

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**LA CONTRIBUTION DES SYSTEMES DE  
CONTRÔLE DE LA RESPONSABILTE SOCIALE  
DANS LA GOUVERNANCE PARTENARIALE DES  
ORGANISATIONS**

**CAS : DANONE DJURDJURA ALGERIE**

**Présenté par :**

OUSSEDIK Amine

**Encadré par :**

Dr. LAGGOUNE Nadhir

**ANNEE 2013**



## **REMERCIEMENT**

*Il me sera très difficile de remercier tout le monde car c'est grâce à l'aide de nombreuses personnes que j'ai pu mener ce mémoire à son terme.*

*Tout d'abord, je remercie monsieur N.LAGGOUNE pour avoir accepté de diriger mes réflexions.*

*De nombreuses personnes remarquables appartenant à l'école de management d'Alger et à l'entreprise Danone Djurdjura Algérie m'ont patiemment aidé et soutenu au cours de cette quête. Plus particulièrement, je pense à notre chère professeure A.H.KADRI MESSAÏD, à Monsieur le directeur des études A.AZZOUZ, et à Monsieur le directeur de la logistique de Danone Djurdjura Algérie R.SAKER.*

*J'adresse aussi mes remerciements au directeur général de l'école de management d'Alger monsieur M.C.BELMIHOUB et je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances aux bibliothécaires et à l'ensemble du personnel administratif de l'école.*

**Résumé :** L'objet de ce mémoire est d'analyser comment les systèmes de contrôle de la responsabilité sociale permettent d'assujettir les grandes orientations de l'entreprise à un dialogue avec les parties prenantes, ou pour reprendre les termes relatifs à la gouvernance partenariale fortement reliés à la question de la responsabilité sociale d'entreprise (désormais RSE), en faire un lieu de délibération entre intérêt divergeant. Cette réalité nous a orienté vers une problématique qui concerne la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gouvernance partenariale de l'organisation. Afin de construire ce travail de recherche nous avons adopté une étude exploratoire sur une filiale algérienne du groupe Danone.

Nous montrons que les systèmes de contrôle de la RSE représentent un mécanisme de gouvernance partenariale efficace.

**Mots clés :** Système de contrôle de la RSE, Gouvernance partenariale d'entreprise, stratégie RSE

**Abstract:** The aim of this thesis is to analyze how the control systems of social responsibility used to secure the main directions of the company in a dialogue with stakeholders, or in the words relating to the partnership governance, making it a place of deliberation between diverging interests. We try also to propose a conceptual framework for an explanation of the role of control systems of social responsibility of corporate governance of the stakeholder approach. This has directed us to a problem concerning the contribution of the control systems of CSR in partnership governance of the organization. In order to build this research we adopted an exploratory study on an Algerian subsidiary of Danone. We find that control systems of social responsibility are an efficient mechanism of corporate governance of the stakeholder approach.

**Keywords:** control systems of social responsibility, mechanism of corporate governance, the stakeholder approach

**ملخص :** الغرض من هذه الدراسة هو تحليل كيف تساعد أنظمة الرقابة الإدارية للمسؤولية الاجتماعية على دمج المبادئ التوجيهية العريضة للشركة في حوار مع أصحاب المصالح وجعل المنظمة مكانا للمداوات بين مصالح متباينة. سوف نحدد عبر هذا البحث دور الرقابة الإدارية للمسؤولية الاجتماعية في إدارة العلاقة مع الاطراف أصحاب المصالح في إسقاط أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المنظمات و في اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق إستراتيجية وأهداف الشركة. لتتحصل على اجابة بالنسبة الى إشكالية البحث التي تتعلق بمساهمة أنظمة الرقابة الإدارية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال حوكمة أصحاب المصلحة اعتمدنا على دراسة استكشافية عن مدى تطبيق نظام حوكمة من طرف تابعة جزائرية لمجمع دانون. تبين لنا أن نظم الرقابة الإدارية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل آلية فعالة للحوكمة وفقا لنهج أصحاب المصلحة.

**الكلمات المفتاحية :** الرقابة الإدارية للمسؤولية الاجتماعية ، حوكمة المنظمات ، إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

	<b>Liste des tableaux et des encadrés</b>	<b>Pages</b>
<b>Encadré 1</b>	Présentation de la structure « générale du guide d'entretien	16
<b>Tableau 1</b>	Les personnes interviewées au sein de Danone Djurdjura Algérie	17
<b>Encadré 2</b>	Encadré 2 : Exemple « Codage »	22
<b>Tableau 2</b>	Exemple d'un modèle de matrices intra-site pour la présentation des données qualitatives	24
<b>Tableau 3</b>	Triangulation interne aux sources et entre les différentes natures de source	26
<b>Tableau 4</b>	stratégie de RSE « Health »	35
<b>Tableau 5</b>	Stratégie de RSE « For All »	36
<b>Tableau 6</b>	Stratégie de RSE « Nature »	36
<b>Tableau 7</b>	Les 4 valeurs de Danone	38
<b>Tableau 8</b>	Les opportunités et menaces du secteur laitier algérien	39
<b>Tableau 9</b>	16 fondamentaux du Danone Way	44
<b>Tableau 10</b>	Résultats 2012 du Danone Way, thème « Droit humains »	47
<b>Tableau 11</b>	Résultats 2012 du Danone Way Thème « Relation humaine »	47
<b>Tableau 12</b>	Résultats 2012 du Danone Way, thème « environnement »	48
<b>Tableau 13 :</b>	Résultats 2012 du Danone Way, thème « consommateurs »	48
<b>Tableau 14</b>	Résultats 2012 du <i>Danone Way</i> , thème « gouvernance »	49
<b>Tableau 15</b>	scorecard et gestion par exception	78
<b>Tableau 16</b>	Contrôle de gestion et RSE : Danone Djurdjura Algérie	89
<b>Tableau 17</b>	Les indicateurs de performance de la RSE du Danone Way	90
<b>Tableau 18</b>	indicateurs transversaux de performance de la RSE	91
<b>Tableau 19</b>	exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « fournisseur »	93
<b>Tableau 20</b>	exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « consommateurs »	96
<b>Tableau 21</b>	Exemple d'Indicateurs de gestion des risques environnementaux	101
<b>Tableau 22</b>	Exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « salariés »	104
<b>Tableau 23</b>	Autres indicateurs sociétaux	108

	<b>Liste des schémas</b>	<b>Pages</b>
<b>Schéma 1</b>	Evolution de la présence de Danone en Algérie	40
<b>Schéma 2</b>	Comparaison entre les résultats de 2012 de DDA (CBU) et du groupe	46
<b>Schéma 3</b>	l'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen de DDA (total des politiques et des indicateurs) pour chacune des 16 pratiques-clefs de Danone Way.	49
<b>Schéma 4</b>	Répartition des filiales suivant le nombre d'étoiles obtenues : <i>Star Challenge</i>	50
<b>Schéma 5</b>	L'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen des filiales (total des politiques et des indicateurs) pour chacune des 16 pratiques-clefs de Danone Way.	51
<b>Schéma 6</b>	Cartographie de l'impact sociétal sur la chaîne de valeur de DDA	61
<b>Schéma 7</b>	La redistribution de valeur aux parties prenantes	65
<b>Schéma 8</b>	L'utilisation du processus de contrôle interactif pour apprendre	81
<b>Schéma 8</b>	Contrôle de gestion de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance partenariale	112

<b>La liste des acronymes</b>	
<b>BOP</b>	Bottom of pyramid
<b>CBU</b>	Country Business Unit
<b>CODI</b>	Comité de Direction
<b>DAS</b>	Domaine d'activité stratégique
<b>DDA</b>	Danone Djurdjura Algérie
<b>DIALERT</b>	Danone Internal ALERT system
<b>FSR</b>	Facteurs stratégiques de risque
<b>GMP</b>	Good Manufacturing Practices
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points
<b>IAS/IFRS</b>	internatioanl accouting standards
<b>ISO</b>	International Standardization Organization
<b>IUF / UITA</b>	International Union of Foodworkers
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>PCA</b>	Politique de conduite des affaires
<b>PLF</b>	Produits laitiers frais
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale d'entreprise
<b>SCF</b>	Système comptable financier
<b>SSD</b>	Sourcing & Supplier Dev

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
Section 1: Présentation de la démarche de recherche.....	8
Section 2: La collecte des données qualitatives.....	14
Section 3 : l'analyse des données.....	19
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CAS « DANONE WAY » .....</b>	<b>28</b>
Section 1 : présentation du groupe Danone et de la filiale Danone Djurdjura Algérie.....	30
Section 2 : Le système de contrôle de la RSE « Danone Way » .....	41
<b>CHAPITRE 3 : DE LA RSE À LA GOUVERNANCE PARTENARIALE.....</b>	<b>54</b>
Section 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une traduction managériale du paradigme sociétal .....	56
Section 2 : Théorie de la gouvernance et RSE : vers une gouvernance partenariale de l'entreprise.....	62
<b>CHAPITRE 4 : DES SYSTEMES DE CONTRÔLE VISANT A LA CONVERGENCE DES INTÉRÊTS ENTRE LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>71</b>
Section 1 : Le contrôle de gestion de la RSE et par la RSE .....	73
Section 2 : indicateurs de performance de la RSE : un moyen de dialogue avec les parties prenantes.....	88
Section 3 : Principaux résultats.....	111
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>128</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Durant ces dernières décennies, le poids des firmes multinationales dans l'économie mondiale a considérablement augmenté. Au début des années 1990, on pouvait compter près de 37 000 firmes multinationales dans le monde, possédant quelque 170 000 filiales à l'étranger. En 2009, il existe environ 82 000 firmes multinationales, qui gèrent quelque 810 000 filiales localisées dans divers pays (Cnuced, 2010). Les objectifs de ces implantations sont diverses, dans certains cas il s'agit de bénéficier de coûts de production plus bas, dans d'autres, elles visent à se rapprocher de ressources stratégiques, de suivre des donneurs d'ordre ou encore de bénéficier de nouvelles opportunités de marché en adoptant des stratégies dites « océan bleu<sup>1</sup> » afin de créer de nouveaux espaces stratégiques (Chan Kim et Mauborgne, 2010).

Par ailleurs, l'évolution de l'environnement mondial influence les choix stratégiques et ainsi que les pratiques managériales de ces multinationales (Mayrhofer, 2011). D'ailleurs les firmes multinationales ont considérablement changé sous l'impulsion de la mondialisation économique: les entreprises fortement ancrées dans leur pays d'origine et ayant un mode de management centralisé ont cédé la place à des entreprises dont les activités sont éclatées à l'échelle mondiale et qui ont établi des réseaux de relations dans de nombreux pays. Ce qui rend la gestion des relations siège-filiales idiosyncrasique (Beddi, 2008 ; Jaussaud et Schaaper, 2006).

Les entreprises multinationales opèrent dans des environnements hétérogènes qui nécessitent des adaptations spécifiques tant au niveau des produits et services commercialisés qu'au niveau des relations entretenues avec les filiales (Mayrhofer, 2011). Les relations siège-filiales mettent en évidence la gestion des incertitudes stratégiques, ce qui donne lieu à un arbitrage entre les tensions d'intégration globale et de réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987).

Dans ce cas le management est confronté à la nécessité cruciale de surveiller, de coordonner et d'intégrer les activités des unités de l'organisation afin de vérifier les résultats des filiales et de garder le contrôle sur les comportements des employés, alors qu'ils se trouvent à l'étranger, loin du centre de la multinationale. Cependant, garder le contrôle sur les filiales ne peut se faire sans introduire des mécanismes de gouvernance efficaces qui visent à converger les intérêts des différentes parties prenantes des filiales vers les objectifs stratégiques de l'entreprise multinationale. Comme le souligne L. Zingales (2000): « *le rôle principal d'un système de gouvernance (se définit) comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains*

---

<sup>1</sup> La stratégie océan bleu repose sur la détention d'un nouveau marché, sur la mise en place d'une nouvelle offre, sur l'évitement de la concurrence et sur la conjugaison de la stratégie de coût et de la stratégie de différenciation. Dès lors, l'opportunité réelle repose sur la création et la capture d'espaces-marchés nouveaux et non contestés ou, que W. Chan Kim et R. Mauborgne nomment de manière imagée des « océans bleus ». Dans cette optique, le défi de la stratégie « océan Bleu » porte sur la captation de nouvelles demandes et la découverte de ces océans bleus, rendant ainsi la concurrence caduque.

*qui en sont issus. Autrement dit, il faut discipliner (contrôler et inciter) les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux<sup>2</sup>. »*

Pour trouver des réponses aux incertitudes stratégiques, certaines entreprises multinationales ont adopté une approche par les parties prenantes à travers les stratégies de responsabilité sociale. Cette dernière repose sur une conception pluraliste de l'entreprise composée d'acteurs ayant des intérêts différents voir divergeant, son projet consiste à assujettir les grandes orientations de l'entreprise à un dialogue, ou pour reprendre les thèmes relatifs à la gouvernance partenariale fortement reliés à la question de la responsabilité sociale d'entreprise (désormais RSE), en faire un lieu de délibération entre intérêt fragmentés<sup>3</sup>

De plus, pour mettre en place des stratégies orientées RSE, les systèmes de contrôle auront certainement un rôle prépondérant à jouer. En effet, la littérature en contrôle de gestion nous apprend que pour décliner une stratégie spécifique, il est essentiel de mettre en place un système de contrôle adéquat et spécifique à chacune de ces stratégies afin de permettre à l'entreprise multinationale une grande réactivité par rapport aux exigences des marchés locaux tout en préservant la cohérence des orientations (stratégiques) suivies par le groupe.

Cette réalité nous conduit à nous interroger sur une problématique qui concerne la mise en place des systèmes de contrôle permettant à la multinationale de contrôler de manière efficiente les activités socialement responsables exercées envers ses parties prenantes au niveau local. Autrement dit : **Comment gérer les relations entre l'organisation et ses parties prenantes à travers les systèmes de contrôle de la RSE ?**

Cette problématique soulève de nombreuses questions : **Est-ce-que les systèmes de contrôle de la RSE représentent un mécanisme de gouvernance partenarial efficace? Contribuent-ils au pilotage de la performance globale de l'organisation ?**

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous nous sommes intéressés au cas Danone Djurdjura Algérie (Désormais DDA) qui représente la filiale de Danone en Algérie qui s'occupe du Domaine d'activité stratégique « produit laitiers frais PLF ». En s'appuyant sur notre étude de cas, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur une approche abductive. Les raisons d'un tel choix résident fondamentalement dans la faiblesse de la littérature consacrée au lien entre le contrôle de la RSE et la gouvernance d'entreprise, mais aussi dans la capacité de la recherche qualitative exploratoire à mettre en exergue des caractéristiques spécifiques d'utilisation des outils de contrôle, qu'une recherche quantitative aurait du mal à réaliser.

---

<sup>2</sup> Zingales L., « In Search of New Foundations », Journal of Finance, vol. 55, n° 4, August, 2000, p. 1623-1653. in Charreaux (2001), "Corporate Governance : Stakeholder Value Versus Shareholder Value ", (en collaboration avec P. Desbrières), Journal of Management and Governance, vol. 5, p. 107-128.

<sup>3</sup> Gredron C., Lapointe A. et Turcotte M-F (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », Relations industrielles, Vol. 59, n°1.

Compte tenu de notre objectif de recherche qui vise à montrer la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gouvernance partenariale d'entreprise, notre mémoire se structure en quatre chapitres.

**Le premier chapitre** sera consacré à notre méthodologie de recherche et au positionnement épistémologique qu'on a adopté pour construire ce mémoire.

En exploitant principalement des données de nature secondaire nous allons construire notre **deuxième chapitre** qui couvre la dimension descriptive de notre étude exploratoire. Ce chapitre présentera le groupe Danone, et sa filiale en Algérie (DDA). Il consacrera une partie importante pour le « Danone Way » qui représente l'outil de contrôle de la RSE au sein du groupe Danone.

**Le troisième chapitre** sera dédié au fondement théorique qui structure la gouvernance des entreprises socialement responsables. On fera une analyse à partir de données tirées de notre étude de cas et on évoquera une représentation théorique de la gouvernance d'entreprise qui concorde le modèle de gouvernance de Danone.

Dans **le dernier chapitre**, on apportera des éléments de réponses à notre question de recherche en expliquant comment les systèmes de contrôle de la RSE permettent de gérer les relations que noue l'organisation avec ses parties prenantes. A cet effet, nous allons reprendre les principaux résultats dégagés de notre analyse exploratoire et en même temps nous discuterons ces résultats selon nos connaissances théoriques relatives à la gouvernance d'entreprise et aux systèmes de contrôle. Nous verrons que la RSE peut être considérée aujourd'hui comme une nouvelle dimension pour le contrôle, et une attention particulière sera accordée aux indicateurs de la RSE et ce, en essayant de présenter la contribution des systèmes contrôle dans la gestion des relations entre la filiale et ses parties prenantes.

# **CHAPITRE I : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## INTRODUCTION

L'objectif de notre recherche est de comprendre la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gestion des relations partenariales de l'organisation, Pour ce faire, nous avons construit une question de recherche qui se concentre sur le « comment ». Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour un processus de recherche à deux étapes :

- La première étape nous a amené à réaliser une étude de contenu qualitative des rapports internes et des rapports de développement durable de Danone. Les résultats de cette analyse, restitués tout au long de notre travail de recherche, ont été d'un grand apport pour la construction, à la fois, de notre problématique et de l'ensemble de nos réponses. Cette phase a constitué une première approche avec les thématiques de la RSE et de la gouvernance des entreprises socialement responsables.

- La deuxième étape a consisté en une phase exploratoire. Cette phase s'est matérialisée par des entretiens réalisés avec des responsables et directeurs au sein de la direction générale (Alger) et du site de production de DDA(Bejaïa). L'objectif d'une telle démarche est d'identifier les différences de perception de la problématique posée par la dimension RSE au niveau de toute la chaîne de valeur de DDA. Cette démarche vise aussi à comparer les réponses données à notre problématique en interpellant chaque personne (à différents niveaux hiérarchiques) qui se trouve en contact avec les parties prenantes. Ces entretiens ont également fourni des informations importantes pour la réponse à notre question de recherche, tant sur le pourquoi que sur le comment.

Notre méthodologie se base ainsi essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain, à travers une vision en interne. Elle tire ses données des entretiens que nous avons réalisés dans les différents départements et directions de DDA , ainsi que des documents, internes ou externes, relatifs aux pratiques de contrôle en matière de RSE.

Notre démarche s'apparente donc à une démarche constructiviste vu que notre approche a pour objectif un projet de connaissances, supposant expliciter les expériences individuelles et collectives impliquées dans les actions quotidiennes. A ce titre, notre démarche peut être qualifiée d'exploratoire, avec une méthode qualitative et un raisonnement essentiellement abductif.

La finalité de cette recherche est d'aboutir à une description la plus complète possible d'un phénomène spécifique, et de construire une explication théorique de ce phénomène. À cet effet, notre méthodologie cherche à construire des résultats à partir d'une analyse de comportements et de phénomènes organisationnels grâce à une démarche qualitative exploratoire.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons revenir plus en en détail sur la méthodologie de recherche employée, ainsi que sur les raisons du choix de cette stratégie

de recherche. Dans la deuxième section, nous présenterons les méthodes employées pour la collecte des données qualitatives. Enfin, la troisième section sera dédiée aux méthodes choisies pour l'analyse et le traitement des données empiriques.

## SECTION 1: PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre travail de recherche. Nous détaillerons en premier lieu notre positionnement épistémologique constructiviste, qui nous a semblé le plus approprié, à la fois pour la thématique de la RSE et pour notre question de recherche. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée, qui se base sur une démarche qualitative abductive. Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche qualitative.

### 1.1 Le positionnement épistémologique : le paradigme constructiviste

Wacheux (1996) considère l'épistémologie comme étant la philosophie de la pratique scientifique. Tout travail d'ordre scientifique doit être fondé sur une conception et une vision des phénomènes étudiés. Mbengue (2001) présente quant à lui, l'épistémologie comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu. A cet effet, il considère que cette relation peut prendre la tournure d'une indépendance ou d'une interdépendance.

Dans les recherches en sciences des organisations et du management, il est commun d'opposer deux épistémologies ou visions de la recherche : le positivisme et la phénoménologie. Le positivisme, courant classique de la recherche, met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. En outre, le paradigme positiviste présume que la réalité constitue une donnée objective ayant un sens en elle-même et ne dépendant pas de conditions contextuelles externes; elle ne se présenterait par ailleurs que sous une seule forme, malgré la perception, les préférences ou l'interprétation du chercheur (Gauthier, 2003).

Par ailleurs, la phénoménologie oriente le chercheur vers la construction sociale d'une réalité inexistante. L'objectif est donc de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience cognitive des individus. En d'autres termes, l'objectif de la phénoménologie est d'aboutir à la description d'un phénomène par celui qui le vit ou l'a vécu. Ainsi pour Wacheux (1996), la phénoménologie est « *une introspection faite par des acteurs sur des évènements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées* »<sup>4</sup>. Au sein même de l'approche phénoménologique, la littérature distingue l'interprétativisme du constructivisme.

Le paradigme constructiviste postule que la réalité n'a pas d'existence *en soi*, elle serait plutôt un construit du chercheur développé lors de son propre processus d'apprentissage et de cognition. Dans ce cas, la réalité serait issue de l'acte de connaître lui-même. Pour

---

<sup>4</sup> Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica. P265

préciser cette réflexion, nous pouvons ajouter que la réalité objective, pour les constructivistes est non seulement inexistante, mais ne peut de ce fait être interprétée, ce qui distingue le paradigme constructiviste du paradigme positiviste (Le Moigne, 1995).

Par ailleurs, l'interprétativisme ne conçoit pas la réalité comme étant un « fait accompli », mais plutôt comme un processus évoluant en fonction de l'interprétation et du sens que le chercheur lui donne, le chercheur étant lui-même influencé par le contexte dans lequel se fait le processus d'acquisition des connaissances (Le Moigne, 1995). Donc, le paradigme interprétativiste occupe une place intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme cette perspective implique de « *comprendre les significations que les gens attache à la réalité social leur motivations et intentions* »<sup>5</sup>.

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans le paradigme philosophique constructiviste, qui a mené à la construction de notre objet de recherche et de notre problématique.

