquer ?</b>	<p><i>P. La jeunesse, c'est un bel engagement, c'est un truc hyper porteur, ce qui est sûr c'est qu'il faut développer ce message. Après comment ?</i></p> <p><i>Idée commune aux deux personnes : vouloir se faire connaître c'est donner l'impression qu'on veut se racheter de quelque chose.</i></p> <p><i>P. L'image d'Auchan en tout cas gagne quelque chose à être liée à celle de sa fondation. Et puis surtout communiquer permet de se faire connaître auprès des asso qui pourraient être aidées.</i></p> <p><i>S. Pour moi ça ne change pas grand-chose, en tout cas ça ne changerait rien à mes habitudes de consommations. Les personnes qui modifient leurs habitudes après des pub comme ça pour moi elles se donnent bonne conscience. La discrétion est de mise. Si tu veux savoir, tu vas voir et voilà.</i></p> <p><i>P. Je trouve ça plus complexe. Si tu ne dis rien tu n'es pas accusé d'hypocrisie mais personne ne te connaît, si tu parles on est méfiant mais les associations peuvent se manifester... Il faut vraiment s'axer sur les associations en fait.</i></p>

## 7. Marguerite, 25 ans, infirmière et Louise, 23 ans, infirmière

Nous avons donné rendez-vous à Marguerite et Louise après leur journée de travail. Elles avouent être « un peu fatiguées », nous commençons l'entretien sans perdre une minute.

<b>Attente vis-à-vis de l'entreprise</b> Connaissance et idées des engagements de l'entreprise dans la société.	Une fois notre sujet présenté, L et M avouent « <i>ne pas avoir la moindre idée</i> ». Elles expliquent que du fait de leur métier elles ne connaissent pas ou peu le monde de l'entreprise. Nous les rassurons (nous voulons un avis de personnes extérieures) et donnons quelques exemples. Au mot sponsoring, M réagit.
--	--

	<p>M. <i>Le sponsoring je trouve ça génial, ça permet de faire connaître un événement et une marque en même temps. Ça permet par exemple de mieux à Bonduelle de se donner une image sportive quand on voit sa voile pendant le Vendée Globe.</i></p> <p>L. <i>Ce que je trouve encore plus intéressant c'est que ce genre d'action, donner de l'argent à un événement, une cause, ça permet à l'entreprise de s'ouvrir à un problème qui n'est pas le sien, de sortir de son business, de rencontrer des problématiques externes. (Louise travaille à l'hôpital des Invalides qui organise des événements avec des entreprises.)</i></p> <p>M. <i>Oui ça permet de sortir de son milieu, d'échanger, de montrer que ça a de l'importance pour l'entreprise les problèmes du monde.</i></p>
<p><b>Fondation Auchan</b> (avec dossier de presse des 20 ans)</p>	<p>Après explication du fonctionnement d'une fondation :</p> <p>M. <i>« ah c'est une espèce de mécénat quoi ? »</i></p> <p>Après lecture de l'introduction du dossier de presse :</p> <p>L. <i>C'est incroyable qu'on ne connaisse pas plus cette histoire. C'est bête ce que je vais dire mais quand tu le sais tu as plus envie d'aller chez Auchan. Quand tu sais que l'argent que tu laisses va aussi servir à soutenir toutes ces causes tu as envie de participer à ce soutien toi aussi.</i></p> <p>Et inversement : quand une cause soutenue déplaît, tendance au boycott</p> <p>M. <i>C'est sûr. Je pense que globalement il y a de plus en plus une recherche de sens dans ce que tu fais, on a besoin de retrouver des valeurs, de savoir pourquoi on fait les choses. C'est pour ça que quand on s'engage comme Auchan l'a fait, tout de suite ça donne du sens au fait d'aller chez Auchan et pas ailleurs.</i></p> <p>Réactions devant le logo des 20 ans :</p> <p>L. <i>Les couleurs sont hyper positives je trouve /M. C'est bien trouvé cette symbolique !</i></p> <p>Sur les engagements pris par la Fondation :</p> <p>M. <i>Les jeunes en plus c'est un sujet d'actualité ... L'insertion, la formation avec les salariés Auchan, dans les magasins etc, on peut trouver des liens.</i></p> <p>Interrogation sur la santé. Mais lien qui semble cohérent quand elles voient le projet sur l'éducation à l'alimentation.</p>