Le phénomène qui nous a intéressés initialement concerne l'utilisation des indicateurs de la RSE en interne à l'entreprise. A partir de là, la construction de notre objet de recherche s'est faite par des allers-retours constants, entre d'une part le cadre théorique inhérent à notre problématique et d'autre part une interprétation issue de nos observations des pratiques de la RSE à travers une construction d'une réalité susceptible de l'expliquer. Donc, on se situe dans une position où le chercheur intervenant porte un intérêt aux savoirs organisationnels et aussi à « *l'émergence des modes de connaissances nécessaires à la modélisation de ces savoirs* »<sup>6</sup>.

Ainsi, nos questions de recherche tentent de modéliser un phénomène, et construire une réalité, pour lesquels nous essayons de comprendre les déterminants, les finalités et les modalités du processus d'utilisation des systèmes de contrôle de la RSE au sein de l'organisation. Cette approche s'apparente à une approche phénoménologique constructiviste, puisque nous cherchons à construire une réalité.

## 1.2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie d'une recherche trace les modalités d'acquisition de la connaissance, elle représente « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou traitement) des données, etc.* »<sup>7</sup>. La méthodologie répond donc à une question fondamentale dans le processus de recherche, à savoir : « comment je cherche ? ».

<sup>5</sup> Allard-poesi F., Marechal G. (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in Thietart R.A *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, p 34 -57.

<sup>6</sup> Plane J-M. (2000), *Méthodes de recherche intervention en management*, préface de R. Pérez, Paris, L'Harmattan, 256 pages.

<sup>7</sup> Mbengue A. (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in Martinet A.C. et Thiétart R.A., *Stratégies –Actualités et futurs de la recherche*, Edition, Vuibert. p44.

Charreire et Durieux (2003) rappellent qu'il existe deux démarches de construction des connaissances : le test et l'exploration. A travers le test, le chercheur vise à évaluer des vérités sur des paradigmes théoriques ou méthodologiques. L'objectif final étant l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Par contre, dans une perspective d'exploration, la conception de la recherche consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs.

Nous allons privilégier un raisonnement type « *exploratoire hybride* » selon une démarche de type « *abductive* ». Comme le souligne Charreire et Durieux (2003): « *L'exploration hybride consiste à **procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas*** »<sup>8</sup>

Notre travail de recherche s'alimente essentiellement de mots et de faits racontés par les acteurs qui composent l'organisation étudiée (discours, observation non participante, entretiens, documents, rapports annuels, etc.), ce qui correspond à une méthodologie qualitative avec un paradigme constructiviste.

En outre, faire une recherche sur les pratiques de contrôle et de pilotage de la RSE revient à s'attaquer à une thématique récente, neuve et très peu explorée. Notre positionnement épistémologique fait suite à cette difficulté d'appréhension.

### 1.2.2. Approche méthodologique qualitative

Dans le domaine de la recherche en management les méthodes qualitatives ont toujours revendiqué une place importante. En effet, le choix de l'approche qualitative répond aux objectifs principaux de la recherche, car ouvrir la boîte noire des relations entre l'organisation et ses parties prenantes requiert de saisir en profondeur le phénomène et son contexte. Comme le souligne Marshall et Rossman « *l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe* »<sup>9</sup>.

Par ailleurs, la particularité de notre problématique implique que les systèmes de contrôle étudiés font intervenir plusieurs directions et départements dans l'organisation. En effet, les systèmes de contrôle incluant des indicateurs de la RSE sont souvent dispersés entre

---

<sup>8</sup> Charreire Petit S. et Durieux F. (2003) « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R-A *Méthodes de Recherche en Management*, 2ème édition, Dunod, pp. 58-78.

<sup>9</sup> Marshall, C., & Rossman, G.B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

plusieurs directions : environnement, marketing, qualité, ressources humaines, direction financière, etc. Étudier ces systèmes de contrôle complexes ne pouvait donc se faire qu'à travers une étude de cas approfondie.

La richesse des descriptions et des explications que fournit les instruments qualitatifs répond à cette exigence (Miles et Huberman, 2003), d'ailleurs quand il s'agit de comprendre un phénomène à connotation comportemental, ce sont bien les données qualitatives qui sont le mieux disposées à retracer les processus et à examiner les liens qui existent entre les acteurs (Eisenhardt, 1989).

Par conséquent, notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative, car nous souhaitons comprendre un phénomène grâce à une réalité vécue et racontée par les acteurs, et cela en expliquant en profondeur les raisons du recours aux systèmes de contrôle de la RSE pour manager la relation entre l'organisation étudié et ses parties prenantes. Puis, nous expliquerons comment l'organisation utilise les différentes dimensions du contrôle de la responsabilité sociale en mettant en évidence leur contribution dans la gouvernance d'entreprise.

En dehors de l'étude du contrôle de gestion de la RSE, le terme « relation », élément clé de notre sujet, explique partiellement notre choix de méthodologie qualitative. Car nous nous intéressons aux liens entre différents acteurs dans des contextes différents et les moyens mis en œuvre pour que les actions des uns coïncident avec les objectifs des autres.

### 1.2.3. Mode de raisonnement : Démarche de recherche « Abductive »

Nous adoptons la définition de Koenig (1993) : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter*<sup>10</sup>. »

L'approche abductive est ainsi définie comme un mode de raisonnement spécifique dont l'objectif est d'élargir la connaissance scientifique par l'exploration des faits que l'on peut qualifier de surprenants et qui se distinguent par un processus d'itérations successives entre la théorie et la pratique. Notre démarche de construction théorique peut ainsi être qualifiée d'abductive (Koenig, 1993), où des allers et retours entre le cadre conceptuel et les données issues du terrain se font en permanence.

Nous positionnons notre travail recherche dans une méthodologie qualitative abductive, nous ne partons pas sur le terrain sans *a priori* théorique, ni d'ailleurs avec des hypothèses que nous voulons tester. De plus, les codes et les concepts retenus proviennent simultanément de nos lectures et de nos observations du terrain. Ceci nous a amené à

---

<sup>10</sup> Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p7.

réaliser des allers-retours permanents entre le terrain et la théorie propre à une logique méthodologique abductive. Cette logique est en phase avec notre objectif de construire un cadre conceptuel de l'utilisation des systèmes de contrôle de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance partenariale.

En outre, les méthodes qualitatives embrassent toute une panoplie d'approche : l'ethnométhodologie, la phénoménologie, l'approche clinique ou l'étude de cas. Cette dernière est certainement la plus choisie dans les sciences de gestion. Cette méthode se révèle particulièrement pertinente à utiliser lorsque le chercheur s'interroge sur la question du comment et du pourquoi. (Yin, 2003).

#### **1.2.4. Le choix de l'étude de cas (unique)**

L'une des raisons qui a conduit notre choix pour cette approche (l'étude de cas) réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche. La rareté des travaux publiés sur la contribution des systèmes de contrôle de la responsabilité sociale dans la gouvernance des organisations nous a conduit vers l'étude de cas. C'est pourquoi, et comme le défend Keating (1995), l'étude d'un nouveau phénomène dans son contexte naturel est la meilleure approche pour en acquérir une première connaissance et une compréhension initiale.

L'étude de cas permet de reconstruire les événements et de retracer l'enchaînement des différentes étapes d'un processus, tout en prenant en compte le contexte (Thietart et al., 2007). Toutefois, Yin (1989) souligne que : « *L'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* »<sup>11</sup>.

Rappelons que notre question de recherche s'intéresse justement au comment les systèmes de contrôle de la RSE peuvent contribuer à la convergence des objectifs de l'organisation avec celle des parties prenantes. Nous sommes donc bien ici en présence d'un phénomène nouveau, assez rare, et resté jusqu'ici peu traité par la communauté scientifique. Yin (1990) rappelle dans ce sens que le choix de l'étude de cas est une méthodologie de recherche adéquate : « *lorsque les questions comment et pourquoi se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel* ».

Toutefois, l'étude de cas s'appuie sur plusieurs sources de données, observation, la conduite d'entretiens, l'utilisation d'archives...etc. Alors pour pouvoir répondre à la problématique de recherche il est nécessaire de comprendre toutes les interactions existant entre l'organisation et ses parties prenantes dans les processus de contrôle de gestion de la RSE. La méthodologie de recherche doit donc permettre d'appréhender l'entreprise de manière verticale, afin d'obtenir des données et des points de vue différents, c'est l'étude de cas qui est dans cette situation la méthode la plus appropriée.

---

<sup>11</sup> Yin (2003), estime que le cas unique peut être assimilé à une expérimentation, par conséquent, les raisons d'étudier un cas sont les mêmes que celle qui motivent la réalisation d'une expérimentation.

La représentativité des cas et les choix de leur nombre sont deux critères importants pour évaluer le potentiel de généralisation de la recherche, ensuite les choix du niveau d'analyse ainsi que la période d'analyse permettent de préciser la frontière séparant les cas.

L'étude de cas multiples possède des atouts significatifs, car elle permet d'accroître la validité externe des conclusions et d'augmenter la portée d'une théorie. Alors que le recours à une seule étude de cas (cas unique) est préconisé dans trois situations spécifiques (Yin, 1990) : pour tester une théorie (avec l'objectif de la confirmer, de la réfuter ou de la compléter), pour révéler un phénomène non rare mais auquel la communauté scientifique a difficilement accès ou encore si le cas étudié est rare ou unique.

Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas multiples, n'est toute fois pas exempte de critiques. La principale limite évoquée à ce sujet est que cette approche s'éloigne de l'essence même de ce qu'apporte une recherche fondée sur l'étude de cas unique : la richesse et la profondeur contextuelle (Dyer, Wilkins, 1991)

Dans notre cas, il s'agira d'analyser un sujet nouveau, assez rare et peu traité par la communauté scientifique, ce qui correspond avec le choix du cas unique. Donc, cette méthode de recherche s'applique particulièrement à notre objet de recherche : il s'agit d'étudier un cas unique, avec une analyse en profondeur des processus et un design de recherche « malléable » où des allers-retours itératifs entre terrain et théorie permettent de structurer l'architecture de la recherche (Silverman, 1993).

Toutefois, un autre critère important peut être mobilisé pour déterminer le nombre de cas, car il faut aussi prendre en compte les contraintes liées au temps, ainsi que les difficultés d'accès au terrain qui sont inhérentes à tout travail de recherche. Le nombre de cas doit effectivement être cohérent avec la durée raisonnable d'un travail de recherche (Hladyspal, 2002).

Par ailleurs, il est important de prendre en compte comme l'indique Eisenhardt (1989), les contraintes matérielles et temporelles de recueil et d'analyse ultérieure des données. Etant donné que la durée de notre travail de recherche va se situer autour de quatre mois, le cas unique est particulièrement adapté à notre situation.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous positionnons notre étude de cas selon les approches suivantes :

- L'objet de notre étude est explicatif, dans le sens de Yin (2003), pour notre première question de recherche, où nous essayons de trouver des relations causales pour expliquer l'efficacité des systèmes de contrôle de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance partenarial. Dans ce sens, notre variable dépendante est l'utilisation des systèmes de contrôle et nos variables indépendantes sont tous les déterminants externes et internes à l'organisation qui expliqueraient la contribution de ces systèmes de contrôle dans la construction des relations mutuellement profitables avec parties prenantes.

- L'objet de notre étude est descriptif, dans le sens de Yin (2003), pour notre deuxième question de recherche où nous voulons décrire et comprendre les mécanismes de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans le cadre d'un système de contrôle dédié.

## **SECTION 2: LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES**

Le deuxième point abordé dans ce chapitre revient sur les techniques de collecte des données qualitatives adoptées dans notre recherche. Ces techniques, qui seront développées par la suite, englobent les entretiens, les observations externes et les documents internes et externes produits par l'entreprise.

### **2.1. Les modes de collecte des données adoptés**

La multiplication des sources de données dans une recherche qualitative est importante car elle permet une triangulation et une confrontation de ces données, même si, parfois, elles sont contradictoires. Le choix de ces techniques doit découler de la question de recherche, des méthodes adoptées, de la nature même de cette recherche, et enfin et surtout des possibilités du terrain.

Pour notre recherche, nous avons choisi de nous baser essentiellement sur les techniques de l'entretien semi-directif, mais également sur les observations non participantes et les analyses documentaires, et ce, afin d'enrichir notre compréhension du cas étudié.

Ces techniques nous ont semblé être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme Wacheux (1996), l'entretien et la documentation sont « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* »<sup>12</sup>.

Rappelons qu'une large partie de notre problématique s'intéresse à la manière selon laquelle les managers utilisent les indicateurs de la RSE et donc, aux comportements des acteurs dans une organisation.

Wacheux (1996) souligne aussi que les recherches qualitatives en sciences de gestion s'alimentent aux mots des acteurs pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences. A ce titre, les entretiens permettent de collecter des données discursives, reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus.

#### **2.1.1. Conduite des entretiens**

Deux types d'entretien ont été effectués tout au long de notre recherche exploratoire, à savoir : des entretiens semi-directifs et des entretiens centrés. Nous avons tout d'abord réalisé des entretiens semi-directifs pour mener à bien l'étude exploratoire. Nous avons été attentifs à ce que les personnes interviewées s'expriment librement sans intervention

---

<sup>12</sup> Wacheux F. (1996), *Op.cit.* p192.

injustifiée de notre part. Cependant, nous avons aussi veillé à poser les questions permettant de répondre à certains domaines non évoqués spontanément par les personnes rencontrées ou à intervenir pour préciser à nouveau les objets de notre recherche lorsque nous l'estimions nécessaire (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Par ailleurs, le recours à des questions ouvertes semi-directives, laisse un champ libre pour nos interlocuteurs. Ce type de questions leur permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps.

On a eu recours à des entretiens centrés à la fin de notre étude de cas qui avait pour objectif de valider le contenu des résultats obtenus. Ces entretiens ont également été organisés lors de la phase d'analyse des données (Quivy et Campenhoudt, 1995). Le recentrage de l'entretien sur le contenu de l'étude de cas a eu pour objet de s'assurer et de confirmer avec les personnes rencontrées que leurs réponses étaient fiables et pertinentes par rapport à notre problématique.

#### **a. Le guide d'entretien**

Pour mener à bien un entretien, tout chercheur doit se préparer convenablement. Outre le fait de se renseigner au préalable sur ses interlocuteurs, la réalisation et la rédaction d'un guide d'entretien est une étape importante, voire vitale, pour la conduite d'un entretien.

Afin de pouvoir structurer ultérieurement les données qu'on va obtenir à partir des interviews, et de s'assurer que nous allons aborder les thèmes pertinents compte tenu de notre problématique de recherche, nous nous sommes dotés d'un guide d'entretien. Ce dernier constitue la trame de l'entretien ainsi qu'un véritable aide mémoire servant de point de repère et surtout pour faciliter la fluidité de l'entretien.

Le guide d'entretien a pour objectif de servir en tant que support pour l'interview, afin de baliser la discussion vers les objectifs de l'enquête, et de légitimer la recherche en lui donnant un aspect « scientifique ». Le guide d'entretien permet aussi de préciser les thématiques à aborder dans la prise de contact avec l'interviewé, ce qui rajoute du sérieux à la recherche menée. Toutefois, au cours de la réalisation des entretiens, le chercheur ne doit pas se limiter aux questions élaborées dans ce guide.

Dans notre recherche, nous avons élaboré plusieurs guides d'entretien, adaptés aux différents départements de l'organisation, et par conséquent aux différentes personnes concernés par le système de contrôle de la RSE. Néanmoins, les différents guides utilisés reprenaient souvent la structure suivante construite autour de plusieurs thèmes.

**Encadré 1: Présentation de la structure « générale<sup>13</sup> » du guide d'entretien*****Guide d'entretien*****I. Présentation de l'objectif de l'étude**

- Analyser et étudier les systèmes de contrôle et de pilotage de la dimension développement durable chez Danone Djurdjura Algérie ;
- La contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gestion des relations entre DDA et ses parties prenantes.

**II. Facteurs explicatifs de la mise en place d'indicateurs de la RSE au sein de la filiale****III. la déclinaison de la stratégie de développement durable au sein de la filiale****IV. Pilotage de la dimension RSE au sein de la filiale Danone Djurdjura Algérie**

- Les outils de planification
- la gestion des relations partenariales
- Les modalités de fixation des objectifs RSE
- Les indicateurs de mesure et de suivi de la performance globale
- Les mécanismes de *reporting*
- L'utilisation des indicateurs par les managers
- La relation entre les indicateurs de performance de la RSE et la gestion des relations partenariales
- Mécanismes d'incitation et rémunération

**b. Les personnes interviewées**

L'analyse de cas dans le domaine du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise est un exercice particulier, voire aventureux. Il consiste, en effet, à décrire un système organisationnel complexe, transversal et dont les frontières et les limites ne sont pas toujours clairement définies.

En ce qui concerne le nombre de personnes à interviewer, nous nous sommes fondés sur deux critères. Le premier concerne les différentes personnes qui sont en relation avec les parties prenantes de l'organisation et le second critère est inhérent aux personnes qui manipulent les indicateurs de performance sociétaux. Comme le note Guest et *al.* (2006), le nombre requis d'entrevues en recherche qualitative varie, considérablement, en fonction des domaines et des devis de recherche. Le tableau suivant illustre d'une manière synoptique, les personnes interviewées durant notre travail de recherche au sein de DDA.

<sup>13</sup> Les spécificités seront traitées en fonction des caractéristiques de la personne interviewée.

Tableau 1 : Les personnes interviewées au sein de Danone Djurdjura Algérie

Direction	Personnes	Durée
Direction ressources humaines	Directeur des ressources humaines usine	30 min
	Responsable RH Business Partner	2heure
	Responsable RH fonction support	30min
	Responsable de la communication interne	1heure
Direction des opérations	Directeur de la logistique	5 heures
	Responsable Sourcing and Supplier Development SSD	30 min
	Responsable des opérations import	45 min
	Responsable de la relation fournisseurs	1heure et 30 min
Département environnement	Responsable de l'environnement	3 heures
Direction Qualité	Directeur Qualité CBU	1heure et 30 min
	Responsable de la sécurité alimentaire	30min
Direction marketing	Brand Manager Produit laitiers frais (PLF)	20 min
Direction des finances	Responsable contrôle interne	3 heures
Direction de R & D	Responsable de développement « nouveaux produits »	1heure
	Responsable de la conception des Packaging	1heurs
	Responsable de la formule nutritionnelle	1heure

### 2.1.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une des sources de données primordiales dans une recherche exploratoire. Les documents à analyser peuvent être internes ou externes<sup>14</sup>. Passer par cette phase est inéluctable car elle permet au chercheur de se familiariser avec les procédures et les processus déployé au sein de l'entreprise, ainsi que la culture et les valeurs que cette dernière tend à transmettre à ses parties prenantes.

Ces données viennent également compléter celles recueillies lors des entretiens. Les rapports annuels et rapports de responsabilité sociétale sont bien sûr utiles pour mieux connaître les activités de DDA, ainsi que leurs problématiques mais ils ont aussi apporté des informations complémentaires sur le thème de notre recherche en présentant par exemple le contenu du programme (des objectifs) « *Danone Way* » et son rôle dans le déploiement de la stratégie RSE au niveau opérationnel.

Les nombreuses brochures ou journaux internes communiqués exposent également des exemples concrets qui attestent d'une part, la mise en œuvre de la RSE décrites lors des entretiens et d'autre part, nous en donnent des représentations précises et détaillées. Les documents internes remis par le groupe Danone ainsi qu'un document externe présent sur certain sites portant sur le programme « *Danone Way* » nous ont aussi permis de procéder à

<sup>14</sup> Rapport de développement durable, rapport annuel, journaux internes, comptes rendus de réunion, etc.

une triangulation avec les données recueillies lors des entretiens et ainsi de renforcer leur fiabilité.

Les données secondaires sont donc très utiles pour compléter et préciser l'information recueillie lors des entretiens, pour « rattraper » le niveau de connaissance des interviewés sur le thème du développement durable et de la RSE.

Les documents internes et externes constituent également un complément riche et indispensable aux entretiens effectués, notamment pour expliquer *a priori* ou *a posteriori* des aspects particuliers des processus managériaux des cas, voire même pour identifier certains sujets n'ayant pas été abordés dans les entretiens. Ce qui est d'ailleurs confirmé par Yin (1994) qui explique que « *les études de cas peuvent être fondées sur des preuves qualitatives et quantitatives. Et n'implique pas toujours une observation directe et détaillée comme source de preuve*<sup>15</sup> ».

Wacheux (1996) note dans le même sens que les écrits et les documents reflètent l'histoire de l'entreprise, les événements, les décisions, les actions, la périodicité des activités, etc. En d'autres termes, les documents internes représentent la mémoire d'une organisation.

Cette technique est d'autant plus importante pour notre recherche, que la thématique de la RSE fait l'objet d'une communication assez riche de la part des entreprises. Plusieurs recherches sur la RSE et la communication extra financière se sont d'ailleurs exclusivement basées sur des rapports annuels et des documents externes.

Enfin, une autre raison nous pousse à recourir à l'analyse documentaire : c'est la triangulation. Cette dernière représente le fait pour un chercheur de vérifier l'exactitude des informations recueillies sur le terrain. Pour ce faire, l'utilité de l'analyse documentaire est de permettre au chercheur d'opérer cette triangulation entre les informations tirées des entretiens et les documents internes. Bien que ces derniers soient souvent moins riches que les entretiens, ils restent indispensables pour la conduite d'une étude exploratoire.

Dans le cadre de notre étude sur le terrain, nous avons fait appel à deux types de documents concernant les cas étudiés:

- **Des documents externes** : Préalablement à chaque entretien, nous avons examiné les sites Internet des entreprises étudiées, et notamment les rapports annuels et les rubriques concernant les aspects développement durable/RSE. Nous avons aussi fait une recherche plus générale sur le Web pour mettre au jour d'éventuels documents externes concernant ces entreprises (présentations lors de journées, articles de presse, apparition de l'entreprise dans certains classements ou certaines études relatives au développement durable, etc.).

---

<sup>15</sup> Yin R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing. p 14.

- **Des documents internes** : Les documents internes ont été difficilement accessibles pour nous, probablement à cause de notre position comme observateur externe, ou encore pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, nous avons pu récupérer une quantité importante de notes internes, de brochures, d'exemples d'indicateurs utilisés en interne, de tableaux de bord, etc., essentiellement dans notre étude de cas approfondie. Ces documents nous ont été d'une grande utilité pour comprendre les mécanismes de contrôle et les outils mis en place pour décliner les stratégies RSE.