	<p>L. <i>ça n'a pas de lien direct avec ce qu'ils font, mais en même temps ça n'est pas super loin.</i></p>
<p><b>Auchan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du groupe</li> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	<p>L. <i>Pour moi jusqu'à maintenant c'était une chaîne d'hyper parmi d'autre. Là maintenant je les vois différemment.</i></p> <p>M. <i>Je vois ça comme une vieille chaîne de magasin. Pour moi ça a toujours existé, même si je ne me souviens pas y être allé.</i></p>
<p><b>Plus communiquer ?</b></p>	<p>L. <i>Plus communiquer dessus bien sûr ! On ne peut pas ne pas aimer, sauf à détester les jeunes.</i></p> <p>M. <i>Le problème que je vois à plus parler de ce genre d'engagement c'est si les salariés sont contre, (elle cite le cas d'une prise de position LGBT par exemple) mais là franchement c'est impossible, ça colle forcément aux valeurs de l'entreprise, c'est universel.</i></p> <p>L. <i>En plus, ça donne du sens à leur travail. Nous c'est facile de donner du sens à ce qu'on fait, on voit concrètement qu'on sert à quelque chose. Si les salariés Auchan savent qu'ils participent à aider des jeunes, ça donne du sens à leurs missions.</i></p> <p>M. <i>ça c'est quelque chose qu'on voit de plus en plus, le nombre de personnes qui s'engagent dans des projets humanitaires ... ça montre à quel point l'égoïsme ça ne convient à personne.</i></p> <p>Nous mentionnons les réserves recueillis pendant d'autres entretiens sur le « danger » de trop communiquer sur les engagements pris par l'entreprise.</p> <p>L. <i>Oh mais il y a toujours des risques à parler. Après rien n'est tout blanc ou tout noir. Objectivement soutenir des causes comme celle-ci c'est bien. Il faut simplement trier ensuite ...</i></p>

## 8. Lalana Kumin, 40 ans, assistante de direction

Nous interrogeons Lalana lors d'une pause dans sa journée de travail. La discussion est détendue et enjouée.

<p><b>Attente vis-à-vis de l'entreprise</b> Connaissance et idées des engagements de l'entreprise dans la société.</p>	<p>La première réaction de L. est très vive : « <i>Oui c'est important parce c'est un acteur de la vie courante, elle participe à notre vie quotidienne</i> »</p> <p>Motivation des salariés de se dire que travaille pour entreprise qui a des convictions dans projet sociétal</p>
--	--

	<p>Pour les gens qui ne sont pas salariés mais qui côtoient l'entreprise, ces engagements comptent : <i>« consommer les produits / services de l'entreprises donne alors l'impression de participer à ce projet. »</i></p> <p>Donne l'exemple d'Innocent : marque qui s'engage pour l'environnement, le bio, la solidarité, de manière visible.</p> <p>L. cite la campagne d'hiver avec les bonnets sur les bouteilles (sur l'achat de la bouteille, 20centimes reviennent à l'association Petit Frère des Pauvres).</p>
<p><b>Fondation Auchan</b> (avec dossier de presse des 20 ans)</p>	<p><i>« La solidarité ressort de manière frappante, on voit tout de suite que c'est une valeur clé. »</i></p> <p>Elle trouve le dossier de presse très bien présenté : par thème d'action concrète, illustrée avec des exemples, des schémas simples.</p> <p>Synthétise l'action de manière efficace.</p> <p>Note aussi que ces structures peuvent donner l'impression que le groupe se <i>« rachète un peu une conscience »</i> : on sait bien que derrière ces discours il y a aussi des choses moins bien.</p> <p>L. raconte ce l'effondrement de l'immeuble au Bangladesh (Rana Plaza 2013) qui peut donner une image négative par-dessus l'image positive de l'action de la Fondation.</p> <p>Note bien qu'elle existait avant ce drame, mais que confusion possible.</p>
<p><b>Auchan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du groupe</li> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	<p>Une entreprise familiale qui possède une chaîne d'hyper.</p> <p><i>« Je savais de loin qu'ils ont des fondations, mais en tant que consommateur, je n'avais jamais vraiment lié les deux. »</i></p> <p>Pour autant, ça ne changera pas ses habitudes de consommation. <i>« Je ne ferais pas plus de km pour aller faire mes courses dans un hyper d'Auchan ».</i></p>
<p><b>Plus communiquer ?</b></p>	<p>Plus communiquer ça peut donner l'impression que le groupe se vante, se vend. <i>« Tout ça c'est de la pub, ça sera une réaction c'est sûr ».</i></p> <p>Une campagne ne serait pas crédible : on sera très bien ce que ça a couté, et ça n'aiderait pas l'action à paraître sincère.</p> <p>Mais si la FE ne le fait pas, alors personne ne le saura vraiment la portée de son action...</p>

	L. souligne la force de l'interne, qui peut jouer le rôle d'un réseau d'ambassadeur très efficace s'ils sont convaincus de la justesse de l'intervention de l'entreprise.
--	---

## 9. Annie, 80 ans, retraitée

Nous appelons Annie un début d'après-midi. Quelques problèmes de santé l'ont fatiguée, nous lui promettons que la discussion sera rapide.