Tout au long de notre enquête, l'analyse documentaire s'est avérée être d'une grande utilité et d'une aide importante, à la fois lors de la phase de collecte des données, qu'à la phase de traitement, d'analyse et de construction de nos résultats théoriques.

### 2.1.3 L'observation non participante

Enfin, pour collecter nos données, la dernière technique utilisée dans cette recherche a consisté en une observation non participante. L'observation représente une technique assez particulière dans la démarche qualitative. Elle se matérialise par le fait que « *le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée*<sup>16</sup> ».

L'observation peut également être participante ou non, en fonction de la position du chercheur et de son point de vue externe ou interne par rapport aux sujets observés. Dans notre cas, l'observation a été non participante. Nous avons fait appel à cette technique lors de notre étude de cas, car nous avons eu l'opportunité d'assister à une réunion qui était consacrée au suivi du système de management de la RSE (Danone Way).

## SECTION 3 : L'ANALYSE DES DONNEES

Analyser et traiter des données qualitatives, c'est-à-dire des mots, des phrases et des discours, est un exercice assez particulier. Il consiste, comme l'affirme Wacheux (1996), « *à réduire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration*<sup>17</sup> ». Autrement dit, analyser ce type de données revient avant tout à affiner les mots et les discours, ensuite à les rassembler selon des thématiques et des catégories, et enfin à tirer des conclusions et des interprétations de ces observations.

Rappelons aussi que Miles et Huberman énoncent que l'analyse des données qualitatives doit se faire selon trois flux d'activités : « *la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration / vérification des conclusions*<sup>18</sup> »

<sup>16</sup> Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2003) In Thietart R. A. et all, *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, p.238.

<sup>17</sup> Wacheux F. (1996), Op.Cit. p 227.

<sup>18</sup> Miles M.B et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup>me Edition, De Boeck.p 28.

La première étape consiste à sélectionner et à organiser les données. Le principe du codage permet, à partir d'une liste de catégories prédéfinies, de découper les données en différentes unités et de les ordonner. La deuxième étape vise à choisir un format de présentation des données. Miles et Huberman (2003) décrivent plusieurs types de matrices que le chercheur peut utiliser à cet effet. Enfin, la dernière étape implique de vérifier le sens et la pertinence des conclusions que le chercheur rend explicites.

Pour analyser nos données qualitatives, nous avons adopté la méthode d'analyse de données préconisée par Miles et Huberman. Donc cette section vise à expliciter comment intégrer et adapter ces trois étapes principales dans notre recherche.

Les propositions et la formulation d'un cadre conceptuel servent à structurer les objectifs de la recherche et s'inscrivent dans une démarche de description, d'explication, de prédiction ou d'action.

### **3.1. La condensation des données : traitement des données « *Le codage* »**

La condensation des données représente l'activité qui regroupe « *l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain*<sup>19</sup> ». C'est le codage des données comme nous l'avons expliqué précédemment.

L'ensemble des entretiens réalisés et les données secondaires récoltées constituent une masse d'informations considérable. Cependant, il est nécessaire de s'interroger sur la manière d'en extraire du sens. C'est en procédant à un travail de codage thématique qu'il devient possible de repérer, dans un texte, toutes les phrases et expressions se référant à un thème commun.

Nous avons opté dans notre étude pour une analyse des données thématique. Le principe de l'analyse thématique a été décrit par Tesch (1990) comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Dans cette démarche, le chercheur doit faire émerger une partie du texte de son contexte pour le rendre indépendant, et créer des catégories ou des thèmes regroupant des extraits ayant un même sens dans un sujet en particulier. Dans le langage de l'analyse qualitative, ce sujet s'appelle un code<sup>20</sup>, et le processus s'appelle le codage (ou codification).

La codification des données est une étape décisive de la recherche qualitative qui exige beaucoup de rigueur du chercheur. Elle intervient en tant que maillon clé entre représentation théorique et connaissance empirique alimentée par les faits et expériences du terrain.

<sup>19</sup> Miles M.B et Huberman A.M. (2003), *ibid.* p29.

<sup>20</sup> On retrouve dans la littérature plusieurs dénominations possibles d'un sujet ou d'un code. Ainsi, Bardin (2001) parle d'unité de sens. D'autres parlent d'unité d'analyse ou d'unité d'enregistrement.

La démarche de codification des données s'est réalisée à partir d'un raisonnement abductif<sup>21</sup>. En ce sens, on a démarré avec une ébauche théorique, qui, grâce aux allers et retours successifs avec l'analyse des données empiriques s'est clarifiée et précisée au cours de l'avancement de la recherche (Charreire et Durieux, 2003). Bien que cette méthode semble inconfortable au chercheur, ce dernier parvient seulement vers la fin du processus à une construction théorique claire et certaine, elle est toutefois captivante par sa dimension créatrice.

Cela permet alors de découper les différents éléments de l'entretien et de les classer selon des critères qui donnent un sens aux données. La procédure de codage consiste à établir les catégories d'une analyse de contenu. Cette démarche implique de définir d'une part l'unité de codage, c'est-à-dire la dimension ou le critère qui permet de découper le texte, et d'autre part de définir le support de l'analyse qui représentera « le dictionnaire des thèmes » à travers lequel les entretiens sont analysés (voir annexe1).

Toutefois, pour pouvoir démarrer le travail de codification des données, le chercheur doit en premier lieu décider de l'unité d'analyse (Allard-Poesi et *al.* 2003; Miles et Huberman, 2003). Il peut s'agir d'un mot, d'un groupe de mots, d'une phrase entière, de morceaux de phrase, de paragraphes, ou même de textes complets. De ce fait, on a commencé par définir l'unité d'analyse à retenir pour procéder au codage. Dans notre étude de cas la phrase ou le paragraphe (*Unité syntaxique*) constituent l'unité d'analyse choisie (Miles et Huberman, 2003).

Ce pendant, la retranscription des entretiens est une étape qui a participé, de manière inconsciente au travail de codage, puisque en étant à « l'écoute des données », des intuitions et des idées ont émergé. De plus, à l'issue de chaque entretien, une fiche de synthèse était rédigée, afin de résumer les principaux thèmes abordés et de consigner les premières impressions et observations par rapport à notre question de recherche. Cela a facilité énormément l'étape de codage.

Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), une liste de départ est établie, reprenant les éléments du cadre théorique mobilisé. Ensuite, une première lecture flottante des entretiens, telle que la nomme Bardin (2001), permet de s'appropriier les données pour en dégager les premières impressions. Ce travail fait apparaître des éléments saillants qui ne sont pas représentés par les thèmes issus du cadre théorique mobilisé. Un certain nombre de codes sont ainsi ajoutés à la liste initiale, d'autres supprimés ou modifiés, et cela s'effectue au fur et à mesure du codage des entretiens. Cette situation est décrite par Miles et Huberman (2003) comme suit : « *Les codes vont changer et évoluer tout au long de*

---

<sup>21</sup> Rappelons tout d'abord que l'analyse thématique est une technique polyvalente qui peut s'exercer :

- Soit d'une manière inductive (**codage ouvert**), en partant du corpus pour générer des thèmes. Dans ce cas, les codes sont utilisés comme des représentations d'un phénomène et les résultats dégagés par l'analyse thématique peuvent servir à des fins de découverte.

- Soit d'une manière déductive (**codage fermé**), en se basant sur un index thématique préétabli issu de la littérature étudié par un chercheur. Dans ce cas, les résultats dégagés par l'analyse thématique peuvent servir à des fins de vérification.

*l'expérience de terrain. Les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement, et peu de chercheurs de terrain sont assez imprévoyants pour négliger ces éléments »<sup>22</sup>*

Le dictionnaire des thèmes s'est enrichi au fur et à mesure de nos entretiens par de nouvelles thématiques que nous n'avons pas soulevées à partir de nos lectures théoriques.

Dans certains cas, des données similaires peuvent être codées plusieurs fois, en fonction de l'intérêt qu'elles peuvent avoir sur les différentes dimensions de l'approche théorique, telles que les deux notions suivantes : « les systèmes de contrôle diagnostic » et « les indicateurs de la RSE ». Néanmoins, le construit théorique se précise simultanément à l'analyse des données.

Durant l'analyse des données, le codage a été réalisé manuellement. Des codes sont attribués au texte (qui a été élaboré durant les entretiens) sur la marge droite, tandis que la marge gauche est réservée aux remarques (voir encadré 2).

L'objectif final de ce processus d'analyse étant bien sûr d'organiser le phénomène étudié et, *in fine*, de faciliter l'interprétation du construit social de la réalité (Wacheux, 1996 ; Berger et Luckmann, 1966).

**Encadré 2 : Exemple « Codage »**

<p><b>Q1 : Quel est l'utilité des indicateurs de performance sociale du Danone Way ?</b></p> <p>Les indicateurs du Danone way nous ont permis <u>d'anticiper</u> certaine <u>crise</u> et d'éviter des grèves de la part des ouvriers qui <u>auraient pu nous causer des pertes</u> sur le chiffre d'affaire de DDA. De ce fait, ces indicateurs représentent <u>un baromètre social</u> qui nous informe sur <u>le climat social</u> qui règne dans l'usine</p>	<p>Indicateur prospectif de la performance</p> <p>Indicateur rétrospectif de la performance</p>	<p>Système de contrôle diagnostic</p>
<p><b>Q2 : Comment gérez-vous les relations sociales à travers les politiques du Danone way ?</b></p> <p>En ce qui concerne les politiques RH du Danone Way, les salariés sont largement associés, et ce, quels que soient leurs statuts et leurs niveaux de fonction et <u>l'ouverture du dialogue</u> avec les partenaires sociaux, les syndicats ou avec les représentants des salariés, nous permet de <u>décelé les dysfonctionnements en matière de compétence, condition de travail, mais aussi et surtout les sources des conflits interne</u> qui sont souvent liée a des origines tribal qu'on ne peut pas obtenir a travers des indicateurs de performance financiers au de nature quantitative, et les réunions qui sont organisé avec les partenaire sociaux se termine souvent avec <u>des résultats très satisfaisant</u>.</p>	<p>Alignement des représentations</p> <p>Indicateur prospectif de la performance</p>	<p>Alignement d'intérêt</p>

<sup>22</sup> Miles M.B et Humerman A.M. (2003), *op.cit.* p 120.

### 3.2. Présentation des données : Analyse intra-site

Au cours de cette phase, un chercheur doit réaliser un « *assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action*<sup>23</sup> ». Cet assemblage peut prendre la forme de matrices, de graphiques, de tableaux ou de diagrammes.

Nous avons procédé à la codification de toutes nos données qualitatives à l'aide d'un tableur. Nous avons parfois réalisé un double, triple ou quadruple codage en fonction de nos besoins. Dans ce cas, les textes concernés par ce multiple codage ont été recopiés dans de nouvelles lignes du tableur autant de fois que nécessaire.

Comme nous l'avons évoqué préalablement dans la phase de condensation, l'unité de codage a été variable concernant parfois simplement quelques mots (Phrases) ou à l'extrême un ou plusieurs paragraphes. Les différents niveaux de codage ont été reportés dans des colonnes du tableur.

Ainsi, pour présenter les données en notre possession, nous avons fait le choix de recourir à la méthode des matrices de Miles et Huberman (2003). Une matrice de présentation de données au sens de ces deux auteurs est un tableau qui croise deux listes, ou deux variables, organisées en lignes et en colonnes.

Pour l'analyse intra-sites, nous avons conçu une matrice sous un format standardisé, contenant des données descriptives provenant de chacun des les personnes (répondants) ou groupe de personnes, mais appartenant tous à un même organisme (Danone Djurdjura Algérie). Les colonnes de ses matrices contiennent les sous thèmes étudiés, tandis que les lignes représentent les personnes (répondants) ou groupe de personnes interviewées.

La Cologne qui concerne les personnes rencontrées au niveau de DDA à pour but aussi d'indiquer la source de donnée concernée par le contenu du texte. Toutes les données individuelles ont ensuite été cumulées dans une feuille unique du tableur et triées en fonction de notre codification pour chacune des divisions et départements de DDA et ensuite on a mis en relation l'ensemble des données collectées qui concerne les éléments qui font l'objet de notre recherche.

A travers, les fonctions de tri du tableur on peut solliciter un code spécifique à n'importe quel niveau sur l'ensemble des données : il est possible par exemple de sélectionner « indicateurs de la RSE » et visualiser l'ensemble des données qui font référence à ce code ou de changer de niveau d'analyse des données et choisir par exemple « Les parties prenantes clés ».

Dans cette phase d'analyse de données, on essaye de construire nos résultats à partir des faits observés sur le terrain. De plus, les règles de construction sont élaborées en fonction de notre filtre théorique.

---

<sup>23</sup> Miles M.B et Humerman A.M. (2003), *op.cit*, p29.

Plusieurs tris sélectifs peuvent également être faits simultanément comme par exemple le choix d'une personne associé au code « le rôle des indicateurs de la RSE » ou encore une influence positive croisée avec une personne et ou un code particulier. Par exemple, le croisement de la ligne 2 et de la colonne 2 du tableau 2, donne la description<sup>24</sup> de la sous thématique 2 « dans la rubrique « responsable RH business Partner ».

Ces matrices peuvent être descriptives et/ou explicatives. Dans notre cas, le but essentiel est d'organiser les données de façon à voir « ce qui se passe » et de tenter d'expliquer « pourquoi les choses se passent ainsi ».

En ce sens, Miles et Huberman (2003) distinguent également deux catégories de matrices relatives à la manière de lire et d'interpréter les variables : les stratégies orientées cas (personnes interviewées) et les stratégies orientées variables (sous thématique).

Dans la première, l'analyste examine une seule ligne (une seule personne) pour décrire, d'une manière analytique, le comportement de cette personne en fonction des différentes variables (ou sous thématiques). Dans la stratégie orientée variable, l'analyste examine une seule colonne (une sous thématique) en parcourant toutes les personnes interrogées. Le résultat obtenu est la description des comportements de toutes les personnes en fonction de cette sous thématique ou variable.

**Tableau 2 : Exemple d'un modèle de matrices intra-site pour la présentation des données qualitatives**

Personne (ou groupe de personnes)	ST*1 : Gov Par Cont	ST 2 : Gov Par ConV	ST 3 : Stratégie RSE	ST4 : Systèmes de contrôle	.....etc.
Directeur des ressources humaines « usine »					
Responsable RH Business Partner					
Responsable SSD					
Responsable contrôle interne					
Directeur de la logistique					
Responsable de l'environnement					
Directeur qualité CBU					
Responsable de la relation fournisseurs					
.....etc.					

\*ST : Sous thématiques

<sup>24</sup> La description peut être une citation d'une personne interrogée, un extrait d'un document relatif à un cas, un symbole mathématique, une remarque ou une note de terrain rédigée par le chercheur lui-même, etc.

La conception de ces tableaux synoptiques avait pour objectif de retrouver, en un seul « coup d'œil », les différentes spécificités des personnes interviewées par rapport aux thématiques et aux variables qui constituent notre problématique de recherche. Ceci a permis de réaliser des comparaisons inta-sites, et de faire ressortir les divergences et les convergences dans l'utilisation des systèmes de la RSE (à travers les indicateurs de performance sociétale) dans le cadre de la gestion des relations entre l'organisation étudiée (Danone Djurdjura Algérie) et ses parties prenantes.

### **3.3. Élaboration/Vérification des conclusions : Confidentialité, validité interne et fiabilité de la recherche**

La dernière étape de l'analyse qualitative consiste en la construction de conclusions tirées des données présentées. Le chercheur doit également veiller à vérifier, d'une manière plus ou moins rigoureuse, les conclusions atteintes.

L'interprétation des résultats de la recherche fait appel avant tout aux connaissances du chercheur et à ses capacités de détecter, non seulement les résultats les plus significatifs, mais également les commentaires qui doivent accompagner ces résultats. Bien que le chercheur qualitatif puisse aujourd'hui disposer d'outils informatiques (Tableur), il demeure seul face à l'interprétation des données et à la formulation de conclusions fiables.

Durant nos investigations, nous avons pris certaines précautions pour respecter le souhait de confidentialité exprimé par les personnes interviewées. Tout d'abord, chaque enregistrement d'entretien a été fait avec l'accord des intéressés. En outre, les personnes interviewées n'ont pas accepté d'être citées nominativement dans ce mémoire.

L'élaboration de nos études de cas a été effectuée en y intégrant des extraits de données permettant de constituer un « *enchaînement d'indices et de preuves* », nous avons procédé à une triangulation des sources de données et nous avons pris la précaution de faire valider nos résultats par les différentes personnes rencontrées.

La construction de notre étude de cas permet l'établissement d'une succession de pistes et d'un enchaînement d'indices et de preuves (Drucker-Godard, 2003 ; Miles et Huberman, 1994) grâce, d'une part, à la rigueur avec laquelle nous avons procédé pour la codification des données et d'autre part, à l'insertion d'extraits d'entretien ou d'autres sources de données choisies minutieusement. Une triangulation des données a été réalisée de façon interne aux sources et également entre les différentes natures de sources comme il est illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : Triangulation interne aux sources et entre les différentes natures de source**

Sources de données	Triangulation	
	interne aux sources	entre les différentes sources
<b>Entretiens</b>	- Entretiens individuels - Entretiens individuels entre eux - Discours de différentes personnes lors d'entretiens collectifs	-Entretiens - Documents internes - Observations sur sites - Documents publics internes - Documents publics externes
<b>Documents internes ou externes</b>	Analyse de contenu entre les différents Documents entre eux	
<b>Observations sur site</b>	-	

L'analyse des entretiens a permis de trianguler le contenu des données collectées à travers les différentes personnes rencontrées, que ce soit dans le cadre d'interviews individuelles ou collectives, ou bien entre les personnes interviewées au niveau de l'usine (Akbou-Bejaia) et les personnes interviewées au niveau de la direction générale (Alger). Toutefois, les documents internes et externes nous ont également permis de recouper leur contenu entre eux.

Les données provenant de l'ensemble des sources - les entretiens, les documents internes, les observations au niveau de l'usine (ou de la direction générale), documents internes publiés sur Internet, documents provenant de sources externes – nous ont donné la possibilité de trianguler les données cette fois-ci entre les différentes natures de source pour qu'il y est une production de résultat pertinent et fiable.

Enfin, la validation des résultats par les personnes rencontrées sur les différents sites (qui représente la direction générale et usine dans notre cas) de l'étude de cas est recommandée par de nombreux auteurs (Miles et Huberman, 1994; Baumard et *al.*, 2003).

## CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre notre méthodologie de recherche. Cette dernière suit une démarche qualitative, dans le sens où elle se limite aux mots des acteurs ou des documents internes et externes étudiés. Notre positionnement épistémologique est constructiviste. Notre moyen de construction des connaissances est l'exploration hybride qui nous a incités à adopter une démarche abductive.

Notre objectif étant de décrire un phénomène et une pratique managériale, dans le but de contribuer aux connaissances théoriques et empiriques existantes sur le phénomène étudié.

Le choix pour une telle approche a été volontaire. Il s'explique notamment par la nature même de notre question de recherche. Vouloir répondre au comment ? a nécessité de s'immiscer à l'intérieur des organisations pour observer les nouvelles pratiques managériales et les réactions des managers à leur rencontre. Ce choix s'explique également par la difficulté des aspects que nous voulons investiguer.

En effet, Wacheux (1996) plaide en faveur des recherches qualitatives dans certaines situations. Il écrit : « *Les recherches qualitatives inscrites dans des paradoxes théoriques, des absences de connaissances sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications rivales contribuent alors largement à l'accumulation des connaissances sur les organisations* »<sup>25</sup>

Faire une recherche sur les pratiques de contrôle et de pilotage de la RSE revient à s'attaquer à une thématique récente, neuve et très peu explorée. Notre positionnement épistémologique fait suite à cette difficulté d'appréhension. Les prochains chapitres de notre mémoire présenteront la mise en œuvre de notre méthodologie et design de recherche. Toutefois, le prochain chapitre sera consacré beaucoup plus à la description des pratiques du groupe Danone et de sa filiale implanté en Algérie (Danone Djurdjura Algérie) en matière de RSE (Danone Way).

---

<sup>25</sup> Wacheux F. (1996), *op.cit.*, p86.

**CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CAS**  
**« *DANONE WAY* »**

## INTRODUCTION

L'originalité de la démarche de responsabilité sociale et environnementale du groupe Danone provient de la spécificité de son projet d'entreprise « *Danone Way* ». Cet outil de contrôle de la RSE permet en effet de mobiliser l'ensemble des employés du groupe autour de l'amélioration de sa performance sociale, environnementale mais aussi économique. Cette approche responsable de Danone a suscité beaucoup de réactions et la création de projets similaires dans d'autres grandes entreprises.

Le système de contrôle « *Danone Way* » permet de délimiter les domaines d'action en facilitant le choix d'axes considérés comme prioritaires et conduit également à l'évolution des rôles organisationnels au sein des filiales de Danone.

La démarche « *Danone Way* » émerge d'une approche instrumentalisée : cet outil managérial permet de délimiter des domaines d'action concrets de sa responsabilité sociétale et ainsi d'accompagner la progression des différentes filiales du groupe en matière environnementale et sociale avec l'objectif final de produire des résultats opérationnels ambitieux. A travers notre étude de cas chez Danone Djurdjura Algérie (désormais DDA) nous allons étudier le processus de déploiement local de cette démarche RSE spécifique.

L'objectif de ce chapitre est de présenter, d'une manière descriptive et brute, les mécanismes de pilotage et de contrôle de la RSE observés lors de notre étude. Un accent particulier sera mis sur l'analyse des modalités d'utilisation des indicateurs de la RSE. Ce qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, ce sont les pratiques managériales concrètes qui prouvent l'institutionnalisation du système de contrôle la responsabilité sociale et environnementale « *Danone Way* » au sein de DDA.

Donc, à travers ce chapitre, nous allons d'abord présenter le groupe Danone ainsi que sa filiale implantée en Algérie (DDA) durant la première section, ensuite la deuxième section abordera l'outil « *Danone Way* » d'une manière descriptive, en mettant en évidence les enjeux stratégiques de ce dernier, mais aussi sa contribution dans l'intégration des parties prenantes dans les processus de management de Danone et de sa filiale implantée en Algérie .

## **SECTION 1 : PRESENTATION DU GROUPE DANONE ET DE LA FILIALE DANONE DJURDJURA ALGERIE**

Dans cette section nous allons présenter le groupe Danone ainsi que sa filiale implantée en Algérie. En mettra en exergue la stratégie RSE du groupe, mais aussi sa culture et ses valeurs qui rendent ses processus managériaux distinctives.