<b>Attente vis-à-vis de l'entreprise</b> Connaissance et idées des engagements de l'entreprise dans la société.	A. n'a pas d'exemple d'entreprises engagées particulièrement. Cependant : « <i>C'est assez évident que lorsqu'une entreprise fait de gros bénéfices elle s'engage de manière active dans la société. C'est une bonne chose et ça équilibre quelque part ...</i> »
<b>Fondation Auchan</b>	Nous présentons la Fondation Auchan pour la jeunesse à A. Elle écoute avec intérêt et note plusieurs points très positifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'écoute du terrain, et la proximité avec les magasins : « <i>ça enlève tout côté un peu artificiel des réalisations de la fondation !</i> »</li> <li>• L'implication des salariés, qui donne une dynamique aux équipes qui doivent être très porteuse</li> <li>• Le sujet : « <i>Auchan n'a pas forcément de légitimité à faire ça, mais avec des experts de la jeunesse c'est un sacré coup de pouce pour la société !</i> »</li> <li>• Le lien avec la Fondation de France « <i>ça fait sérieux tout de suite</i> »</li> </ul>
<b>Auchan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du groupe</li> <li>• Définition de son identité, de sa réputation</li> </ul>	Elle ne va pas chez Auchan, le premier hyper étant trop loin de chez elle.  Elle en a l'image d'une vieille maison. « <i>Ce sont des gens du Nord qui ont créé le groupe, je sais qu'ils sont très appréciés là-bas. Ils ont fait de Auchan une entreprise assez paternaliste...</i> »  A. note aussi richesse du groupe : « <i>C'est une famille très riche, une des plus riches de France je pense, c'est très bien qu'ils fassent ce genre de chose comme la Fondation dont tu parles, ils ont les moyens...</i> »
<b>Plus communiquer ?</b>	A. est très enthousiaste sur ce point : « <i>Oui il faudrait que ce soit plus connu, c'est très intéressant comme engagement</i> ». <p>Elle remarque cependant : « <i>Je ne vois pas trop comment, il faudrait pour cela aller dans les magasins je pense ...</i> »</p>

## III. Etudes

### 1. Nombre de requêtes Google des fondations des grandes entreprises françaises

Nous avons généré ces données grâce à Google Adwords, la plateforme de Google qui permet de lancer des campagnes search afin d'être mieux positionné dans les résultats de requêtes.

Nous avons utilisé l'outil permettant d'observer le nombre de saisie de mots clés sur une durée choisie. Initialement, celui-ci permet d'affiner ses enchères et sa stratégie SEO. Nous l'avons « détourné » pour les besoins de notre recherche.

Nous avons commencé par récupérer la liste des grandes entreprises françaises (grands groupes, CAC 40, SBF 120 et luxe). Nous avons fait précéder chacune de celles-ci du mot « fondation » avant de copier / coller cette liste dans l'outil de Google Adwords. Seules ont été retenues les requêtes faisant en moyenne l'objet de plus de 10 saisies / mois sur un an.

Si cette démarche souffre de plusieurs lacunes, elle permet cependant de se rendre compte de la prédominance écrasante des fondations mécènes d'art dans les intérêts manifestés par les saisies dans le moteur de recherche Google : les fondations Cartier et Louis Vuitton enregistrent 7 à 20 fois plus de requêtes que la troisième fondation classée (Edf).

La requête « fondation Auchan » est dans le premier décile (entre la place 12 et 14 du tableau présentant 110 requêtes sur le modèle fondation + nom d'entreprise).

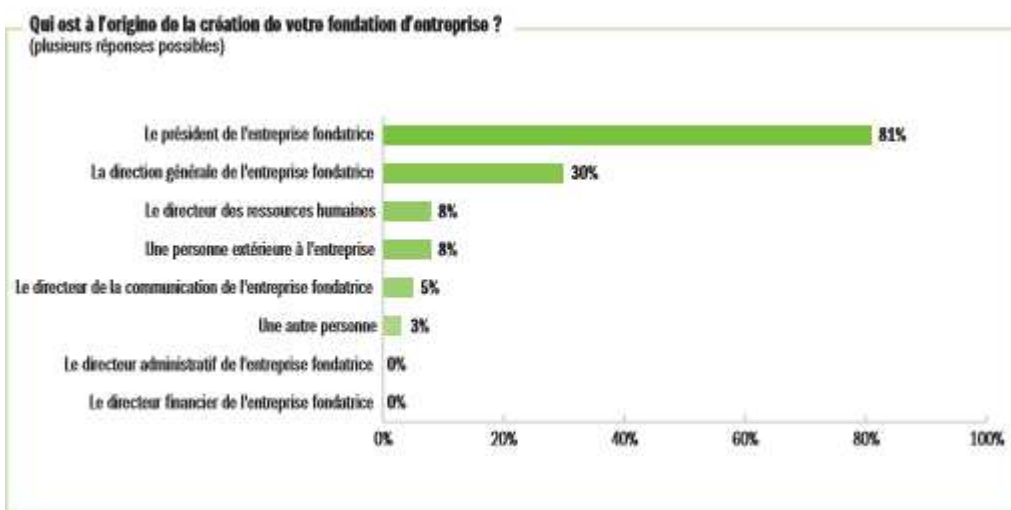
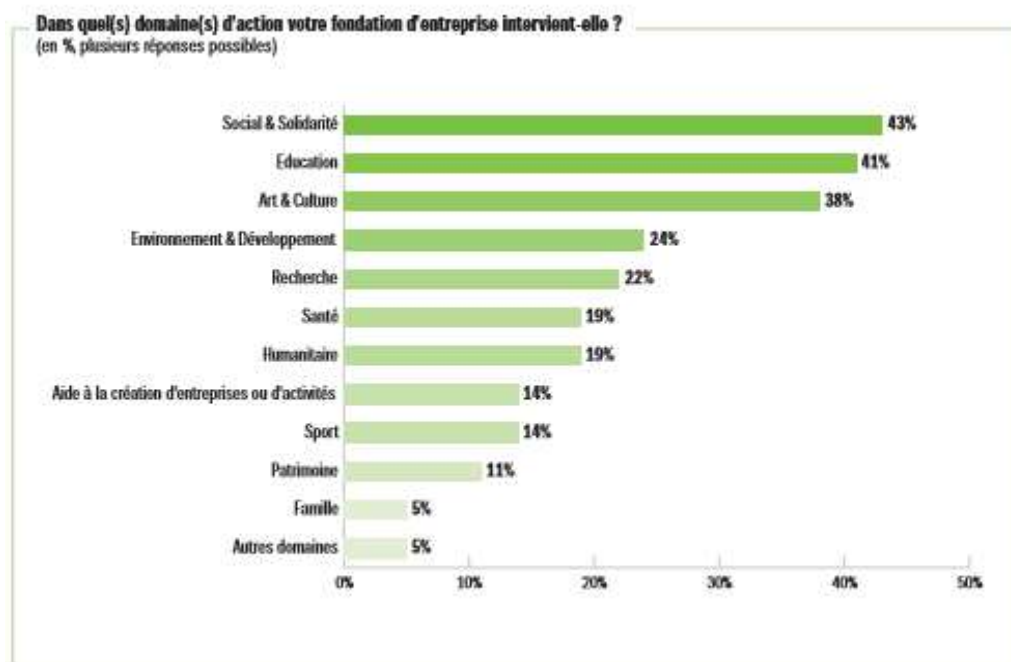
	Requête saisie	Moyenne de requêtes / mois, sur 12 mois
1	fondation louis vuitton	74000
2	fondation cartier	27100
3	fondation edf	3600
4	fondation orange	1900
5	fondation lvmh	1600
6	fondation sncf	1600
7	fondation total	1000
8	fondation bnp paribas	880
9	fondation air france	720
10	fondation hermes	720
11	fondation l'oreal	720
12	fondation auchan	590
13	fondation carrefour	590
14	fondation vinci	590
15	fondation credit agricole	480
16	fondation société générale	480
17	fondation bouygues	390
18	fondation engie	390
19	fondation la poste	390
20	fondation ratp	390
21	fondation fdj	320

22	fondation kronenbourg	320
23	fondation michelin	320
24	fondation renault	320
25	fondation air liquide	260
26	fondation avril	260
27	fondation danone	260
28	fondation google	260
29	fondation groupama	260
30	fondation lagardère	260
31	fondation rte	260
32	fondation tf1	260
33	fondation axa	210
34	fondation bel	210
35	fondation deloitte	210
36	fondation kering	210
37	fondation monoprix	210
38	fondation safran	210
39	fondation airbus	170
40	fondation edmond de rothschild	170
41	fondation eiffage	170
42	fondation accor	140
43	fondation bonduelle	140
44	fondation kpmg	140
45	fondation roche	140
46	fondation sanofi	140
47	fondation schneider electric	140
48	fondation lcl	110
49	fondation malakoff mederic	110
50	fondation thales	110
51	fondation alstom	90
52	fondation bolloré	90
53	fondation coca cola	90
54	fondation legrand	90
55	fondation rexel	90
56	fondation saint gobain	90
57	fondation allianz	70
58	fondation fnac	70
59	fondation gecina	70
60	fondation ipsen	70
61	fondation nexans	70
62	fondation pernod ricard	70
63	fondation seb	70
64	fondation suéz	70
65	fondation swiss life	70
66	fondation vivendi	70