### **1.1. Présentation du groupe Danone**

#### **1.1.1. Historique**

Danone est une société cotée sur les marchés financiers, elle a réalisé en 2012 dix-neuf milliards d'euro de chiffre d'affaire et environ 1.8 milliard d'euro de résultat net et emploie plus de 76000 salariés dans le monde. Le groupe Danone se positionne sur des produits fortement orientés « *santé/bien-être* » présents sur chacun de ces quatre pôles d'activité :

- Premier producteur mondial de produits laitiers frais (57 % du CA) ;
- 2<sup>e</sup> producteur mondial dans la nutrition infantile (20 % du CA) ;
- 2<sup>e</sup> producteur mondial d'eau conditionnée (17% du CA) ;
- Leader européen de la nutrition médicale (6% du CA).

Pour conquérir cette place de leader, le groupe a entrepris depuis le milieu des années 1990, l'internationalisation de ses activités. Danone est un acteur et un employeur mondial important avec 2500 employés en Amérique du nord, 21000 en Amérique Latine, 4500 en Afrique et au Moyen-Orient, 16 000 en Europe occidentale, 14 000 en Europe central et 23 000 pour la région Asie Pacifique. Fortement implanté en France et en Europe au début des années 1990, le groupe a considérablement développé ses activités hors Europe durant ces vingt dernières années. L'effectif du groupe hors Europe occidentale qui était de 6% en 1992 représente, en 2012, 77% de l'effectif total. Le groupe a radicalement modifié son mode de gestion adoptant un style de gouvernance orientée vers ses parties prenantes afin de pouvoir jouer la carte mondiale et attirer les capitaux nécessaires à son expansion.

L'entreprise Danone est un exemple de réorientation stratégique réussie passant du contenant, la bouteille en verre, au contenu, l'eau et les produits laitiers. En 1966 le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel BSN est créé par la réunion des glaces de Boussois spécialisé dans le verre plat et de la brasserie Souchon-Neuvesel fabriquant de bouteilles. La présidence en revient à Antoine Riboud, Président de Souchon-Neuvesel, entreprise liée à la famille de sa mère.

En 1968 BSN lance une OPE afin de s'emparer de Saint-Gobain, entreprise cinq fois plus grosse que lui. La tentative échoue et BSN décide d'une nouvelle stratégie, intitulée « du contenant au contenu », visant à acheter de l'eau et de la bière, pour préserver sa position

de leader sur le marché. En 1970, BSN prend le contrôle d'Evian et devient de fait le leader français de la bière (Kronenbourg), des eaux minérales et des aliments infantiles. En 1973, BSN fusionne avec Gervais-Danone, devient BSN-Gervais-Danone et fait naître la première entreprise agroalimentaire de France. En 1979, BSN-Gervais –Danone se désengage du verre plat et entame une politique de croissance externe sur de nouveaux territoires stratégiques.

On peut citer, en 1987, le rachat du groupe Général Biscuit, propriétaire de la marque LU- qui sera revendue vingt ans plus tard- en 1989, l'acquisition des filiales européennes du géant américain de l'alimentaire Nabisco ( marque Belin en France) en 2007, la prise de contrôle de Royal Numico, spécialisé dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale. Cette croissance rapide externe très rapide fait de Danone une *fast growing company* qui doit en permanence s'assurer que les sociétés rachetées adoptent la culture et les comportements attendus.

Danone est, en effet une entreprise dont les valeurs, la culture organisationnelle et le management sont très particuliers. Cette culture a été en grande partie inspirée par Antoine Riboud et par ce qu'il est convenu d'appeler le « Double projet » de Danone. C'est à partir des notions d'Être et d'Avoir qu'il esquisse le double projet de l'entreprise, qui doit se préoccuper de l'un (notamment par une politique négociée des salaires) et de l'autre par ce qu'il appelle « un plan social et humain » fondé sur un diagnostic partagé des situations de travail<sup>26</sup>.

Ce double projet a été revisité par son fils Franck, en charge du secteur agroalimentaire en France. Franck, qui succède à son père en 1996 et oriente résolument l'entreprise sur la voie de la responsabilité sociale- notamment en initiant en 2000 le projet Danone Way. Aujourd'hui, la responsabilité sociale de Danone est inscrite au cœur de l'organisation du groupe, de ses métiers ainsi que de son mode de management.

### **1.1.2. Du double projet « économique et social » à la RSE : des enjeux stratégiques conduisant à la naissance de « Danone Way »**

L'histoire de Danone est marquée par un événement fondateur : le discours de son PDG, Antoine Riboud lors des assises du CNPF (Le Conseil national du patronat français) qui se déroulèrent à Marseille en 1972. Antoine Riboud, déclare en 1972 que « *la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle* »<sup>27</sup>. Il est alors un des premiers entrepreneurs à considérer

<sup>26</sup> Riboud ,A. (1987) , « Modernisation, mode d'emploi », *Union générale d'édition*.

<sup>27</sup> DANONE (2009), *Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2009, La démarche Danone*, p. 7.

que l'entreprise n'a pas seulement une fonction économique et qu'elle doit assumer une responsabilité élargie vis-à-vis de la société. Car il dessina les contours d'une entreprise d'un type nouveau, inscrivant la dimension sociale dans son projet économique et attentive aux attentes de la société civile et des parties prenantes inhérentes à Danone.

C'est alors qu'il élargit les contours d'un projet particulier pour l'entreprise qu'il dirige. Le modèle d'entreprise qu'il conçoit pour le groupe Danone<sup>28</sup> contient une double exigence : un impératif de performance économique pour le bon développement de l'entreprise et également la volonté d'intégrer des exigences en matière sociale.

En outre, Antoine Riboud critique une société qui confond Être et Avoir : « *Avoir, c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance. Être, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise.* »

C'est à partir des notions d'Être et d'Avoir qu'il esquisse le double projet de l'entreprise, qui doit se préoccuper de l'un (notamment par une politique négociée des salaires) et de l'autre par ce qu'il appelle « un plan social et humain » fondé sur un diagnostic partagé des situations de travail<sup>29</sup>.

D'ailleurs il ajoute : « Si nous n'adoptons pas cette attitude « d'ouverture », nous risquons la rupture et le conflit ouvert. Nous avons mis trop longtemps pour reconnaître les syndicats comme les représentants privilégiés des salariés. Ne commettons pas aujourd'hui la même erreur<sup>30</sup> ! »

L'ancien PDG de Danone, s'attache également à prendre en compte les nuisances de l'entreprise sur « l'équilibre de notre planète » et il demande que l'entreprise soit attentive aux demandes des associations « pour la défense de la qualité de la vie ». Sans employer le mot (qui n'apparaîtra que quinze ans plus tard), il définit les contours des parties prenantes et plaide pour l'écoute et l'information.

Antoine Riboud fixe ensuite un programme de travail qui repose sur cinq axes :

- Améliorer les rapports entre les hommes;
- Augmenter la sécurité de l'emploi;
- Favoriser l'information;
- Développer l'enrichissement du travail;
- Lutter pour l'hygiène et la sécurité et contre la pollution à l'intérieur des usines.

<sup>28</sup> En 1972, ce groupe se nommait alors Boussois Souchon Neuvesel (BSN). C'est seulement en 1994 qu'il a été décidé de lui donner le nom de la marque Danone, cette marque bénéficiant dans le groupe de la plus grande notoriété internationale.

<sup>29</sup> Riboud A.,(1987) ,*op.cit.*

<sup>30</sup> Extrait du discours de Marseille d'Antoine Riboud publié par Labasse P, (2007)., « Antoine Riboud, un patron dans la cité », éditions du Cherche-Midi.

Enfin, il esquisse une méthode de travail à base d'indicateurs sociaux et d'opérations de contrôle, appelant de ses vœux ce qui deviendra plus tard le rapport de développement durable.

Apprécier et contrôler, voilà le point crucial. En effet, aujourd'hui, l'entreprise et ses cadres sont jugés, appréciés, sanctionnés en fonction de la réalisation des objectifs économiques.

Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation :

- ▶ La réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement;
- ▶ La réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.

Pour réaliser ce double but, il devra trouver un équilibre dynamique entre les quatre valeurs d'Efficacité, de Responsabilité, de Personnalisation, de Solidarité<sup>31</sup>. »

Tout est en germe dans ce discours : les valeurs de l'entreprise, les orientations qui en découlent et notamment la nécessité de doubler le projet économique d'un projet social, les outils de gestion (plan, indicateurs sociaux), les moyens de communication et de contrôle.

Pour cette raison, ce discours eût un retentissement important. Chez Danone en premier lieu, car il devint pendant vingt cinq ans la référence de toute la stratégie économique et sociale.

En 1977 la création des antennes emploi en charge d'accompagner les restructurations, car la stratégie sociale de Danone ne repose pas sur l'emploi à vie mais sur l'idée que les salariés qui perdent leur emploi doivent être préparés à en retrouver (c'est la notion « d'employabilité ») et être accompagnés dans leur recherche.

En 1985 la première rencontre au niveau européen avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) a permis d'inaugurer un dialogue social international au sein du groupe.

En 1996 Franck Riboud, devient PDG du groupe Danone. Il accélère l'internationalisation du groupe en cherchant à éviter deux écueils. Le premier serait de plaquer des modèles européens inapplicables dans certains pays d'Amérique du Sud et d'Asie où le groupe connaît ses premières extensions.

Le second serait de prendre prétexte des différences de contexte pour ne retenir qu'une politique sociale minimale. Inspiré par le « double projet », le nouveau PDG va rapidement publier deux textes de référence, la charte de l'environnement et les principes de conduite

---

<sup>31</sup> Labasse P, (2007),. *op. cit.*

des affaires, puis il va élaborer les fondements du management de la RSE avec le lancement de *Danone Way*.

### 1.1.3. La stratégie RSE de Danone

2008 a été l'année de transition dans la construction du «double projet» économique et social de Danone. La stratégie du groupe a été remise à plat dans un contexte bien particulier :

- une situation économique tendue en 2008 avec le début de crise à mi-année,
- l'intégration de Numico (nutrition infantile et nutrition médicale),
- des enjeux grandissants sur les problématiques de santé publique et de malnutrition,
- la montée des préoccupations face à l'environnement et à la protection de la nature.

Avec comme pierre angulaire la mission «d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», le Comité Exécutif de Danone a défini une stratégie sur quatre ans (2009-2012) qui intègre la performance business et la création de valeur sociale et/ou environnementale. Cette stratégie a pour objectif de transformer et de réinventer l'entreprise, avec en toile de fond la volonté de s'inscrire dans une croissance durable.

A partir de cette volonté, six axes stratégiques ont été fixés : *Health* (Santé), *For all* (Pour tous), *Nature* (L'environnement) et *people* (Les hommes), *Blockbusters* (Produits phares) et *Blue ocean* (Pénétration de nouveaux marchés).

C'est essentiellement à l'intérieur des quatre premiers *Health* (Santé), *For all* (Pour tous), *Nature* (L'environnement) et *people* (Les hommes), que la RSE prend racine et, pour être ancré dans les métiers et les fonctions centrales de Danone. L'organisation de chacun de ces quatre axes stratégiques a été dès l'origine parrainé par des membres du comité exécutif de Danone afin d'assurer un lien fort avec l'approche économique :

- Health (la santé) : Directeur général recherche et développement.
- For All (pour tous) : Directeur général produit laitiers frais.
- Nature (l'environnement) : Directeur général produit laitiers frais
- People (les Hommes) : Directrice générale des ressources humaines.

Ces enjeux sont les leviers d'une croissance qui doit se traduire par :

- un renforcement de la capacité du groupe à délivrer des bénéfices pertinents face aux enjeux de nutrition et de santé ;
- de nouveaux modèles économiques pour apporter des solutions nutritionnelles de qualité aux populations à faible pouvoir d'achat dans un nombre croissant de pays,
- une accélération de la prise en compte des impacts environnementaux par la réduction de l'empreinte carbone et eaux,
- l'évolution de l'entreprise comme un lieu de développement pour tous les salariés et favorisant leur engagement dans les programmes sociétaux.

En 2009, le programme New Danone a permis à l'entreprise d'entrer dans une phase d'accélération et d'intégration totale de cette stratégie sociétale dans l'activité de l'ensemble des filiales du groupe.

### 1.1.3.1. Health (Santé)

La contribution de l'entreprise à la santé publique par l'alimentation à travers cette stratégie s'est traduite sous forme d'engagements volontaires dans la nouvelle charte Alimentation, Nutrition & Santé de Danone publiée en Octobre 2009. Au-delà de la sécurité et de la qualité des produits, Danone s'est fixé cinq axes stratégiques en matière de nutrition et santé :

**Tableau 4 : stratégie de RSE « Health »**

<b>Health</b>	1. Concevoir des produits associant bénéfices nutritionnels et qualités organoleptiques qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs.
	2. Concevoir des produits apportant des bénéfices pertinents pour la santé, scientifiquement démontrés, et dont le profil nutritionnel est cohérent.
	3. Développer des produits à forte valeur nutritionnelle pour les populations à faibles ou très faibles revenus.
	4. Aider les consommateurs à adopter une alimentation et un mode de vie sains
	5. Participer à développer les connaissances sur les liens entre alimentation et santé, tant au niveau scientifique que pratique.

Sources : Rapport de responsabilité sociale et environnementale de 2010

### 1.1.3.2. For All (pour tous)

La raison d'être de cet axe stratégique est le cœur de la mission de Danone : apporter la santé au plus grand nombre, plus particulièrement aux populations à faible pouvoir d'achat des pays en développement. L'objectif est donc la création de modèles économiques et l'accessibilité aux produits.

Ce modèle de croissance est fondé sur le «Social business», pratiques économiques et sociétales dont l'objectif est de promouvoir le développement d'entreprises ayant vocation à maximiser la valeur sociétale créée tout en contribuant au développement économique.

**Tableau 5 : Stratégie de RSE « For All »**

<b>For All</b>	1. Social Business: «Base Of the Pyramid» (BOP) <sup>32</sup> :L'objectif est de travailler différemment pour inventer de nouveaux modèles adaptés aux spécificités de chaque pays afin de maximiser l'impact sur la santé pour le plus grand nombre de personnes.
	2. Danone.communities: un laboratoire avancé de social business. A partir de 2010, le Fonds va entrer dans une phase d'expansion avec pour objectif de passer de 3 à 15 projets en 2012.

Sources : Rapport de responsabilité sociale et environnementale de 2010

### 1.1.3.3. Nature (l'environnement)

Entreprendre pour la santé, c'est aussi entreprendre pour la nature. Les produits Danone s'inscrivent au cœur des cycles de la nature. Le groupe s'engage réduire très fortement l'impact environnemental des ces activités tout au long du cycle de vie des produits afin préserver une nature en bonne santé. Danone choisit en 2010 le CO2 comme un premier indicateur de focalisation pour engager la transformation rapide de l'entreprise. Depuis 2008, Danone se focalise sur cinq axes où son impact environnemental est significatif.

**Tableau 6: Stratégie de RSE « Nature »**

<b>Nature</b>	1. Lutter contre le changement climatique sur l'ensemble de la chaîne directe et indirecte
	2. Protéger nos sources, réduire notre consommation d'eau et aider à protéger la ressource en eau dans le monde
	3. Repenser les emballages pour transformer à terme le déchet en ressource.
	4. Soutenir le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement
	5. Protéger la biodiversité

Sources : Rapport de responsabilité sociale et environnementale de 2010

### 1.1.3.4. People (les Hommes)

L'année 2009 a été marquée par la crise financière et économique mondiale avec une très forte augmentation du chômage dans tous les pays. Dans ce contexte, Danone a choisi de préserver l'emploi en développant une stratégie résolument offensive. Celle-ci s'appuie sur trois axes principaux :

<sup>32</sup> BOP : Structure transversale aux différents métiers de Danone qui vise à équilibrer les critères sociétaux (plus particulièrement en matière de nutrition) avec les critères économiques de rentabilité. Sa priorité est d'innover pour développer des solutions business adaptées.

**a. Renforcer les fondamentaux sociaux pour tous ses salariés**

- Faire de la sécurité des salariés et des sous-traitants une priorité au quotidien ;
- Développer bien-être et santé au travail ;
- Renforcer le dialogue social international ;
- Développer l'employabilité de tous les salariés.

**b. Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone**

- Promouvoir les valeurs de Danone « humanisme, enthousiasme, ouverture et proximité » à travers CODE<sup>33</sup> qui signifie “*Committed, Open, Doer & Empowered / Empowering*” et DLC le Danone Leadership College<sup>34</sup> ;
- Le renforcement de la diversité de ses équipes. Dans le cadre de l'accord mondial Diversité signé avec l'UITA ;
- Encourager et soutenir la culture de l'agilité par de nouvelles méthodes de travail.

**c. Continuer à créer du sens, source d'engagement et de différenciation**

L'engagement des salariés de Danone est à un niveau très élevé (85%), porté par trois leviers principaux : le leadership ; l'autonomie et la responsabilisation des salariés ; la culture et les valeurs du groupe. Cet engagement est nourri par le développement de différentes initiatives :

- «**Le Fonds Danone Ecosystème**» créé en 2009 et destiné à soutenir, renforcer et développer l'activité de toutes les parties prenantes du groupe (fournisseurs, sous-traitants, producteurs de matières premières, producteurs agricoles, distributeurs...). Une trentaine de projets ont été identifiés, en partenariat avec des ONG locales. Ils répondent pour l'essentiel à trois problématiques majeures : l'approvisionnement en matières premières agricoles, la gestion des déchets et la micro-distribution.
- **Danone Supporting Life**, la plate-forme regroupant les différentes initiatives des filiales en faveur des communautés locales et développant l'engagement des salariés tout en préservant un lien avec les marques et le business.
- **danone.communities** qui favorise des projets ayant un impact sociétal fort en cohérence avec la mission de Danone.

---

<sup>33</sup> La démarche CODE a été lancée en 2009 pour formaliser et développer les attitudes et style de Leadership propres à tous les salariés, en lien étroit avec les valeurs de Danone.

<sup>34</sup> Lancé mi-2008, ce programme a pour objectif de renforcer l'autonomie et les prises de responsabilité des 80 000 Danoners (tous les salariés de Danone), et de faire de Danone une Great Place to Grow (où tout le monde peut grandir, apprendre, se développer).

Tableau 7: Les 4 valeurs de Danone

<b>Humanisme</b>	<b>Curiosité :</b> Avoir le sens de l'écoute, refuser les modèles et les idées préconçues, imaginer...
	<b>Agilité :</b> Etre rapide, souple et adaptable
	<b>Simplicité :</b> Préférer le pragmatisme à la théorie, la simplicité au formalisme.
<b>Enthousiasme</b>	<b>Audace :</b> Refuser le confort bureaucratique, oser prendre des risques et explorer des voies nouvelles, savoir dépasser l'échec...
	<b>Passion :</b> Convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence.
	<b>Appétit :</b> Avoir l'envie de grandir, d'être le premier.
<b>Ouverture</b>	<b>Partage :</b> Dialoguer, agir en transparence, travailler en équipe
	<b>Responsabilité :</b> Avoir le souci de la sécurité des hommes et des produits, agir pour l'environnement social, préserver l'environnement
	<b>Respect de l'autre :</b> Etre attentif aux différences locales, respecter les partenaires sociaux et commerciaux, veiller au développement de ses collaborateurs.
<b>Proximité</b>	Nous traduisons ces valeurs en interne dans nos principes de management, et en externe dans l'attention que nous accordons à la santé de nos consommateurs, à la qualité et aux goûts de nos produits, à l'environnement, et au lien social.

## 1.2. Danone en Algérie

### 1.2.1. L'industrie laitière en Algérie

L'Algérie est le plus gros consommateur de lait et de produits laitiers au niveau maghrébin. Cette catégorie représente environ 14% des dépenses agroalimentaires par foyer. Cette demande est tirée par l'amélioration du pouvoir d'achat (4% à 7%/an), la croissance démographique de 1.6%/an et l'urbanisation qui est estimée à plus de 5% par an. On note aussi que la croissance est lente concernant la demande en lait de consommation du fait du niveau déjà élevé de la consommation de lait par habitant et par an. Quant aux produits dérivés du lait, l'on note que la consommation croit fortement grâce à l'amélioration de l'offre et de la qualité disponible ainsi qu'à la stabilité des prix. Malgré l'amélioration de la production laitière ces dernières années, l'Algérie continue à importer environ 70% de poudre de lait et autres produits laitiers afin de répondre à la demande locale en constante hausse.

En effet, la demande du marché algérien de lait et produits laitiers n'a cessé d'augmenter. Elle bondit de 950 millions de litres en 1970 à 3700 millions de litres en 1985 à 2147

millions de litres en 1996 à 3300 millions de litres en 2000 pour atteindre 4700 millions de litres en 2007. Elle est estimée à 4,2 million de litre/jour en 2008, soit près de 105 litres/habitant/an. Durant la dernière décennie, le taux de couverture est situé autour de 40%.