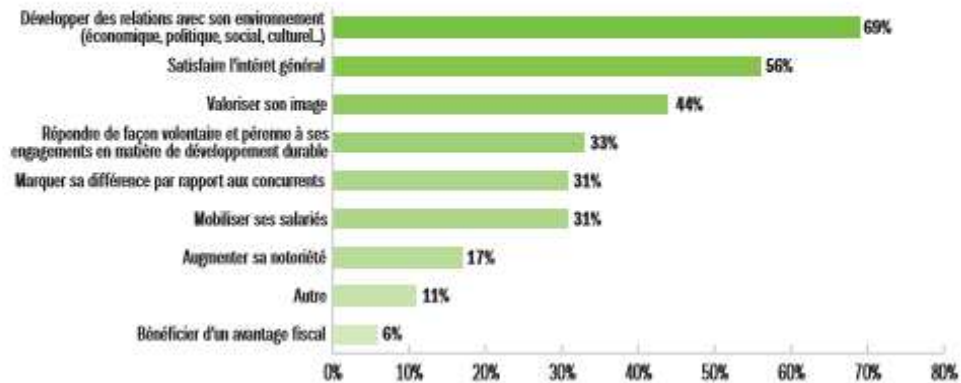
67	fondation barriere	50
68	fondation elior	50
69	fondation erdf	50
70	fondation lafarge	50
71	fondation novartis	50
72	fondation psa peugeot citroen	50
73	fondation veolia environnement	50
74	fondation caisse des dépôts	40
75	fondation cnp assurances	40
76	fondation ecole polytechnique	40
77	fondation sciences po	40
78	fondation sodexo	40
79	fondation bic	30
80	fondation capgemini	30
81	fondation leclerc	30
82	fondation natixis	30
83	fondation solvay	30
84	fondation spie batignolles	30
85	fondation alcatel lucent	20
86	fondation bouygues construction	20
87	fondation canal +	20
88	fondation philips	20
89	fondation publicis	20
90	fondation aeroport de paris	10
91	fondation bmw	10
92	fondation bombardier	10
93	fondation bpce	10
94	fondation gemalto	10
95	fondation ibm	10
96	fondation intersport	10
97	fondation jp morgan	10
98	fondation leem	10
99	fondation louvre	10
100	fondation nexity	10
101	fondation philip morris	10
102	fondation pmu	10
103	fondation radio france	10
104	fondation rtl	10
105	fondation sacem	10
106	fondation sodexo	10
107	fondation technicolor	10
108	fondation toyota	10
109	fondation ubisoft	10
110	fondation wendel	10

## 2. Ernst & Young, Panorama 2006 des fondations d'entreprise Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ?, 2006 – extraits

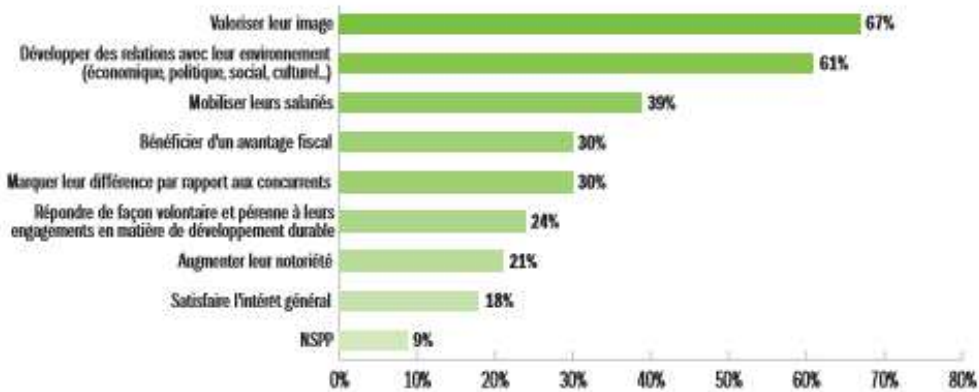
Disponible dans son intégralité en suivant l'URL ci-contre : <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-fonds-et-fondations-en-france/etudes-thematiques-et-sectorielles/panorama-ernst-young-des-fondations-dentreprise-2006/view>