Le groupe Giplait, avec sa capacité de 1,5 milliard de litres/an, dont plus de 90% en lait pasteurisé et le reste en produits dérivés, assure la plus grande part d'approvisionnement du marché national algérien en lait pasteurisé. Le groupe Giplait occupe une position dominante sur le segment du lait pasteurisé alors que le marché des dérivés du lait reste fortement concurrentiel. Le secteur privé avec une capacité de 1 milliard de l/an est composé de 120 PME/PMI qui s'intéressent particulièrement à la fabrication de produits laitiers (ce qui constitue 80% de leur production totale, contre seulement 20% pour les laits de consommation) avec une production estimée à 200 millions de litres équivalent lait. Ce secteur se base essentiellement sur les importations de poudre de lait pour sa production alors que l'intégration du lait collecté local est insignifiante (entre 10 et 15%). C'est ainsi que résume (Kaci M et Sassi Y, 2007) les opportunités et menaces du secteur laitier algérien dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Les opportunités et menaces du secteur laitier algérien**

<b>Opportunité</b>	<b>Menaces</b>
Potentiel de développement de la demande sous réserve de bien cibler les niches existantes	Dépendance à l'égard des importations de matières premières
Volonté politique de développement de la production agricole, doublée d'une politique d'appui à la collecte	prix de vente administré du lait pasteurisé partiellement écrémé, conditionné en sachet.
Volonté des pouvoirs publics de promouvoir le partenariat international	Surcapacité du potentiel industriel de transformation
Impossibilité de concurrencer la protéine 'du pauvre' issue du lait et des produits laitiers	Absence de politique claire de remembrement agricole pour couvrir les importants besoins fonciers d'exploitations modernes laitières

Source : KACI M et SASSI Y, industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle, rapport EDpme, 2007, P19

### 1.2.2. Danone Djurdjura Algérie

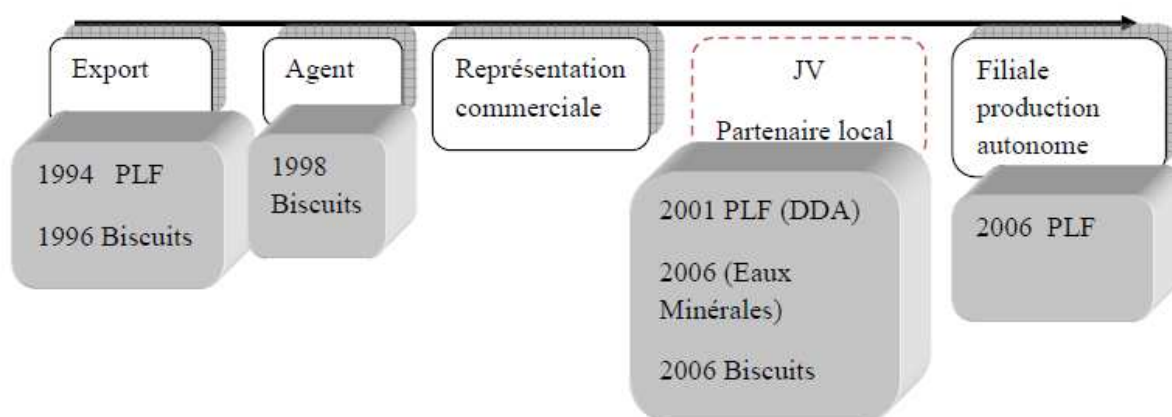
Danone a signé le 21 octobre 2001 un accord de partenariat avec Djurdjura, entreprise privée locale, leader pour les produits laitiers frais en Algérie. Danone détenait 51% du capital contre 49% pour le groupe local Batouche propriétaire de Djurdjura.

Les avantages réciproques tirés de la coopération. Dans ce cas précis, l'objectif de la nouvelle entité DDA est :

- Accroissement de la pénétration du marché algérien ;
- Réduction des risques et des coûts de transaction ;
- Transferts de ressources, technologiques et organisationnels et enfin ;
- Mise en place de synergies.

Le premier yaourt Danone produit en Algérie a été commercialisé en août 2002. Grâce à des investissements de capacité, en moyens logistiques et de stockage, mais surtout à des efforts publicitaires et marketing importants, l'entreprise avait quasiment doublé son chiffre d'affaire (+ 87%) entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés, et augmentations de sa participations à hauteur de 95%<sup>35</sup>.

**Schéma 1 : Evolution de la présence de Danone en Algérie**



**Source : Cheriet F, Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : discussions du modèle d'Uppsala<sup>36</sup> à travers la présence de Danone en Algérie, unité mixte de recherche MOISA, 2008, P12.**

L'implantation d'une FMN sur un marché se traduit souvent par de profondes modifications de la structure de ce dernier. L'influence du comportement d'une firme sur une structure de marché ou l'inverse. Car en 2005, soit moins de quatre ans après la signature de l'accord et l'entrée de Danone sur le marché algérien, on aurait pu s'attendre à retrouver une situation quasi monopolistique et la disparition des entreprises locales. Il n'en est rien. D'autres firmes étrangères s'installent, des PME locales émergent, alors que d'autres entreprises font leur reconversion pour s'orienter vers ce marché porteur. Les

<sup>35</sup> Cheriet, F (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires : la présence de Danone en Algérie. *Revue Française de Gestion* (201), 45-64. DOI : 10.3166/RFG.201.45-64

<sup>36</sup> Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, pp: 23–32.

entreprises concurrentes renforcent leurs positions compétitives et lancent de nouveaux produits<sup>37</sup>.

Cependant, pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confronté à des entreprises appliquant des stratégies différentes : affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Soummam, Trèfle et Yoplait) et hyper-segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire)<sup>38</sup>.

En 2006, Le Groupe Danone a signé un protocole d'accord pour porter sa participation dans Danone Djurdjura de 51% à 95%. Cet accord s'inscrit dans la stratégie du Groupe Danone de renforcer ses positions dans la zone Afrique du Nord/Moyen Orient. Avec une consommation annuelle moyenne de 7 kg par habitant (contre 23 kg en Europe occidentale), le marché algérien des produits laitiers frais offre des perspectives de développement prometteuses<sup>39</sup>.

Le chiffre d'affaires que Danone Algérie a réalisé en 2010 s'établit à dix milliards de dinars avec un effectif de mille employés, répartis dans différentes spécialités. En 2012 Danone Djurdjura a occupé la deuxième position dans le marché des produits laitiers frais avec une part de marché d'environ 30%. La filiale du groupe Danone en Algérie s'est concentrée sur un créneau essentiel: la collecte du lait cru (lait de vache) auprès de neuf cent éleveurs à travers le territoire national. Le DG de Danone Algérie souligne que : « *Danone avait fait toute une filière que nous voulons réellement soutenir, développer, en proposant des programme d'aide et d'assistance aux producteurs de Danone Algérie* ». Avec indique-t-il pour finalité de « *mettre en place une production laitière algérienne pérenne et de qualité supérieure* »<sup>40</sup>

## **SECTION 2 : LE SYSTEME DE CONTROLE DE LA RSE « DANONE WAY »**

Comme on la vut préalablement la démarche « *Danone Way* » a été créée dans la continuité du « *double projet économique et social* » du groupe à un moment critique où le recentrage de ses activités et surtout leur internationalisation remettait en question la culture particulière, qui avait pourtant largement contribué à son succès. L'organisation adoptée pour ce projet est similaire aux autres projets organisationnels et structurant mondiaux qui prévoient un pilotage au niveau *corporate* assorti d'un déploiement local dans les filiales sous une forme décentralisée.

<sup>37</sup> Cheriet, F (2007). Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts: Résultats d'une enquête par entretiens auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien. *Cahiers du CREAD* (81-82), 79-97.

<sup>38</sup> Cheriet F (2007), Idem.

<sup>39</sup> Direction de la Communication Groupe : Communiqué de presse Danone (2006)

<sup>40</sup> Quotidien EL MOUDJAHID, « Danone Djurdjura Algérie : Le recrutement autrement vu » Publié le : 27-03-2013

## 2.1. Apport de la démarche « *Danone Way* »

Dès 1998, Danone publie un premier rapport de responsabilité sociale. En 2000, dans le troisième rapport, Franck Riboud déclare : « pour développer le management de la responsabilité sociale aux divers niveaux de l'entreprise, le groupe s'est engagé en 2000 dans une démarche nouvelle, qui sera expérimentée en 2001 et 2002 dans toutes les filiales.

Cette démarche, intitulée *Danone Way*, doit aider nos équipes à mieux connaître les valeurs du groupe, à évaluer les pratiques et à fixer des priorités dans les divers domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée. Elle permettra de mesurer les progrès réalisés et d'enrichir le dialogue avec toutes les parties prenantes ».

*Danone Way* fournit un cadre structurant pour le management de la RSE. Il permet d'approfondir le « double projet » en l'ancrant dans la thématique plus large du développement durable. Danone recherche en permanence de nouveaux marchés de consommation, ce qui implique une croissance externe rapide, notamment dans les pays émergents.

Ainsi, chaque année, Danone doit absorber et intégrer de nombreuses unités de production et de distribution. Tout en laissant une grande initiative à l'encadrement local, Danone s'efforce de créer un sentiment d'appartenance au groupe. Dans cet esprit, *Danone Way* est un puissant vecteur d'intégration de la culture du groupe.

Comme l'exprime Frank Riboud : « *Danone Way* est la traduction d'un besoin : garantir la pérennité et la transmission de la culture Danone dont le fondement est le double projet économique et social.

La performance économique n'est durable que si l'entreprise réussit à prendre en compte certaines aspirations des hommes et des femmes qui travaillent pour elle, comme celles de la société extérieure. La difficulté, bien sûr, c'est de mettre cela en pratique dans un contexte général où la pression de court terme est forte et où les situations locales sont très diverses.

*Danone Way* est une démarche très participative, qui permet aux équipes sur le terrain de traduire le double projet en actions adaptées au contexte local et d'arbitrer entre les priorités.

Elle permet non seulement de prévenir les risques potentiels dans les différents domaines où l'entreprise est engagée, mais surtout de construire une entreprise plus forte par sa cohésion interne, par la qualité de ses relations avec ses consommateurs ou ses distributeurs, par son respect de l'environnement et sa compréhension des cultures locales<sup>41</sup>. »

---

<sup>41</sup> Extrait du Rapport de responsabilité sociale et environnementale de Danone pour l'année 2003, p. 3.

## 2.2. Conception et déploiement du Danone Way

*Danone Way* a été élaboré à partir des expériences vécues des filiales partout dans le monde, les contenus ont été formalisés par un groupe de travail transversal impliquant les grandes fonctions et validées par la Direction. Contrairement aux principes de conduite des affaires, *Danone Way* ne fixe pas des règles de conduite, mais fournit des repères, des bonnes pratiques, des parcours de progression dans chacun des domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée.

*Danone Way* s'efforce de prendre en compte les attentes des parties prenantes, mouvements, associations, fonds éthiques qui demandent aux entreprises de justifier non seulement leurs résultats financiers, mais aussi la mise en œuvre de démarches sociales et environnementales responsables.

Dans chaque filiale, la démarche, ainsi que le calendrier de mise en œuvre, sont présentés en Comité de direction (CODI) par l'équipe projet. Dans un second temps, chaque membre de CODI doit effectuer sa propre évaluation de sa société. Ce travail permet de s'approprier les contenus de *Danone Way* et de choisir les pratiques considérées.

Chaque membre partage ensuite sa réponse avec l'ensemble de ses collègues, la discussion finale débouche alors sur une première évaluation consensuelle documentée, et sur une sélection commune des pratiques à discuter en groupe.

Des groupes de travail sont alors organisés de manière transversale, tous statuts, toutes fonctions et tous sites confondus, par thème ou par groupes de pratiques.

Ils doivent impliquer au minimum 10 % du nombre total d'employés de la filiale (certaines filiales ont impliqué jusqu'à 40 % de leurs collaborateurs) et ont pour objectifs de :

- ▶ réunir les idées et les perceptions des personnes de niveaux de responsabilités différents ;
- ▶ décloisonner les fonctions, renforcer les échanges et donner à chacun une vision globale des impacts de l'entreprise sur son environnement au sens large du terme.

Toutes les pratiques ne sont pas forcément pertinentes à discuter en groupes de travail. Il appartient à chaque filiale de choisir celles qui sont en phase avec ses enjeux, son activité, sa stratégie.

À la suite de ces discussions, et dans un quatrième temps, l'ensemble des données obtenues (qu'il s'agisse des premières évaluations du CODI, mais aussi des réponses proposées par les groupes de travail) sont partagées et validées au niveau du Comité de direction, pour décider de façon collective de l'auto-évaluation finale de la filiale.

En 2001 a eu lieu une expérimentation sur 12 sociétés du groupe (environ 20 % de Danone), en 2003, le déploiement a atteint toutes les sociétés. En 2002, les premiers audits externes ont été diligentés : ils ont été confiés à PriceWaterhouseCoopers et Mazars & Guérard et progressivement étendus à toutes les sociétés. En 2008, la version initiale du questionnaire a été enrichie pour devenir *Danone Way*.

### 2.3. La mesure des progrès et de la performance globale : *une démarche pour traduire concrètement les engagements*

DANONE Way intègre tous les aspects de la responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes : salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, actionnaires, communautés locales et environnement. Une démarche participative pour une entreprise durable.

*Danone Way* définissait, dans sa première version, 130 pratiques mesurables et observables. Actuellement l'évaluation a été resserrée et elle est réalisée à partir de 16 « fondamentaux » répartis en cinq chapitres : les droits humains, les relations humaines, l'environnement, les consommateurs et la gouvernance.

Ces fondamentaux sont précédés par des pré-requis : il s'agit des critères qui n'entrent pas dans le calcul final, mais sont considérés comme conditions nécessaires pour l'appartenance d'une entreprise au Groupe Danone. Ils concernent l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé.

Tableau 9 : 16 fondamentaux du Danone Way

<i>Les 16 fondamentaux Danone Way + les deux pré-requis</i>
<b>Pré-requis</b> -Pas de travail d'enfants -Pas de travail forcé
<b>Droit humains</b> -Egalité des chances et diversité -Sécurité au travail -Santé au travail
<b>Relation humaines</b> -Dialogue social -Temps de travail -Politique salariale -Développement et formation
<b>Environnement</b> -Gestion de l'empreinte environnementale -Contrôle des risques environnementaux -Management des matières premières -Réduction du packaging
<b>Consommateurs</b> -Management de la qualité -Standards sur la nutrition et la santé
<b>Gouvernance</b> -Politique de conduite des affaires -Responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs -Relation avec les communautés locales

Source : Référentiel *Danone Way*

Le nombre de pratiques a souvent varié pour être en phase avec les attentes des parties prenantes, mais le support est toujours un intranet qui a obtenu le prix de l’Intranet d’or en 2003.

Au début, il s’agissait d’une évaluation sur quatre niveaux allant du plus faible niveau d’application de la pratique, niveau 1, au niveau fort d’application de la pratique, niveau 4. Aujourd’hui, cette évaluation par niveaux se traduit par un nombre de points qui déterminent un nombre d’étoiles qui peut varier de un à cinq. Sur chacun des 16 critères, chaque filiale doit définir :

- Son niveau de **politiques**. Il correspond à l’ensemble des pratiques de management formalisées et documentées mises en place. C’est la vision procédurale de la RSE.
- Son niveau **d’indicateurs**. Il s’agit de résultats concrets *via* des données chiffrées pour mesurer de manière quantitative sa performance sociétale. C’est la mesure des résultats.

En consolidant l’évaluation des politiques et des indicateurs pour les 16 critères, chaque filiale obtient un nombre total de points (un score global sur 1 000) qui détermine à son tour un nombre d’étoiles (de 0 à 5) reflétant le niveau d’avancement de sa performance en matière de RSE. C’est ce que les participants à la démarche *Danone Way* appellent le *Star Challenge*, pour établir une émulation entre filiales :

▶ 900 points ou plus	5 étoiles
▶ entre 800 et 900	4 étoiles
▶ entre 700 et 800	3 étoiles
▶ entre 600 et 700	2 étoiles
▶ entre 500 et 600	1 étoile
▶ moins de 500 points	0 étoile

Le niveau « 3 étoiles » est considéré comme le standard à atteindre après 3 évaluations successives, les entités en dessous de ce niveau deviennent des priorités en termes de progrès à accomplir et font l’objet d’un suivi personnalisé.

Jusqu’en 2009, la méthode de calcul des scores reposait sur un principe strict : les fondamentaux s’appliquaient à toutes les entités, quels que soient leur taille et leur domaine d’activité. Si les filiales définissaient certains critères comme « non applicables », ces derniers étaient considérés comme des cas de non-conformité et ils influençaient négativement l’ensemble des résultats.

Cette position a été remise en question avec l’acquisition de *Royal Numico* (pôles nutrition infantile et médicale). En effet, les enjeux de développement durable de ces deux pôles ne sont pas de même nature que ceux des autres (produits laitiers et eau). À partir de 2010, les

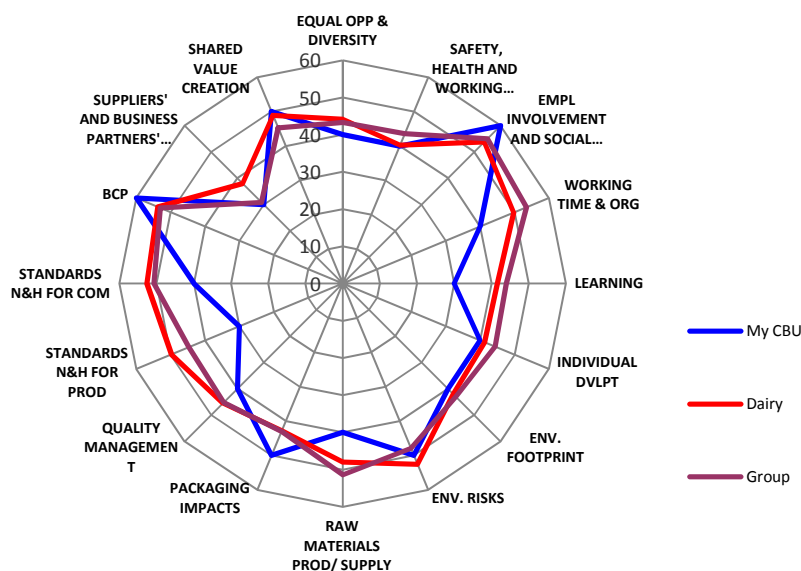
fondamentaux jugés « non applicables » ne seront plus pris en compte dans les consolidations.

La question du périmètre de consolidation est essentielle, notamment pour effectuer des comparaisons. Une société comme Danone achète et vend des filiales et il convient de préciser à chaque consolidation celles qui ont été prises en compte. Par ailleurs, il est à noter que certaines filiales ne s'auto-évaluent pas sur tous les fondamentaux de la démarche Danone Way, le groupe et/ ou les filiales considérant que certains critères d'évaluation ne leur sont pas applicables.

Dans le cotre cas, Danone Djurdjura Algérie fait partie du périmètre de consolidation, néanmoins, il existe certain critère (politique et indicateurs) qui ne sont pas applicable dans le contexte algériens, notamment les politique liée a l'environnement. Nonobstant l'arsenal juridique existant qui régie le comportement des entreprises par rapport a l'environnement. En outre, l'exploitation des résultats de *Danone Way* s'effectue à deux niveaux : local et central.

**2.3.1. Au niveau local (Danone Djurdjura Algérie),** chaque filiale reçoit sa *scorecard* ou tableau de bord contenant ses propres résultats, ainsi que des éléments de comparaison par rapport à ses résultats de l'année précédente et par rapport aux moyennes du pôle ou de la zone dans laquelle elle est implantée.

Schéma 2 : Comparaison entre les résultats de 2012 de DDA (CBU) et du groupe



Source : Danone Djurdjura Algérie (2012)

Calculé sur un total de 60, la filiale de Danone en Algérie atteint pour l'exercice 2012 les résultats suivants :

**Tableau 10 : Résultats 2012 du *Danone Way*, thème « Droit humains »**

	<b>Droit humains (DH)</b>	<b>Politiques</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Total</b>
<b>DH 2</b>	Diversité et égalité des chances	20	20	40
<b>DH 3</b>	Sécurité, Santé	30	10	40

Source : Danone Djurdjura Algérie

Concernant les relations humaines, quatre critères font l'objet de mesure : le dialogue social (présence syndicale, signature d'accords), le temps de travail, la politique salariale et la formation. Le développement et la formation sont en retard par rapport aux autres thèmes sociaux : ils devraient faire l'objet d'un effort soutenu durant les prochaines années.

En ce qui concerne la politique salariale « la vérification que les salaires des directeurs et des managers appartiennent bien aux bandes salariales du secteur<sup>42</sup> ».

**Tableau 11: Résultats 2012 du *Danone Way* Thème « Relation humaine »**

	<b>Relations humaines (RH)</b>	<b>Politiques</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Total</b>
<b>RH1</b>	Dialogue social et implication des employés	30	30	60
<b>RH2</b>	Temps de travail et organisation	10	30	40
<b>RH4</b>	Formation	20	10	30
<b>RH5</b>	Développement individuel	10	30	40

Source : Danone Djurdjura Algérie

**L'environnement** comprend la gestion de l'empreinte environnementale, le contrôle des risques environnementaux, le management des matières premières et la réduction du packaging.

En Algérie, ce n'est que le 27 février 1990 que la législation détaillée relative aux études d'impact sur l'environnement (désormais ÉIE) fut décrétée (décret exécutif 90-78). Le 19 juillet 2003, la loi numéro no 03-10 fut promulguée afin de définir les règles de protection de l'environnement dans le cadre du développement durable et de décrire également les ÉIE<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Pour fixer leur rémunération, et éventuellement préparer leur négociation sociale sur ce sujet, les entreprises se comparent entre elles. Si elles appliquent une évaluation de leurs postes par un système analytique, elles réalisent une « pesée » de leurs postes, puis se situent par rapport à leurs concurrents pour des postes ayant des poids comparables. Comme beaucoup d'entreprises internationales, Danone applique la méthode Hay.

<sup>43</sup> [http://www.polymtl.ca/pub/sites/eie/docs/documents/algerie\\_fin.pdf](http://www.polymtl.ca/pub/sites/eie/docs/documents/algerie_fin.pdf)

Selon le responsable Environnement de DDA, la politique environnementale consiste à :

-objectiver l’empreinte environnementale par des mesures rigoureuses. Ainsi, la consommation d’eau et d’énergie, la demande chimique en oxygène et l’empreinte carbone sont mesurées et font l’objet de prévision de décroissance.

- établir un ensemble de mesures qui permettent la réduction du packaging. Il existe des procédures formelles mises en place pour réduire ce type d’impact, ainsi qu’une amélioration générale du recyclage des déchets d’emballage au niveau de l’usine.

La politique environnementale du groupe Danone exige l’instauration de ISO 14000 au niveau de l’usine à Akbou, mais la certification n’est pas encore effective pour le moment, donc l’évaluation de la politique environnementale n’intègre pas cet élément qui est inhérent à la gestion de l’empreinte environnementale.

**Tableau 12 : Résultats 2012 du Danone Way, thème « environnement »**

	<b>Environnement (ENV)</b>	<b>Politiques</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Total</b>
<b>ENV 1</b>	Gestion de l’empreinte environnementale	20	20	40
<b>ENV 2</b>	Contrôle des risques environnementaux	20	30	50
<b>ENV 3</b>	Impact des matières premières	20	20	40
<b>ENV 4</b>	Impact emballage	20	30	50

Source : Danone Djurdjura Algérie

Le thème des consommateurs se divise en « management de la qualité » et « politique nutrition et santé ». Le premier critère est lié à la conformité des produits en termes de qualité et le second à la formalisation des communications sur les bénéfices santé des produits.

**Tableau 13 : Résultats 2012 du Danone Way, thème « consommateurs »**

	<b>Consommateurs (CO)</b>	<b>Politiques</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Total</b>
<b>CO1</b>	Qualité consommateur	20	20	40
<b>CO2</b>	Standards nutrition/ santé des produits	20	10	30
<b>CO3</b>	Standards nutrition/ santé pour le marketing et la communication	10	30	40

Source : Danone Djurdjura Algérie

La gouvernance est relative à la gestion des parties prenantes locales, à la responsabilité sociale des fournisseurs et à la conduite des affaires. Concernant la responsabilité des fournisseurs, le groupe a mis en place un dispositif qui repose sur les étapes suivantes :

**-Cartographie des risques des fournisseurs.** Les risques concernent les risques sociaux et environnementaux. Les premiers reprennent les principes déjà évoqués dans le code de conduite des affaires pour les salariés de Danone. Les seconds concernent la préservation des ressources naturelles, la réduction de l'utilisation des produits chimiques et des fertilisants, la lutte contre le réchauffement climatique et la gestion environnementale<sup>44</sup>.

**-Visite des fournisseurs** à risque et audits sociaux externes<sup>45</sup>.

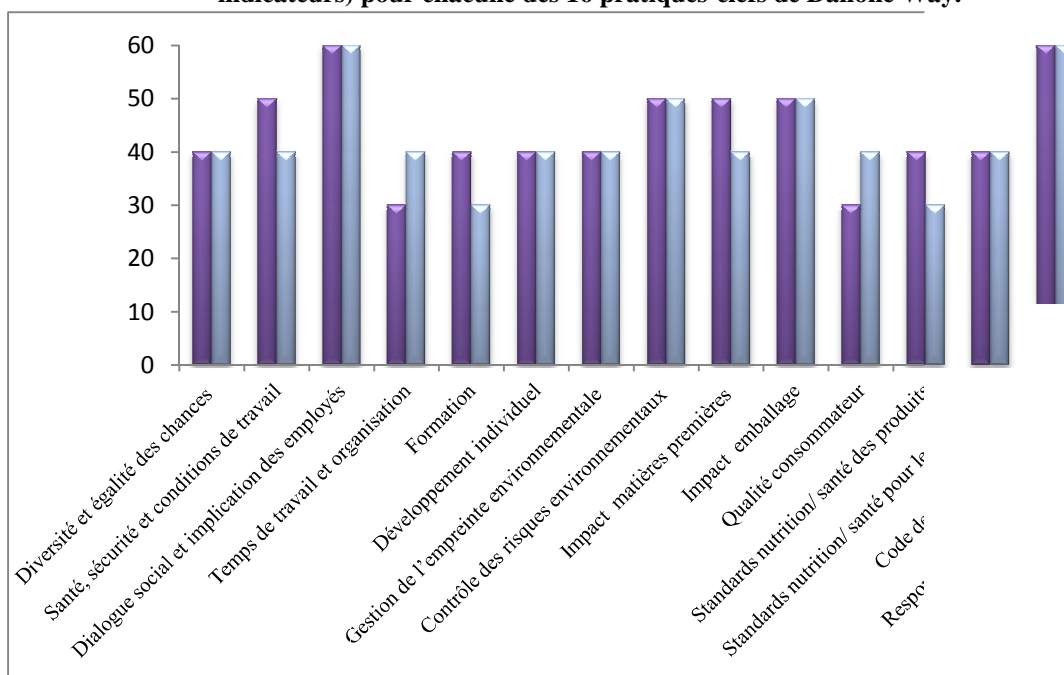
**-Plan d'actions correctives** en cas de non-conformités relevées pendant l'audit.

**Tableau 14 : Résultats 2012 du Danone Way, thème « gouvernance »**

	<b>Gouvernance (GOV)</b>	<b>Politiques</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Total</b>
<b>GOV1</b>	Conduite des affaires	30	30	60
<b>GOV 2</b>	Responsabilité sociale des fournisseurs	20	10	30
<b>GOV3</b>	Communautés locales	20	30	50

Source : Danone Djurdjura Algérie

**Schéma 3 : l'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen de DDA (total des politiques et des indicateurs) pour chacune des 16 pratiques-clefs de Danone Way.**



Source : Danone Djurdjura Algérie 2012

<sup>44</sup> Ce critère important pour les laboratoires pharmaceutiques ou cosmétiques peut sembler anecdotique chez Danone, il concerne les fournisseurs de lait qui doivent mettre en œuvre des mesures destinées à préserver le bien-être de leur bétail.

<sup>45</sup> Sur l'audit social des fournisseurs, voir Igalens J. & Peretti J.M., (2008) « L'audit social », *Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles.

**2.3.2. Au niveau global (Groupe Danone),** des consolidations sont effectuées par « fondamental » et permettent d’obtenir une vision réaliste des résultats de la RSE de Danone détaillée ci-dessous pour 2012.

S’agissant d’une auto-évaluation, il est apparu nécessaire de faire auditer chaque filiale. Ce travail est réalisé par la direction de l’audit interne ainsi que par un auditeur externe (KPMG, un des quatre grands cabinets international d’audit) sous la forme d’une « certification d’exactitude des données ».

Le plus souvent, l’audit confirme l’auto-évaluation mené par la filiale mais, compte tenu de l’incidence des résultats de *Danone Way* sur la rémunération des cadres, la nécessité de ces audits est devenue plus marquée.

En 2012, 146 filiales ont participé à la démarche Danone Way (142 en 2011), couvrant ainsi 89% du chiffre d’affaires du groupe (92% en 2011), les filiales non-couvertes à date correspondent aux sociétés du groupe Unimilk. Sur les 146 filiales intégrées à la démarche, 28 ont suivi le référentiel dit « Danone Way Light », adapté aux filiales de petite taille. Les résultats globaux sont les suivants :

- 5 étoiles .....7 % des filiales ;
- 4 étoiles .....38 % ;
- 3 étoiles .....35 % ;
- 2 étoiles ou moins .....17 %.

**Schéma 4 : Répartition des filiales suivant le nombre d’étoiles obtenues : *Star Challenge***



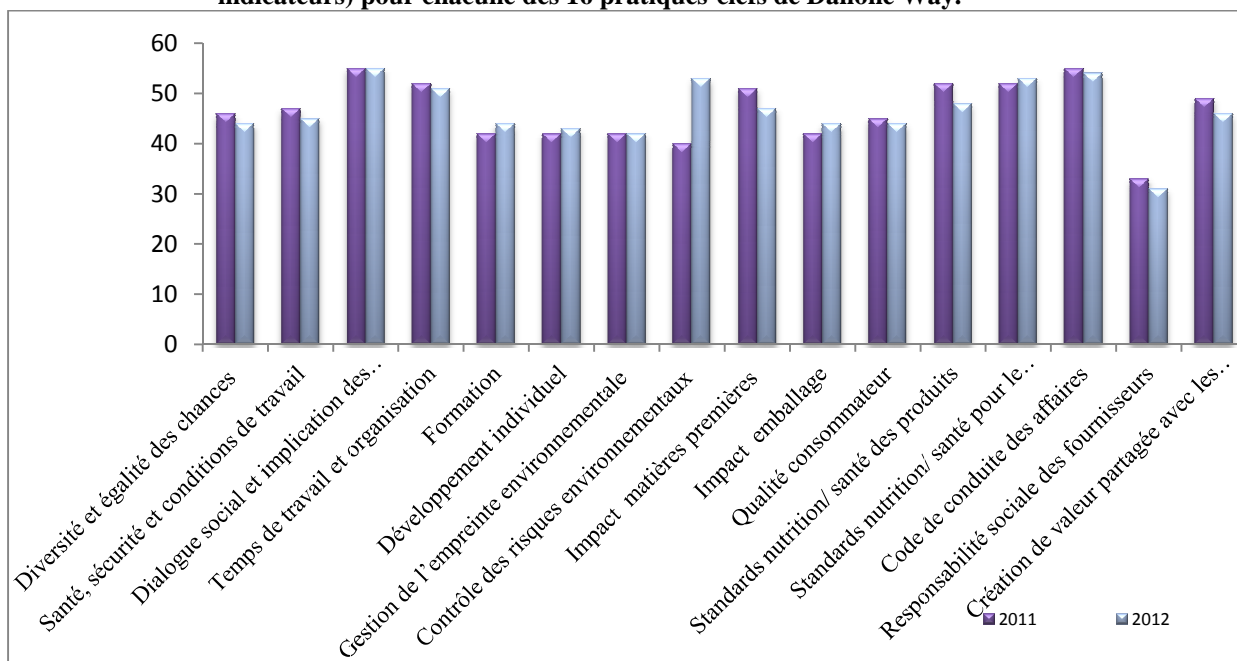
Source : Rapport 2012 de Développement durable du Groupe Danone

*A priori*, les 7 % des filiales ayant atteint le niveau des 5 étoiles semblent ne plus avoir de *star challenge*, mais les pratiques du référentiel peuvent évoluer et des objectifs de progrès sont souvent contenus dans les pratiques retenues.

En 2012, si le thème Environnement est à la hausse et celui lié aux Relations Humaines stable, les thèmes Droits Humains, Consommateurs, et Gouvernance sont à la baisse. On retrouve dans ces résultats les conséquences de la hausse des exigences intégrées dans le référentiel 2012<sup>46</sup> :

- Droits Humains** : la mise en place de l'accord Danone/IUTA sur la Sécurité, la Santé, les Conditions de travail et le Stress demande aux filiales la mise en place de pratiques allant au-delà du seul sujet de la sécurité au travail ;
- Consommateurs** : l'augmentation des standards internes en termes de qualité nutritionnelle des produits accroît le niveau d'exigence sur la formulation des produits ;
- Gouvernance** : le travail de mesure de la performance des projets d'innovation sociétale implique un niveau de professionnalisation des équipes encore inégal entre les filiales ;
- Environnement** : le déploiement de la démarche GREEN et le travail de structuration du reporting environnemental continuent à porter leurs fruits ;
- Relations Humaines** : bien que le résultat soit difficilement comparable à celui de 2011 du fait de la suppression du critère sur les politiques de rémunération, on constate que les filiales ont globalement bien appréhendé la hausse des exigences sur les pratiques de formation et de développement individuel.

**Schéma 5 : L'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen des filiales (total des politiques et des indicateurs) pour chacune des 16 pratiques-clés de Danone Way.**



Source : Rapport annuel de Développement durable 2012

<sup>46</sup> Groupe Danone (2012), Rapport de développement durable. p 45.

Le rapport de développement durable de 2010 conclut ainsi la présentation des résultats de *Danone Way* :

À l'avenir, le nombre de projets innovants liés au développement durable initiés dans les filiales va augmenter très fortement. Dans ce contexte, la démarche *Danone Way* aura plus que jamais le rôle de garantir la robustesse des fondamentaux de la responsabilité sociale dans ces filiales.

Par conséquent, *Danone Way* devra relever un double défi : adapter à la fois le contenu du référentiel et le processus d'animation de la démarche au sein du groupe.

En terme de processus tout d'abord, l'augmentation du nombre de filiales participant à *Danone Way* nécessitera de renforcer leur accompagnement grâce à des relais au sein des organisations des pôles et des régions, notamment en ayant recours à davantage d'audits ciblés, inter-filiales et menés en collaboration avec KPMG par des *Danone Walkers* expérimentés.

Sur la base des travaux réalisés en 2012, le Référentiel, son application et les Résultats appellent de notre part les commentaires suivants<sup>47</sup> :

- Les définitions et indicateurs de certains fondamentaux de la démarche Danone Way ont été revus et adaptés pour mieux prendre en compte les spécificités des différentes Country Business Units (pôle, taille et activité) et refléter les dernières évolutions des politiques Danone.

-Les critères définis par le Groupe pour justifier que des Country Business Units ne sont pas concernées par certains fondamentaux ont été clarifiés dans le Référentiel. Toutefois, il conviendrait de sensibiliser les responsables Danone Way et de préciser davantage ces critères afin d'assurer systématiquement leur bonne application.

-Le dispositif de contrôle interne sur les Résultats de la démarche Danone Way a été amélioré au niveau de la consolidation des données Groupe mais reste à renforcer au niveau des paliers de collecte, notamment en ce qui concerne les fondamentaux relatifs :

- au management de la qualité (CO1) ; certaines Country Business Units n'ont pas appréhendé les évolutions apportées au Référentiel sur ce fondamental en 2012 ;
- à l'empreinte environnementale (ENV1) et à la responsabilité sociale d'entreprise des fournisseurs et partenaires commerciaux (GOV2) ; des difficultés de compréhension des exigences fixées par le Référentiel sur ces fondamentaux ont été constatées lors des travaux menés au niveau de certaines Country Business Units.

---

<sup>47</sup> Groupe Danone (2012), Rapport de développement durable, p 85.

## CONCLUSION

En lançant « *le double projet économique et social* <sup>48</sup> » en 1972, Danone avance que la réussite sociale et économique doit être perçue globalement, l'une étant dépendante de l'autre. L'entreprise est aujourd'hui profondément influencée par cette vision, exprimée par son Président Antoine Riboud dans les années 1970<sup>49</sup>. L'histoire et la culture du groupe constituent donc un élément moteur de son engagement dans les domaines sociaux et environnementaux.

La vision de la RSE a été formalisée dans le double projet économique et social, qui est la base du modèle Danone et repose sur un principe simple : performance économique et attention portée aux personnes et à l'environnement de l'entreprise vont de pair. Le Groupe a développé une culture d'entreprise très distinctive privilégiant la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation. Après avoir expliqué les composantes de la démarche « Danone Way », nous avons étudié le positionnement de la filiale algérienne du groupe selon les différents indicateurs.

En utilisant des données de sources secondaires ( Rapport interne, Rapport de développement durable) nous avons voulu décrire les pratiques du groupe Danone et de sa filiale implantée en Algérie (DDA) en termes de mesure et de pilotage de la performance RSE. Nous avons pu voir que la mesure de la performance RSE au travers de la démarche « Danone Way » est un puissant accélérateur de la performance globale de l'entreprise. En effet, l'utilisation des indicateurs du *Danone Way* dans est la base de l'évaluation et du pilotage de la performance des entités du groupe et de leur management.

Par ailleurs, nous avons relevé que le *reporting* externe et la communication extra financière des entreprises ainsi que les indicateurs de la RSE jouent le rôle de « courroies de transmission » des valeurs de Danone entre la direction générale du groupe et les différents niveaux hiérarchiques. Ils revêtent un rôle essentiel dans la volonté des directions générales d'intégrer le changement stratégique dans les dimensions de la RSE.

L'objectif de ce chapitre était avant tout de proposer une présentation descriptive et factuelle des pratiques du Groupe Danone et de DDA en termes de contrôle de la RSE.

---

<sup>49</sup> Depuis 2001, tous les rapports de responsabilité sociale et environnementale et de développement durable du groupe font référence au double projet énoncé par Antoine Riboud en 1972 (Danone, *Rapport de responsabilité sociale et environnementale*, 2005, p. 2 ; 2004, pp. 2, 8 et 12 ; 2003, p. 14 ; 2002, p. 11 ; 2002, p. 10 et 19 ; 2001, p. 3 et *Rapport de Développement durable*, 2012 p4).

## **CHAPITRE 3 : DE LA RSE À LA GOUVERNANCE PARTENARIALE**

## INTRODUCTION

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé, au sein Danone, les mécanismes de pilotage de la performance sociétale à travers le Danone Way. Cette analyse a permis de à mettre jour plusieurs enseignements quant à la manière et les processus d'intégration des indicateurs de la RSE dans des systèmes de management et de contrôle.

L'objectif de ce chapitre est de proposer une représentation théorique de la gouvernance d'entreprise qui concorde avec le processus de création de valeur de Danone. On fera une analyse à partir de données tirées exclusivement de sources secondaires (documents internes, documents externes, et rapports annuels) issues de notre cas unique de Danone Djurdjura Algérie.

Ce chapitre comprendra deux sections. La première section est dédiée aux notions de parties prenantes et de RSE. L'idée de gouvernance partenariale d'entreprise contribue à prendre en compte le rôle des parties prenantes, ainsi que leurs interactions dans les stratégies des entreprises.

La deuxième section confrontera les caractéristiques de la gouvernance dans le groupe Danone et sa filiale en Algérie (Danone Djurdjura Algérie) avec les deux courants théoriques issus de la gouvernance partenariale, à savoir : le courant contractuel et le courant cognitif.

## SECTION 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : UNE TRADUCTION MANAGERIALE DU PARADIGME SOCIETAL

### 1.1. Définition de la RSE : *Une appropriation d'un management durable par l'entreprise*

La RSE se définit, aujourd'hui, comme « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Néanmoins, il faut souligner que le sens de cette expression a fortement évolué dans le temps. Elle est passée d'un comportement philanthropique des entreprises dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, à des stratégies organisationnelles préétablies cherchant à répondre aux attentes et aux interrogations des parties prenantes au début de ce XXI<sup>ème</sup> siècle.

L'intégration des principes de la RSE dans le management de l'entreprise, va regrouper ainsi toutes les pratiques managériales orientées vers les stratégies environnementales et sociétales des entreprises (éco-conception, éco-marketing, politique de santé, de sécurité, etc.). Cette approche nous conduit à caractériser le management de l'entreprise de « Durable »

La littérature définit le Management Durable comme étant « *l'évocation d'un mode de gestion accompagnant une orientation stratégique intégrant le principe de responsabilité sociale. Le Management Durable repose sur un équilibre profitable, pour la structure organisationnelle mais aussi pour ses parties prenantes, construit sur des choix combinés économiquement viables, socialement équitables, soutenables du point de vue environnemental et ce, dans l'optique d'un mode de gouvernance efficace et transparent* »<sup>50</sup>.

Ainsi, d'un point de vue plus opérationnel, faire de la responsabilité sociale pour un manager, revient à dire que le manager doit veiller à la rentabilité économique de son activité tout en minimisant son impact sur l'environnement, les ressources humaines ainsi que les parties prenantes. Féron et al. (2001) rappellent d'ailleurs que le management durable peut être défini comme un management susceptible de concilier constamment des intérêts potentiellement contradictoires des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Désormais, le management doit construire et mettre en place des procédures et des processus managériaux qui répondent aux attentes spécifiques des différentes parties prenantes de l'entreprise. Ces dernières, qui se limitaient auparavant aux partenaires financiers et commerciaux, comprennent aujourd'hui des acteurs, aussi différents que des ONG, des riverains, de simples citoyens, etc.

---

<sup>50</sup> Définition reprise du site Internet du CERMAD (Centre de Recherche en Management Durable, Université de Poitiers).

Gouverner avec les parties prenantes suppose d'abord de les (re)connaître. À cet effet on distingue trois types principaux de parties prenantes (Igalens et Point, 2009) :

- Les parties prenantes **organisationnelles** sont au cœur de l'entreprise ; elles comprennent les actionnaires, les dirigeants et les employés ainsi que leurs représentants syndicaux.
- Les parties prenantes **économiques** sont celles qui contribuent à l'activité économique de l'entreprise : clients, sous-traitants, fournisseurs, banquiers.
- Enfin, on peut considérer que les parties prenantes **sociétales** sont pour une part communes à toutes les entreprises : l'État ou les collectivités territoriales. D'autres sont spécifiques à chaque secteur économique : agences spécialisées, ONG par exemple.

On remarque que la responsabilité sociale a augmenté considérablement le nombre des parties prenantes de l'entreprise. Un management, qui se veut durable, ne pourra se faire que s'il ne prend pas en compte leurs attentes d'où la difficulté de concilier des intérêts qui ne pourront jamais être convergents, et parfois même en contradiction avec les intérêts de l'entreprise elle-même.

A cet effet, la responsabilité sociale rend la notion de management plus complexe en introduisant un nouveau défi à relever qui consiste à gérer les relations qui existent entre l'entreprise et un plus grand nombre de parties prenantes qu'auparavant.

## 1.2. Les fondements théoriques de la RSE : La théorie des parties prenantes

L'ambiguïté des concepts de la RSE, ainsi que de ses différents « dérivés », a généré un foisonnement littéraire pour fournir un cadre théorique susceptible d'expliquer la genèse de la RSE. Recenser tous ces cadres est un exercice difficile et complexe, qui dépasse les limites de ce travail.

La théorie des parties prenantes, instrumentalisée et structurée essentiellement à travers les travaux de Freeman (1984), suggère que la survie de l'entreprise passe à travers l'appui et le soutien à certains groupes sociaux définis. Ces groupes sociaux ont été définis par Freeman (1984) de la façon suivante : « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise*<sup>51</sup> ».

Chaque organisation possède de multiples relations avec ses différents groupes d'intérêt. Ce réseau de relations, qui s'établit, est à la fois vaste et difficile à déterminer. Vaste parce que les groupes d'intérêts concernés sont nombreux, parfois même sans avoir de relations directes ou contractuelles avec l'organisation (ex. des riverains à une usine).

---

<sup>51</sup> Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman series in business and public policy, Boston, Pitman.

Difficile à déterminer, parce que les types de relations existantes sont différentes, hétérogènes et donc par définition complexes. L'objectif de la théorie des parties prenantes est particulièrement de comprendre la nature de ces relations et les jeux de pouvoirs auxquels peuvent se livrer à la fois l'organisation que ces groupes d'intérêt.

La problématique de la RSE était une partie intégrante, dès ses premiers développements et structurations, de la théorie des parties prenantes. Ceci s'explique par le fait qu'elle a fourni un cadre de réflexion théorique puissant pour expliquer et définir les obligations de l'entreprise envers les différents acteurs de la société. C'est à ce titre qu'elle a été largement mobilisée pour intégrer les notions d'éthique, de développement durable et du respect de l'environnement dans les problématiques des sciences de gestion (Mercier, 2001).

En conclusion, la théorie des parties prenantes tente de structurer les relations entre l'organisation et tous les groupes sociaux avec lesquels elle interagit. La RSE obéit ainsi à une relation « donnant / donnant » où l'entreprise est dans l'obligation de répondre positivement aux attentes de ces parties prenantes. Et c'est là tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes, puisqu'elle offre un cadre d'analyse théorique pour le fondement d'un management stratégique des relations entre l'organisation et ses groupes d'intérêt, en vue d'adopter un modèle de gouvernance partenariale.

### **1.2.1. Une approche intégrée de la responsabilité par les parties prenantes**

Le développement durable est devenu une préoccupation majeure de la stratégie de l'entreprise qui ne se limite plus à une simple communication externe. Le développement durable contribue à repenser le concept même d'entreprise dont le mode de gouvernance est dorénavant orientés vers la responsabilité et l'intégration des parties prenantes au management, en vue de la promotion des nouvelles pratiques en matière d'éthique.