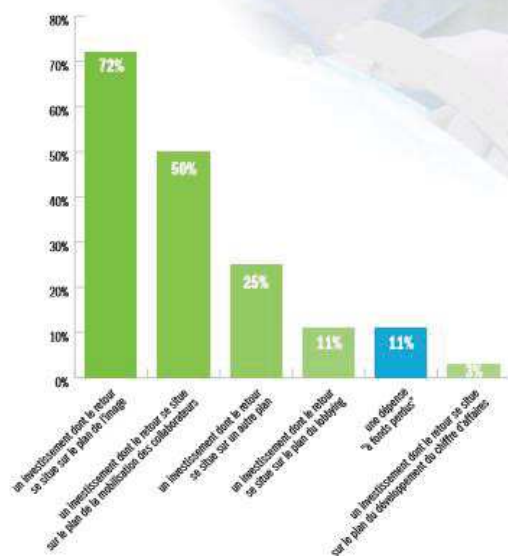
**A quelles volontés de (des) l'entreprise(s) fondatrice(s) la création de votre fondation d'entreprise a-t-elle répondu en priorité ?**  
(3 réponses possibles)



**Dans l'avenir, quelles seront selon vous les principales motivations des entreprises futures fondatrices de fondation d'entreprise ?**  
(3 réponses possibles)



**Votre fondation d'entreprise est-elle plutôt perçue par l'(les) entreprise(s) fondatrice(s) comme...**  
(plusieurs réponses possibles)





### 3. Observatoire de la Fondation de France, Les fondations en France en 2007 fondateurs, secteurs d'interventions, poids économique, avril 2008 – extraits

Disponible dans son intégralité en suivant l'URL ci-contre :

[https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez\\_letude\\_etude\\_fondations.pdf](https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/telechargez_letude_etude_fondations.pdf)

#### Un secteur en croissance

De 2001 à 2007 l'ensemble des fondations françaises (hors Institut de France) connaît une croissance de 30 %.

Le nombre de fondations d'entreprise a progressé de 164 %.

Le nombre de fondations reconnues d'utilité publique a progressé de 15 %, celui de fondations abritées de 24 %.

Statut juridique	Effectif 2001	Effectif 2007
Fondations reconnues d'utilité publique	471	541
Fondations d'entreprises	67	177
Fondations abritées (hors Institut de France)	571	709
Fondations de coopération scientifique		16
<b>Total</b>	<b>1109</b>	<b>1443</b>

#### NOMBRE DE CRÉATION DE FONDATIONS PAR ANNÉE DEPUIS 2001 ET SELON LEUR STATUT JURIDIQUE

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Fondations reconnues d'utilité publique (Frup)</b>	10	3	10	11	21	16	17
<i>dont Frup créées par des entreprises</i>	2			2	7	4	2
<b>Fondations de coopération scientifique (FCS)</b>						2	14
<i>dont FCS créées par des entreprises</i>							4
<b>Fondations d'entreprises (FE)</b>	6	8	3	17	21	33	37
<b>Fondations abritées* (FA)</b>	20	19	26	21	33	37	39
<i>dont FA créées par des entreprises</i>	3	6	10	4	12	10	9
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>75</b>	<b>88</b>	<b>107</b>
<i>Nombre de fondations créées par des entreprises</i>	11	14	13	23	40	47	50
<i>Pourcentage qu'elles représentent dans l'ensemble</i>	(31 %)	(47 %)	(33 %)	(47 %)	(53 %)	(53 %)	(47 %)

\* hors Institut de France - par la Fondation de France, la Fondation du Judaïsme Français, la Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité, la Fondation pour la Recherche Médicale, la Fondation pour l'Avenir de la Recherche Médicale Appliquée, le Fonds Mondial pour la Protection de la Nature, la Fondation des Oeuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte, la Fondation du Protestantisme, la Fondation Sophia Antipolis, la Fondation Rhône Alpes Futur, la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, la Fondation Petits Frères des Pauvres Bersabée, la Fondation des Lions Club de France.

#### RÉPARTITION DES FONDATIONS FRANÇAISES ACTIVES AU 31 DÉCEMBRE 2007 SELON LEUR STATUT JURIDIQUE :

Statut juridique	Effectif 2001	Pourcentage 2001	Effectif 2007	Pourcentage 2007
Fondations reconnues d'utilité publique	471	42 %	541	38 %
Fondations d'entreprises	67	6 %	177	12 %
Fondations abritées (hors Institut de France)	571	52 %	709	49 %
Fondations de coopération scientifique			16	1 %
<b>Total</b>	<b>1 109</b>	<b>100 %</b>	<b>1443</b>	<b>100 %</b>

## IV. Sources juridiques et définition

### 1. Article 6 de la Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (dite loi Aillagon) – extraits

Précise les incitations fiscales dont bénéficient les entreprises mécènes même si le nom de celle-ci est associée à l'opération mise en œuvre par l'organisme soutenu.