En outre, le développement durable se traduit également par l'idée d'une responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) qui se définit comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes*<sup>52</sup> ». Cette responsabilité s'impose désormais aux entreprises, qui intègrent les préoccupations morales, sociales et environnementales des parties prenantes dans leurs processus managériaux.

La première étape de la mise en place d'une démarche RSE sera de dresser la carte des parties prenantes de l'entreprise. Cette cartographie constitue pour l'entreprise un véritable outil stratégique pour identifier les acteurs ayant un intérêt particulier.

L'identification des parties prenantes représente un signal fort de l'élargissement du champ des préoccupations de l'entreprise au delà de ses propres frontières. En effet dans ce

<sup>52</sup> Commission Européenne (2001), *Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises*, mars.

processus d'identification, il s'agit d'aller au delà de la structure formelle de l'organisation, pour intégrer toutes les relations indirectes et ou informelles de celle-ci, donc il est utile de ne pas se limiter aux seules parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des liens contractuels (clients, salariés, sous-traitants ou actionnaires) pour s'adresser à des groupes plus largement touchés (Igalens et Point, 2009).

Le groupe Danone a développé depuis plusieurs années des outils spécifiques de dialogue pour accompagner les filiales dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes au niveau local : l'outil « *stakeholders mapping* » permet d'identifier les parties prenantes de l'entreprise, de faire une analyse des enjeux et de leurs attentes et de définir les priorités de communication. Il présente également les bonnes pratiques existantes dans différents pays où le groupe opère. L'ensemble des filiales sont invitées à réaliser le « *stakeholders mapping* » tous les ans ; celui-là fait partie de l'évaluation des fondamentaux (Création de valeur avec les communautés locales) de *Danone Way*.

Par ailleurs, un grand nombre de travaux qui se sont consacrés aux relations entre l'efficacité du management sociétal et la performance financière ont établi quelques facteurs stables, qui semblent expliquer les raisons pour lesquelles la RSE peut se transformer en avantage concurrentiel<sup>53</sup>.

### **1.2.2. La théorie des parties prenantes: une intégration de la RSE dans les processus de management stratégique**

La RSE apparaît comme une application du modèle théorique des parties prenantes développé par Freeman (1984). Ce modèle théorique offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour illustrer le rôle largement joué par chaque partie dans le développement durable de l'entreprise. De plus la Théorie des Parties Prenantes (désormais TPP) caractérise notamment une approche duale de la stratégie conduite par l'entreprise, associant à la fois une logique de coordination interne tout en prenant en considération les impératifs de compétitivité de l'entreprise (Mercier, 2006).

Donaldson et Preston (1995) recensent trois approches de la TPP : normative, descriptive et instrumentale. Cette typologie, devenue centrale, est systématiquement reprise dans les travaux postérieurs qui concernent l'analyse de la relation entre la RSE et la TPP.

La version normative de la TPP, a pour objectif d'introduire dans le management stratégique une réflexion de la RSE d'ordre éthique. Ce qui conduit cette approche à analyser les raisons pour lesquelles les organisations doivent se préoccuper des intérêts de leurs parties prenantes en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent (Mercier, 2006). Dans cette perspective, la TPP vise à légitimer les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995) et fournit un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes.

---

<sup>53</sup> Selon M. Porter (1985), l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un *avantage concurrentiel*, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit.

Dans sa quête de réconciliation des logiques éthique et économique, la TPP normative considère que l'objectif de survie de la firme implique d'équilibrer les intérêts conflictuels des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997).

Néanmoins on assiste depuis quelques années au développement de nombreux travaux visant à approcher la RSE sous l'angle plus économique ou stratégique (Gond et Igalens, 2012). Ce qui nous conduit à prendre la TPP sous sa dimension descriptive et instrumentale. Selon cette perspective, la RSE doit être conçue comme un véritable instrument stratégique permettant de renforcer le positionnement de l'entreprise et contribuant à la constitution d'un avantage concurrentiel durable (Igalens et Point, 2008).

La dimension descriptive de La TPP conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte dans les processus de management, ce qui conduit à décrire de quelle manière les parties prenantes affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles (Mercier, 2006).

En ce qui concerne la dimension instrumentale, Le management stratégique des parties prenantes ne constitue donc qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill & Jones, 1992). Dans ce sens, la TPP porte sur le comportement des dirigeants en réponse aux parties prenantes. Ainsi la prise de décisions stratégiques est fondé sur l'analyse des menaces ou bénéfices potentiels posés par les différentes parties prenantes (Freeman, 1984). Selon Porter et Kramer (2006), toutes les actions de RSE ne relèvent pas du domaine de la stratégie. Donc afin d'éviter de s'engouffrer dans l'approche « palliative » de la RSE, il est possible de délimiter la sphère de la « RSE stratégique » en étudiant les niveaux d'impacts sociétaux de l'entreprise sur la société qui l'entoure.

Au niveau du groupe Danone, un « *kit Affaires Publiques* » a été diffusé aux Correspondants dans les filiales en janvier 2012. Cet outil présente de manière synthétique et pédagogique le champ d'action en tant que Correspondant Affaires Publiques Danone. Il définit les usages à respecter dans les échanges avec les parties prenantes et met à disposition des fiches pratiques pouvant accompagner quotidiennement les correspondants.

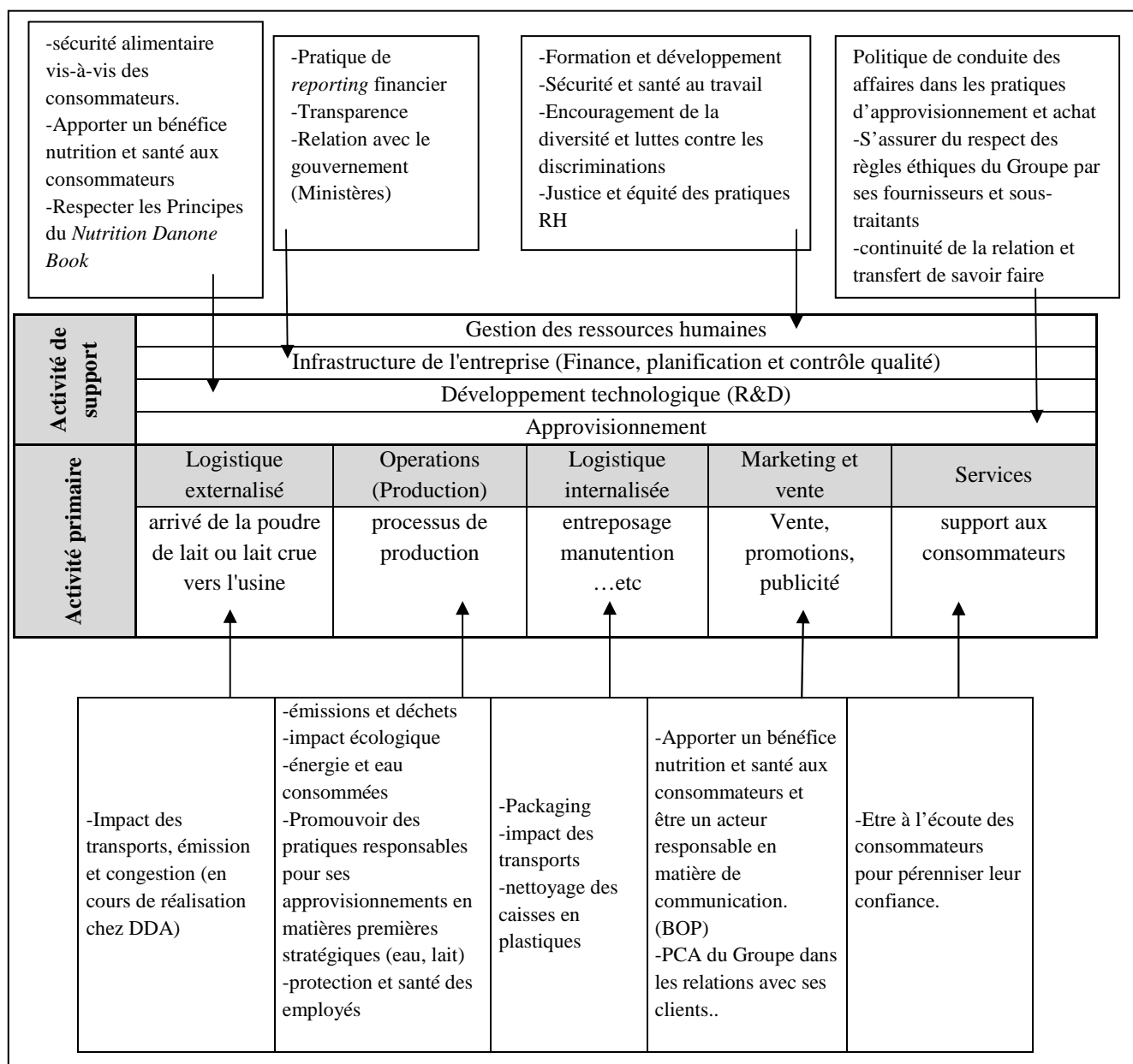
Ce kit permet ainsi de réaliser l'identification des enjeux locaux, puis leur qualification afin de prioriser ces enjeux, d'identifier les acteurs liés à ces enjeux puis les cartographier en fonction de leur position et de leur influence et enfin déterminer le mode de veille le plus approprié qui permette de suivre l'évolution de ces enjeux.

On remarque que dans l'objectif de Danone est d'intégrer dans la réflexion stratégique des filiales la prise en compte des parties prenantes. Pour cela, **des outils méthodologiques de réflexion stratégique** ont été développés depuis 2010-2011 afin d'ancrer la prise en compte des attentes des parties prenantes dans le plan stratégique à moyen terme des filiales au niveau local. Ces supports méthodologiques sont intégrés dans les programmes de formation du groupe à destination des Comités de Directions et des équipes expertes sur

les sujets : définir une stratégie nutrition et santé pour les filiales, fondée sur une analyse fine de ses parties prenantes (consommateurs, institutions publiques, salariés, etc.).

Cependant les actions de RSE les plus susceptibles de contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel résident, soit dans les activités liées à sa chaîne de valeur qui sont susceptible d'affecter la performance tout en améliorant le bien être social, soit dans les actions de RSE qui mobilisent les compétences clefs de l'activité dans le contexte concurrentiel. En outre, Jones (1995) indique que les organisations qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas.

**Schéma 6 : Cartographie de l'impact sociétal sur la chaîne de valeur de DDA**



On remarque à travers le schéma 6, que les principales politiques édictées par le référentiel *Danone Way* (16 fondamentaux) sont présentes au niveau des activités de DDA. Ces

politiques sont mise en œuvre pour s'assurer de l'intégration réelle des parties prenantes dans les différentes préoccupations (nutrition-santé, salariés, environnement, communautés locales, etc.) de DDA.

La réalisation conjointe du diagnostic de la chaîne de valeur<sup>54</sup>, permet d'identifier les principales interrelations entre stratégie d'entreprise et la RSE, donc de concevoir la RSE stratégique et par conséquent obtenir une position concurrentielle notable (Kramer et Porter, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au système de contrôle de la RSE (*Danone Way*), qui a décliné les orientations stratégiques de l'entreprise ayant intégré la RSE dans son processus de management stratégique. Donc ces systèmes de contrôle veillent au bon déroulement de la gestion des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, en prenant en compte leurs attentes.

## **SECTION 2 : THEORIE DE LA GOUVERNANCE ET RSE : VERS UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE DE L'ENTREPRISE**

En 1937, dans un article devenu classique, R.H.Coase posait ainsi le problème : si des entreprises existent c'est parce que le recours au marché a un coût : « *la principale raison qui rend avantageuse la création d'une entreprise parait être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix*<sup>55</sup> ». D'autre économiste, notamment O.E.Williamson, ont détaillé avec précision des coûts relatifs au fonctionnement d'un marché, il s'agit des « coûts de transaction ». Ainsi est-on arrivé à une vision contractuelle de la firme dans laquelle cette dernière se résume à un nœud de contrats, contrat de travail, contrat avec les fournisseurs, les distributeurs, les banques, etc.

Cette vision trouve son origine dans les travaux de Jensen et Meckling (1976). Leurs travaux reposent sur une vision contractuelle de la firme articulée autour de la notion de relations d'agence (chaque fois qu'un individu (le principal) en engage un autre (l'agent) pour accomplir une certaine tâche et que la rémunération du premier dépend de la qualité du travail du second). Les problèmes dans une relation principal-agent (on parle de problème d'agence) surviennent du fait de conjonction des deux conditions suivante :

- Les objectifs du principal et de l'agent sont différents ;
- L'action et les décisions prises par l'agent sont difficilement observables par le principal (il y a une asymétrie d'information).

Les mécanismes de gouvernance interviennent pour réduire les problèmes d'agence et contribuent ainsi à augmenter la création de richesse. Par ailleurs, cette conception

---

<sup>54</sup> La démarche dite « Inside out », consiste à partir de l'analyse de la chaîne de valeur de l'organisation et à évaluer l'ensemble de ses impacts sociaux et environnementaux. Dans ce cas toutes les activités de l'organisation (activités primaires ou activités de soutiens) sont susceptibles de générer des impacts sociétaux d'une manière ou d'une autre.

<sup>55</sup> Coase R, (1937). « The Nature of the Firm », *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16 (Nov., 1937), pp. 386-405

traditionnelle de la gouvernance privilégie les intérêts des actionnaires dans le processus de prise de décision stratégique et s'intéresse particulièrement à l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des propriétaires. Devant une diversité plus importante d'intérêts et d'acteurs influents, une conception plus récente est apparue progressivement, celle d'une gouvernance partenariale où sont pris en considération les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Cette section vise à présenter la littérature scientifique consacrée à la gouvernance partenariale qui recouvre un vaste champ de recherches adoptant principalement deux approches respectivement contractuelles et cognitive. En concomitance, on présentera des exemples issus des résultats de notre étude exploratoire qui concerne le groupe Danone et notamment sa filiale implanté en Algérie (Danone Djurdjura Algérie), qui s'est engagé dans une démarche de dialogue avec les acteurs de la société civile, dont l'objectif est non seulement de développer une écoute active des évolutions et des attentes des différentes parties prenantes clés.

## 2.1. L'approche contractuelle de la gouvernance

Le gouvernement de l'entreprise recouvre « *l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir des dirigeants*<sup>56</sup> ». Néanmoins, nous estimons que la gouvernance ne se restreint pas aux dirigeants, en ce sens la gouvernance serait « *l'ensemble des mécanismes qui contribue à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés*<sup>57</sup> »

Toutefois, l'approche traditionnelle (classique) porte sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants. Elle suppose que les systèmes d'incitation et de contrôle de ces derniers dépendent de la structure de financement de la firme, et notamment de la composition de son actionnariat (La Porta et al, 1996). Cette approche traditionnelle de la gouvernance qui est associée à la théorie de l'agence privilégie principalement la relation conflictuelle ou les problèmes d'agence<sup>58</sup> entre les actionnaires et les dirigeants et attribuent, de ce fait, au système de gouvernance le rôle exclusif de sécuriser l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997). Ce modèle actionnarial conduit à ne s'intéresser qu'aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Selon l'approche étendue de la gouvernance, soutenue notamment par Charreaux (2006), « *le problème de l'efficacité des systèmes de gouvernance ne peut être posé que dans le cadre élargi à l'ensemble des stakeholders*<sup>59</sup> ».

<sup>56</sup> Charreaux G., Desbrières Ph., « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », in Charreaux G. et P. Wirtz (2006), Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives, Paris, Economica.

<sup>57</sup> Pigé B. (2008), Gouvernance, contrôle et audit des Organisations, Economica.

<sup>58</sup> Les objectifs du principal et de l'agent sont différents et L'action et les décisions prises par l'agent sont difficilement observables par le principal ( il y a une asymétrie d'information)

<sup>59</sup> Charreaux G. et P. Wirtz (2006), *ibid.*

Dans cette perspective, la RSE est aujourd'hui comprise comme un ensemble de discours et de pratiques qui œuvrent pour un élargissement du nombre des parties prenantes inhérentes à l'entreprise et qui constituent de ce fait, une remise en question du modèle actionnarial, moniste de gouvernance au profit d'une approche plurale partenariale de la gouvernance.

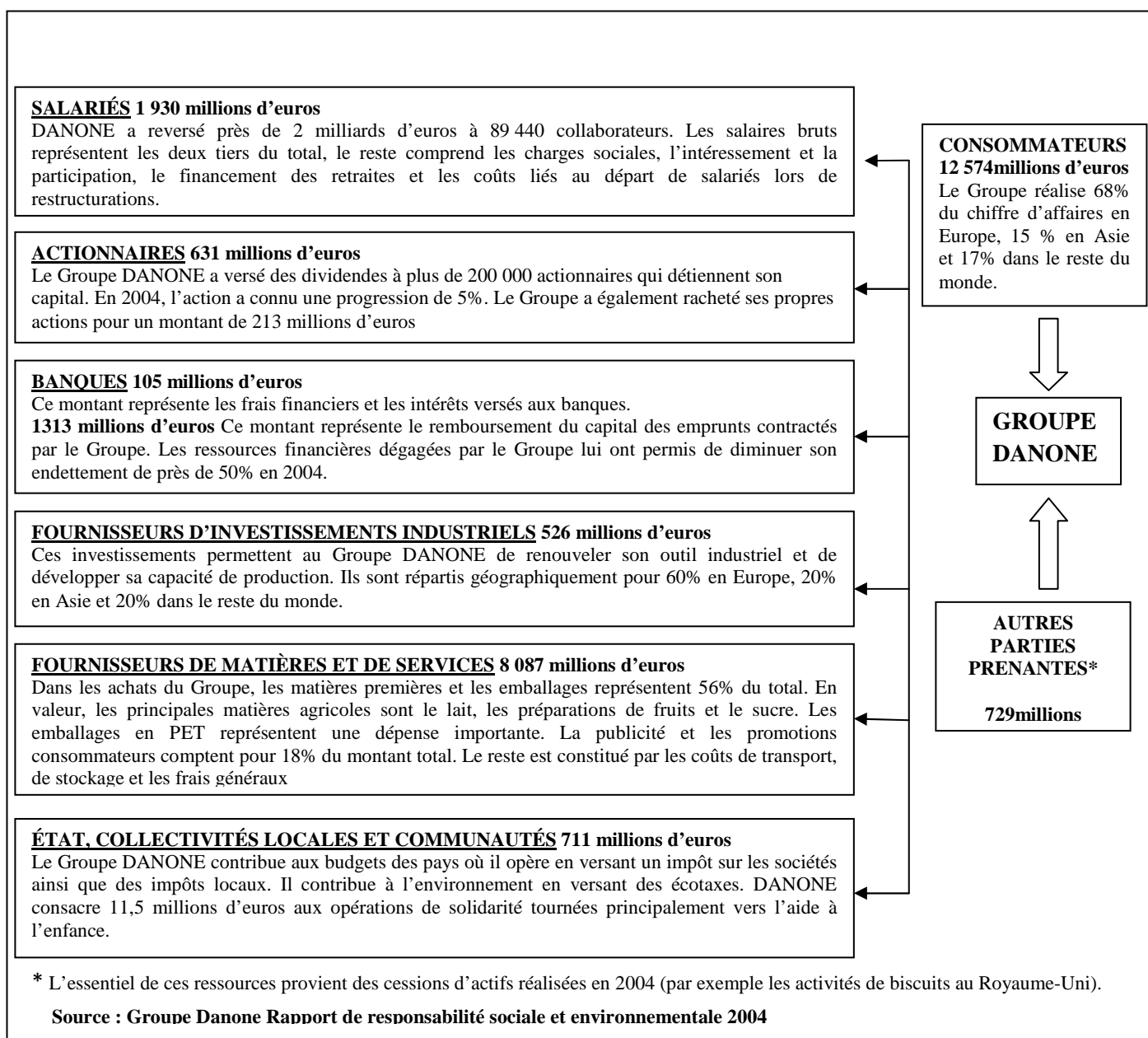
Le référentiel de gouvernance de l'entreprise évolue pour imprégner les intentions stratégiques de la responsabilité sociale et environnementale afin d'initier une gouvernance responsable source de performance globale. L'entreprise est appelée à développer des organes de gouvernance adaptés transparents pour promouvoir le respect du développement durable et l'adoption de pratiques management responsable (Perrez, 2005). En conséquence, la RSE comme modèle partenarial de gouvernance, viserait à réallouer les droits de contrôle dans l'organisation et à substituer les objectifs de maximisation de la valeur actionnariale, par des objectifs de maximisation d'une valeur partenariale.

Par ailleurs, la notion de « gouvernance responsable » (ou « gouvernance partenariale ») induit que chaque partenaire de l'entreprise supporte un risque résiduel associé à son investissement spécifique dans l'entreprise. L'efficacité et la résilience de l'entreprise s'évaluent non pas en fonction de la valeur créée pour les seuls actionnaires, mais pour toutes les parties prenantes.

Une telle approche, analysée par Charreaux et Desbrières (1998), suppose que les relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais sont « coconstruites » afin de répartir la valeur créée entre toutes les parties prenantes. Elle conduit à étudier le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur partenariale et à réduire les pertes de valeur dues aux conflits entre les parties prenantes. En ce qui concerne le groupe Danone, on assiste à une redistribution de la valeur créée avec ses principales parties prenantes. Le schéma ci-dessous illustre comment est utilisé et redistribué le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec ses clients et ses consommateurs.

Le principal flux concerne les fournisseurs, les achats de matières premières et de services représentant 68% du chiffre d'affaires du Groupe. Les rémunérations des salariés et les charges sociales afférentes constituent le second poste de redistribution de valeur. Les effectifs du Groupe ont légèrement augmenté, passant de 88 607 en 2003 à 89 449 en 2004. Ils sont répartis pour 37% en Europe, 47% en Asie, 16% dans le reste du monde. Les pouvoirs publics (Etat, collectivités locales) et les communautés locales sont bénéficiaires des retombées de l'activité du Groupe, avec un total de 711 millions d'euros de contributions versées sous forme de taxes, impôts et dons aux associations. Le concept de valeur partenariale conserve une orientation financière mais prend ses distances avec l'approche classique de la création de valeur car il propose une évaluation de la valeur créée pour tous les apporteurs de ressources (Bouquin, 2010)

Schéma 7: La redistribution de valeur aux parties prenantes



Toutefois, les dirigeants « enracinés » dans l'entreprise exercent un rôle central dans la répartition équitable de la valeur créée (Donaldson et Preston, 1995). D'ailleurs, à l'instar de la très grande majorité des grands groupes français cotés, le Conseil d'administration de Danone a fait le choix de confier les deux fonctions de président et de directeur général à Franck Riboud. C'est lui qui conduit l'entreprise vers sa mission avec l'objectif non seulement de créer de la valeur à court terme pour l'actionnaire, mais aussi de construire un groupe dans le long terme au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, les nombreux rapports sur la gouvernance préconisent la mise en place d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration, de comités de

contrôle des comptes, de rétribution et de sélection des dirigeants, et parfois, de comités de développement durable (ou RSE) auprès du conseil, afin de mieux prendre en compte les attentes des parties prenantes (Charreaux et Wirtz, 2006).