Les associations soutenues par la Fondation Auchan pour la jeunesse peuvent donc lier le nom de la Fondation à leurs réalisations. La Fondation continuera à bénéficier d'un régime fiscal avantageux.

Cette disposition est limitée par l'instruction fiscale publiée au BOI 4 C-5-04 n° 51 (voir source juridique 3).

*I. - L'article 238 bis du code général des impôts est ainsi modifié :*

*1° Le 1 est ainsi rédigé :*

*« 1. Ouvrent droit à une **réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant les versements, pris dans la limite de 5% du chiffre d'affaires, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés au profit :***

*« a) D'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, notamment quand ces versements sont faits au bénéfice d'une fondation d'entreprise, même si cette dernière porte le nom de l'entreprise fondatrice. **Ces dispositions s'appliquent même si le nom de l'entreprise versante est associé aux opérations réalisées par ces organismes ;***

### 2. Article 13 de la Loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (dite loi Aillagon)

Dispose l'obligation d'informer ses salariés des politiques de mécénat de l'entreprise.

*Après l'article L. 432-9 du code du travail, il est inséré un article L. 432-9-1 ainsi rédigé :*

*« Art. L. 432-9-1. - **Les salariés sont informés de la politique de l'entreprise concernant ses choix de mécénat et de soutien aux associations et aux fondations.** »*

### 3. Instruction fiscale publiée au BOI 4 C-5-04 n° 51

L'instruction fiscale dispose que le dispositif fiscal peut être remis en cause s'il y a une disproportion marquante entre la somme donnée à un tiers et la mise en valeur du soutien à ce tiers par l'entreprise donnant.

« Le bénéfice du dispositif en faveur du mécénat ne sera remis en cause que s'il n'existe pas une **disproportion marquée** entre les sommes données et la valorisation de la « prestation » rendue par l'organisme bénéficiaire des dons »

#### 4. Loi no 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise (dite loi Lang) et modifiant les dispositions de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations

La loi Lang dispose notamment :

- Des objectifs devant être visés par une fondation d'entreprise : « en vue de l'intérêt général »
- De la durée minimum reconductible (5 ans)
- De la composition du CA : fondateur, personnel de l'entreprise, experts du secteur d'intervention
- Des dotations et de leur versement
- De l'usage du mot fondation par une entreprise : la fondation d'entreprise peut être mentionnée dans son intitulé, ses statuts, contrats, documents ou publicité

Art. 4. - L'article 19 de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 précitée est remplacé par les articles 19 à 19-13 ainsi rédigés :

<<Art. 19. - Les sociétés civiles ou commerciales, les établissements publics à caractère industriel et commercial, les coopératives ou les mutuelles **peuvent créer, en vue de la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général**, une personne morale, à but non lucratif, dénommée **fondation d'entreprise**. Lors de la constitution de la fondation d'entreprise, le ou les fondateurs apportent la **dotations initiale** mentionnée à l'article 19-6 et s'engagent à effectuer **les versements** mentionnés à l'article 19-7 de la présente loi.

<<Art. 19-2. - **La fondation d'entreprise est créée pour une durée déterminée qui ne peut être inférieure à cinq ans**. Aucun fondateur ne peut s'en retirer s'il n'a pas payé intégralement les sommes qu'il s'est engagé à verser. A l'expiration de cette période, les fondateurs ou certains d'entre eux **seulement peuvent décider la prorogation de la fondation** pour une durée au moins égale à cinq ans. Lors de la prorogation, les fondateurs s'engagent sur un nouveau programme d'action pluriannuel au sens de l'article 19-7 ci-dessous et complètent, si besoin est, la dotation définie à l'article 19-6. La prorogation est autorisée dans les formes prévues pour l'autorisation initiale.

<<Art. 19-4. - La fondation d'entreprise est administrée par un **conseil d'administration composé pour les deux tiers au plus des fondateurs** ou de leurs représentants et **de représentants du personnel**, et pour un tiers au moins **de personnalités qualifiées** dans ses domaines d'intervention. Les personnalités sont choisies par les fondateurs ou leurs représentants et nommées lors de la première réunion constitutive du conseil d'administration. <<Les statuts déterminent les conditions de nomination et de renouvellement des membres du conseil.

[...]

Art. 6. - L'article 20 de la loi no 87-571 du 23 juillet 1987 précitée est ainsi rédigé:

<<Art. 20. - Seules les fondations reconnues d'utilité publique peuvent faire usage, dans leur intitulé, leurs statuts, contrats, documents ou publicité, de l'appellation de fondation. Toutefois, peut également être dénommée fondation l'affectation irrévocable, en vue de la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif,

*de biens, droits ou ressources à une fondation reconnue d'utilité publique dont les statuts ont été approuvés à ce titre, dès lors que ces biens, droits ou ressources sont gérés directement par la fondation affectataire, et sans que soit créée à cette fin une personne morale distincte.*

**<<Seules les fondations d'entreprise répondant aux conditions prévues aux articles 19-1 à 19-10 de la présente loi peuvent faire usage, dans leur intitulé, leurs statuts, contrats, documents ou publicité, de l'appellation de fondation d'entreprise. Elle peut être accompagnée du ou des noms des fondateurs.**

*<<Les groupements constitués avant la publication de la présente loi, qui utilisent dans leur dénomination les termes de fondation ou de fondation d'entreprise, doivent se conformer à ses dispositions avant le 31 décembre 1991.*

*<<Les présidents, administrateurs ou directeurs des groupements qui enfreindront les dispositions du présent article seront punis d'une amende de 5000 F à 15000 F et, en cas de récidive, d'une amende de 10000 F à 30000 F.>>*

## **5. Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010)**

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

# Résumé

---

Ce mémoire revient sur la valorisation de l'engagement responsable pris par une entreprise. Ce questionnement sur la valorisation de l'engagement responsable part de deux constats : la place de plus en plus importante des entreprises dans la société, et la définition particulière de la responsabilité de l'entreprise. Celle-ci comprend en effet qu'il leur revient de prendre en charge les conséquences de leurs activités. La Fondation Auchan pour la jeunesse, créée il y a 20 ans par le groupe Auchan, a été l'étude de cas, choisie en raison de son année anniversaire qui explicite tout particulièrement ses messages clés.

Le groupe Auchan occupe la première partie du raisonnement. Après une présentation des différents moteurs poussant une entreprise à institutionnaliser un engagement responsable et les différents avantages des statuts proposés par la loi française, il s'agit de comprendre quels sont les liens qui réunissent le groupe et sa « philanthropie naturelle » à la structure formellement indépendante qu'est la fondation. Ils sont moraux, organisationnels et financiers. Il faut également noter que c'est à partir des valeurs, des activités et des compétences du groupe que s'est construit le positionnement de la fondation. Enfin, étant la structure de mécénat la plus valorisée du groupe, elle y occupe une place particulière.

Pourtant, malgré cette très grande présence du groupe dans sa structuration et son fonctionnement, la fondation reste une activité satellite du groupe dès lors qu'est étudiée sa communication. C'est elle qui clarifie son identité, pense la présentation de ses actions et organise leur diffusion. Elle reste néanmoins dans une communication « à deux voix » qui la place dans une très grande filiation avec le groupe. Tous deux ont cependant des rôles d'émetteurs définis où le groupe est surtout un relai. Dans l'analyse de la construction de la notoriété de l'engagement responsable, la place du bouche-à-oreille est primordiale. En cela, le groupe demeure essentiel dans la valorisation de l'engagement puisque c'est en grande partie sur son réseau d'hypermarchés que s'organisent ces conversations.

Nous retenons que ces conversations sur l'engagement responsable d'Auchan sont à développer dans la mesure où l'entreprise doit répondre à de plus en plus d'attentes de ses parties prenantes. La fondation permet justement de mettre en visibilité et de donner des preuves d'un engagement pour le bien commun. Une observation des leviers de sens rendus possible par les discours de la fondation en interne et en externe conforte cette idée. Trois pistes de développement sont proposées : faire de la fondation une experte de son domaine, la lier plus étroitement à la marque, multiplier les liens contextualisés entre les acteurs de la fondation.

La conclusion de ce travail souligne que si la valorisation de ses actions de mécénat n'est pas recherchée par le groupe, la visibilité de l'engagement responsable qu'il a pris il y a 20 ans répond à un certain nombre d'attentes et d'évolutions sociales sur lesquelles le mécénat du groupe Auchan via la Fondation Auchan pour la jeunesse a l'avantage de l'expérience et de la cohérence intrinsèques avec son système de valeurs.



# Mots clés

---

- Engagement responsable
- RSE – Responsabilité Sociale de l’Entreprise
- Communication corporate
- Communication d’entreprise
- Fondation d’entreprise
- Fondation Auchan pour la jeunesse
- Auchan