Dans le cas du groupe Danone le Conseil d'administration est composé à 57% d'administrateurs indépendants<sup>60</sup> et comporte plusieurs comités ad-hoc en charge de l'animation des projets sociétaux :

- Le Comité d'Innovation Sociétale («Social Innovation Committee») a la responsabilité de valider les projets qui sont analysés au préalable par les équipes dédiées aux différents Fonds. Le Comité décide des financements qui sont alloués aux projets et assure leur suivi. Il a également un rôle plus large d'impulsion et de proposition auprès du Comité Exécutif du groupe sur les sujets d'innovation sociétale. Il est composé d'une dizaine de membres :  
Directeurs Généraux de zones géographiques (Afrique du nord notamment l'Algérie), représentants des différents pôles et responsables fonctionnels au niveau central. Il est présidé par Muriel Pénicaud, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe et animé par Bernard Giraud, Conseiller en Développement Durable auprès de la Direction Générale ;
- Le Comité de Responsabilité Sociale est un comité du Conseil d'Administration chargé d'éclairer le Conseil sur l'ensemble de ces sujets. Composé d'administrateurs du groupe, le Comité émet un avis sur les orientations, les projets et leurs impacts en veillant notamment aux éventuels « *conflits d'intérêts* » ;

Toutefois, la vision partenariale fondée sur les théories contractuelles de la gouvernance (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction) n'est pas exempte de critique, car elle ignore les aspects cognitifs présents dans les organisations. A cet effet, la modélisation contractuelle de la formation de la valeur partenariale n'intègre quasiment pas la dimension cognitive car elle se limite à l'analyse des conflits d'intérêt (problèmes d'agence).

## 2.2. L'approche cognitive de la gouvernance

L'approche cognitive de la gouvernance représente l'entreprise de façon réaliste comme une coalition d'individus et/ou de groupe aux intérêts divers en situation de coopération ou de conflits, mais aussi comme un lieu d'apprentissage organisationnel<sup>61</sup>. Elle vise aussi à identifier et à développer les compétences et les connaissances exigées des administrateurs et des dirigeants, afin de stimuler et d'orienter le processus créatif de l'entreprise (Wirtz , 2006).

Cette approche de la gouvernance ne se limite pas à la lecture contractuelle de l'entreprise (Charreaux et Wirtz, 2006). Elle sollicite différents courants théorique, à savoir : la théorie

<sup>60</sup> Rapport de développement durable (2012) .*op.cit.*

<sup>61</sup> Voir notamment les travaux précurseurs de Simon (1947), March et Simon (1958), Cyert et March (1963).

comportementale de l'entreprise, la théorie économique évolutionniste, les théories fondées sur les ressources et les compétences.

Dans ce cas, le système de gouvernement se définit ici comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur durable en privilégiant les compétences, l'apprentissage et la capacité d'innovation (Hart et Moore, 1990). La création de valeur trouve son origine dans la réduction des coûts engendrés par la coopération dans la perspective contractuelle du modèle disciplinaire alors qu'elle découle de l'augmentation des gains nés de la coopération dans le modèle cognitif. Par conséquent, une théorie pertinente de la gouvernance doit combiner des arguments disciplinaires et cognitifs (Charreaux, 2006).

Selon Chatelin et Trébucq (2003), Les mécanismes de gouvernance sont censés résoudre l'ensemble des conflits tant du point de vue contractuel (fondés sur l'asymétrie informationnelle) que du point de vue cognitif (fondés sur la connaissance source d'une interprétation des informations existantes construites à partir du modèle cognitif propre à l'individu). Les mécanismes de gouvernance doivent être également envisagés comme des moyens d'inventer des opportunités et d'aligner les schémas mentaux afin construire des capacités stratégique distinctive (Barney, 1991), qui peuvent éventuellement conduire à un rapprochement entre le gouvernement de l'entreprise et le développement durable.

Un principe d'action de Danone est de développer des partenariats en premier lieu en fonction des projets et des situations locales. Dans le cas de DDA ont assiste a une grande latitude pour développer des partenariats avec les organisations pour lesquelles les synergies sont les plus fortes.

La prise en compte des attentes des parties prenantes est à la source même de la démarche *Danone Way*. Cette dernière a pour rôle de fournir des lignes de conduite dans le choix des partenaires et d'encourager les filiales et ses partenaires à échanger des informations et à capitaliser sur les bonnes pratiques de chacun. Dans le cadre d'une démarche de socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1997) des plates formes d'échanges entre les managers et les directeurs de structure ont été mises en place sur les réseaux intranet du groupe afin de favoriser la construction de la stratégie au niveau *corporate*. Dans cette perspective Danone favorise le dialogue avec les parties prenantes au niveau des filiales afin d'être au plus près des problématiques locales.

Le dialogue peut prendre différentes formes dans chaque filiale (réunions régulières sur les sujets nutrition – santé, par exemple) et la fréquence est adaptée en fonction des enjeux locaux. Cependant, l'intensification du dialogue entre les membres du comité de direction (ou managers) de DDA et les autres managers du groupe (ou d'autres filiales) a permis a DDA de développer des routines (Nelson et Winter, 1982) très distinctives privilégiant la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation par le travail en réseau.

Pour Danone, l'enjeu principal est la «co-création» de valeur avec ses parties prenantes a travers des échanges transversaux entre les unités locales pour arriver à un résultat qui

permet la création de valeur partagée qui bénéficie à l'entreprise comme aux parties prenantes.

D'ailleurs, la démarche de *Danone Way* ne s'inscrit donc pas dans la vision traditionnelle de la philanthropie qui est essentiellement extérieure à l'entreprise. À cet effet *Danone way* incite à l'interaction avec des partenaires ayant développé une expérience et des compétences complémentaires à celles de l'entreprise, car il représente un puissant levier de transformation et d'innovation bénéficiant à l'entreprise comme à la société. Au-delà d'un simple «dialogue», l'accent est donc mis sur la création de «solutions» en imprégnant dans les interactions entre les différentes parties prenantes des mécanismes qui favorisent l'apprentissage collectif et la construction de relations durables.

### **2.3. L'intégration de la Responsabilité Sociale aux mécanismes de gouvernance de l'entreprise**

Un système de gouvernance représente l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés (pigé, 2008). Les mécanismes de gouvernance ,les discours et les pratiques des entreprises sont aujourd'hui fortement déterminés par deux référentiels qui constitue, à savoir (Martinet et Reynaud, 2004a) : le « *référentiel financier* » basée sur la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et le « *référentiel durable* » basée sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Ces deux axiologies conduisent à des structures de gouvernance d'entreprise différentes répondant à une logique managériale spécifique (Martinet et Reynaud, 2004b).

En ce qui concerne *le référentiel « financier »*, l'entreprise est perçue comme un « nœud de contrats » et les dirigeants ont simplement une fonction de délégués , par ailleurs, le conseil d'administration (principalement composé d'administrateurs « externes et indépendant) exerce une surveillance par la ratification des stratégies afin d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires et notamment pour garantir une rentabilité de l'entreprise, vu que les gains résiduels sont distribués aux actionnaires.

Le référentiel financier engendre un système de contrôle traditionnel qui produit des reporting financiers destinés à mesurer les performances financière de l'entreprise. Ce dernier est obligatoire, destiné aux actionnaires, soumis à des normes comptables internationales (IAS/IFRS, directives européennes de 2002 et 2003) et nationales (le système comptable financier en Algérie, SCF), ainsi qu'à des réglementations de la communication financière ;

*Le référentiel « durable »* considère l'entreprise comme une communauté qui reconnaît l'existence de valeurs axées sur le développement durable et les dirigeants sont enracinés et engagés dans le développement de l'entreprise. Cependant, le conseil d'administration contribue à la validation de la stratégie de l'entreprise en collaborant avec les dirigeants qui arbitrent entre l'intérêt des actionnaires et les attentes des parties prenantes. Ce référentiel

peut s'analyser comme étant un élargissement de la théorie d'agence (Hill et Jones, 1992), où les dirigeants deviennent les agents de toutes les parties prenantes.

Pour intensifier les efforts en faveur d'une intégration de la responsabilité sociale aux mécanismes de gouvernance, une entreprise doit mettre en place un processus de contrôle et de gouvernance qui vérifie l'alignement des intérêts des parties prenantes sur la politique et la stratégie de l'entreprise.

*Danone Way* représente un référentiel « durable » encadré par des dispositions de natures et d'origines diverses, puisque Il a été élaboré à partir de l'histoire, des valeurs, de la culture et des expériences réussies (Best practices) des filiales depuis l'origine du groupe. Il a d'emblée joué le rôle de lien entre les différents documents de politique qui existaient (tels que les Principes de Conduite des Affaires) en les intégrant ou en renvoyant sur des sites Intranet spécialisés par exemple, pour obtenir des guides (exemple le guide d'éco-conception des emballages), méthodes, ce qui permet de démultiplier la connaissance de chacun de l'ensemble des outils à sa disposition.

Ce référentiel s'inscrit aussi dans la ligne et l'esprit des textes internationaux<sup>62</sup>, déclaration universelle des droits de l'homme, conventions de l'Organisation Internationale du travail, normes ISO 9000 et 14000. Il couvre les 3 domaines de la Global Initiative Reporting<sup>63</sup> économique, social, environnemental (reporting triple bottom line) et s'efforce d'en aborder tous les aspects, qu'il s'agisse par exemple de la prise en compte de la chaîne logistique dans notre management environnemental ou de l'animation des démarches sécurité en matière de conditions de travail ou encore des procédures contre la corruption dans les relations avec les sociétés locales.

Pour atteindre « un alignement stratégique durable », Danone a imposé pour sa filiale implantée en Algérie (DDA) d'intégrer des processus de consultation, et de contrôle, encadrés par des guides de procédures incorporés dans le référentiel *Danone way*. Le respect par les managers de l'entreprise des politiques issues du *Danone Way* est surveillé par le contrôleur interne, du groupe qui est lui-même soumis à un contrôle par des instances externes de contrôle publiques (régulateur pour les sociétés cotées) et privées (auditeurs, agences de notation, analystes financiers, observatoire de développement durable, presse économique.... etc)

---

<sup>62</sup> Les normes édictées par des lois, comme la loi française NRE qui impose aux sociétés cotées la publication annuelle d'un « rapport du développement durable ») et des guides édictés par des agences publiques comme le guide SD 2100 AFNOR, les normes AA1000, SA 8000.

<sup>63</sup> Les normes internationales GRI (*Global Reporting Initiative*), publiées en 1999, qui proposent des principes de construction, une structure type et des protocoles de calcul des indicateurs de Développement Durable ; le Pacte mondial (2006), qui recommande l'application de trente-six indicateurs de base. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## CONCLUSION

Ce chapitre met en évidence la relation qui existe entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la gouvernance d'entreprise. On a montré dans la première section que la notion élargie de parties prenantes est devenue incontournable dans les réflexions sur la gouvernance des entreprises. On a constaté aussi qu'une approche par les parties prenantes permet de créer de la valeur et apparaît comme une nécessité pour les entreprises cherchant un avantage concurrentiel. Elle permet en outre, d'améliorer l'image de l'entreprise et d'insérer le développement durable et la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise dans des relations gagnant-gagnant ou mutuellement profitables.

À travers la deuxième section on a vu que la notion même de gouvernance d'entreprise contribue également à prendre en compte le rôle des acteurs ainsi que leurs interactions dans les stratégies des entreprises. Le groupe Danone a très tôt intégré les parties prenantes dans sa gouvernance d'entreprise à travers son référentiel « *Durable* » qui se nomme « *Danone Way* ».

**CHAPITRE 4 : DES SYSTEMES DE  
CONTRÔLE VISANT À LA  
CONVERGENCE DES INTÉRÊTS ENTRE  
LES DIFFERENTES PARTIES  
PRENANTES**

## INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre est d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche en expliquant comment les systèmes de contrôle de la RSE permettent de gérer les relations que noue l'organisation avec ses parties prenantes. Donc, analyser la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gouvernance partenariale d'entreprise à travers les éléments observés lors de notre étude de cas.

Dans ce chapitre, nous allons reprendre les principaux résultats dégagés de notre analyse exploratoire et en même temps nous discuterons ces résultats selon les connaissances théoriques relatives à la gouvernance d'entreprise et aux systèmes de contrôle. En ce sens, on fera une analyse à partir des données et des résultats tirés de notre terrain de recherche. Ces données proviennent de nos sources primaires (extraits des entretiens réalisés), et de nos données secondaires (documents internes, documents externes, et rapports annuels).

Ce chapitre comprendra trois sections qui se déclinent comme suit :

La première section apportera les réponses à notre question de recherche qui vise à expliquer le rôle du *Danone Way* dans la gestion des relations partenariale de DDA. À cet effet, plusieurs facteurs déterminants ont émergé des entretiens que nous avons réalisés et qui expliquent comment les systèmes de contrôle de la RSE constituent un mécanisme partenarial de gouvernance au sein DDA. Cependant, une discussion théorique sera également élaborée quant aux principaux déterminants identifiés.

La deuxième section de ce chapitre répondra à une deuxième question qui a émergé au cours de notre étude exploratoire, à savoir : Comment utiliser des indicateurs de la RSE pour gérer les relations entre l'organisation (DDA) et ses parties prenantes ?

Pour ce faire, cette section présentera une synthèse des rôles que jouent les indicateurs de la RSE dans la gestion des relations partenariales en suivant une approche systémique, comme le souligne Charreaux (2006), « *le problème de l'efficacité des systèmes de gouvernance ne peut être posé que dans le cadre élargi à l'ensemble des stakeholders .....il doit être étudié dans une perspective systémique, tenant compte des processus concrets de création de valeur par la firme* »<sup>64</sup>. Une discussion sera menée pour répondre à cette problématique.

On présentera lors de la troisième section, les principaux résultats de cette étude exploratoire en mettant en lumière les systèmes de contrôle de la RSE et leur contribution en tant que mécanisme de gouvernance.

---

<sup>64</sup> Charreaux G., Desbrières Ph., « gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », in Charreaux G. et P. Wirtz (2006) : *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica.

## SECTION 1 : LE CONTRÔLE DE GESTION DE LA RSE ET PAR LA RSE

Vouloir contrôler, c'est « *chercher à orienter des actions, des comportements- sinon des savoirs, des buts ou des valeurs* »<sup>65</sup>. La raison d'être d'un système de contrôle est « d'accroître les chances que les individus internalisent les objectifs organisationnels et qu'ils se comportent de manière à atteindre ces buts »<sup>66</sup>. Le contrôle de gestion se caractérise par l'utilisation de mesures (le plus souvent comptables) pour piloter par les résultats. De plus, le contrôle de gestion n'est pas l'unique mode de contrôle possible dans les organisations (Berland et De Rongé, 2011).

Selon N.Berland des recherches récentes ont montré que les grandes organisations sont aujourd'hui dotées de systèmes formels de contrôle de gestion plus ou moins équivalents. Ce qui les différencie, c'est la manière de les utiliser, notamment dans les cas où une entreprise intègre une stratégie RSE dans sa chaîne de valeur. En effet, la littérature managériale nous apprend que pour décliner une stratégie spécifique, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle adéquat, avec des systèmes de contrôle spécifiques à chacune de ces stratégies (Essid, 2009).

Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004), souligne que : « *quel que soit le degré d'intégration des objectifs sociétaux dans les stratégies économiques de l'entreprise, la crédibilité externe et l'efficacité passent par la mise en œuvre d'un système de pilotage de cette évolution stratégique* »<sup>67</sup>.

Néanmoins, cet aspect particulier du contrôle de gestion de la RSE a été très peu investigué par la littérature. Quairel (2006) souligne à cet effet que « *dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les dispositifs actuels d'évaluation de la performance globale sont relatifs aux attentes des parties prenantes et mesurés par des agents extérieurs à l'entreprise (notation extra-financière, classements et prix, enquêtes de réputation...)* ».

*Ces dispositifs d'évaluation et de notation font l'objet de nombreuses publications, alors que les systèmes de mesure de performance, mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable annoncée, dans le cadre d'un contrôle de gestion élargi, sont peu, voire pas, étudiés par la littérature académique* »<sup>68</sup>. Or, pour mettre en place des stratégies orientées RSE, les systèmes de contrôle auront certainement un rôle prépondérant à jouer.

---

<sup>65</sup> Bouquin, H.(2009),. « théorie des organisations et contrôle », In Colasse, B(Dir.), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Paris, Economica, PP.1371-1379.

<sup>66</sup> Flamholtz, E. G., Das, T. K., and Tsui, A. S. (1985). "Toward an Integrative Framework of Organizational Control." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 35-50

<sup>67</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.

<sup>68</sup> Capron M., Quairel F.(2006) ,"Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale" , *Revue des Organisations responsables N° janvier 2006 à paraître*

En ce sens, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

Comment peut-on s'assurer que la stratégie RSE est déployée d'une manière efficace ? Est-ce que les systèmes de contrôle aident l'entreprise à gérer les relations qu'elle noue avec ses parties prenantes ? Comment faire en sorte que les résultats des démarches de RSE s'améliorent ?

Il est nécessaire d'apporter des réponses à ces questions si l'on souhaite que la stratégie RSE dépasse l'ordre du discours pour s'inscrire durablement dans la gestion des relations partenariales de l'organisation.

Le contrôle de gestion offre à ces interrogations des cadres d'analyse permettant d'appréhender le contrôle et le pilotage des actions de RSE. Nous retiendrons ici celui de Robert Simons pour distinguer quatre leviers de contrôle :

D'une part, **le contrôle diagnostique** et **le contrôle interactif**, qui définissent le contenu du contrôle de gestion de la RSE en focalisant l'attention sur les systèmes de contrôle formels de la RSE, tels que les audits ou les systèmes de reporting interne ;

D'autre part, le contrôle par la RSE, qui renvoie aux deux leviers complémentaires que sont **le contrôle par les croyances partagées** et **le contrôle par la définition des frontières** des comportements admissibles dans l'organisation<sup>69</sup>.

Ces quatre leviers de contrôle permettent d'identifier les grands défis que posent les relations qu'entretiennent le contrôle de gestion et la RSE.

### **Pourquoi les apports du cadre théorique de Simons pour notre recherche ?**

L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations empiriques et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

On s'est appuyé sur la littérature académique en contrôle de gestion pour donner du sens à nos observations empiriques. A cet effet, en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie (Charreire et Durieux, 2003), on remarque que les apports de R.Simons correspondent parfaitement à notre étude exploratoire qui vise à étudier la relation qui existe entre systèmes de contrôle et gouvernance d'entreprise. Donc, notre démarche concorde avec notre raisonnement méthodologique abductif.

Le cadre théorique proposé par R.Simons<sup>70</sup> met l'accent sur les modalités d'utilisation des outils de contrôle pour décliner les objectifs stratégiques d'une entreprise comme dans le cas de Danone. Etudier un mécanisme de contrôle particulier dédié aux enjeux issus de la RSE, nous place directement dans ce type de contexte où la stratégie de l'entreprise prend en considération les intérêts de ses parties prenantes.

---

<sup>69</sup> Simons R. (1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 217 p

<sup>70</sup> Simon R.A., (1995). *Ibid.*

Les différents systèmes de contrôle ont pour but d'assujettir les grandes orientations de l'entreprise à un dialogue avec les parties prenantes. En effet, les quatre leviers du cadre théorique de Simons paraissent utiles pour une interprétation théorique des pratiques RSE qui reposent sur une conception pluraliste de l'entreprise (Gond et Igalens, 2012) :

- Les systèmes de croyances peuvent être utilisés comme véhicule des nouvelles valeurs de la RSE ;
- Les systèmes de contraintes peuvent être utilisés comme garde-fou des pratiques contraires à la RSE ;
- Les systèmes diagnostics peuvent être utilisés comme outils cybernétiques de déclinaison des objectifs et de *reporting* de la performance RSE ;
- Les systèmes interactifs peuvent être utilisés pour encourager le dialogue, l'apprentissage et le changement vers de nouveaux critères de performances globaux.

### **1.1. Le contrôle de gestion de la RSE : les leviers diagnostic et interactif**

A travers le *Danone Way* on remarque que les résultats chiffrés permettent de mesurer les efforts des managers dans l'atteinte des objectifs de développement durable, d'autant plus que ces mesures sont associées à des récompenses, ce qui représente une source de motivation supplémentaire.

Le système de contrôle « *Danone Way* » converge également vers un système interactif basé sur la communication perpétuelle entre les managers et des indicateurs flexibles et informels. Car, on remarque qu'il stimule l'apprentissage organisationnel et l'engagement vers des principes de management durable, et cela en veillant à l'adhésion de tous les managers, du personnel, des opérationnels, etc., envers ces principes ; principes qui pourraient au premier abord sembler futiles et inefficaces pour l'organisation.

#### **1.1.1. Le contrôle de gestion diagnostic de la RSE**

L'usage « diagnostic » des systèmes de contrôle renvoie à l'approche traditionnelle du contrôle de gestion inscrite dans une perspective cybernétique de « commande et contrôle », bien représentée par le fonctionnement d'un thermostat.

Un objectif est établi, un plan d'action est déployé et le contrôle de gestion a pour principal objet d'identifier d'éventuels écarts par rapport à la cible préétablie pour apporter des correctifs.

Le levier de contrôle diagnostic est défini comme l'ensemble des « systèmes formels de rétroaction utilisés pour contrôler des résultats et corriger des déviations de standards prédéfinis de performance »<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Simon R.A, *Op.Cit.*p170.

En général, un système de contrôle de gestion utilisé à des fins de « diagnostic » produit des données qui permettent à la direction d'effectuer une gestion par exception. Celles-ci ne sont pas consultées fréquemment (exemple : évaluation annuelle ou biannuelle), ce qui présente un risque de dérapage entre les contrôles, mais dans des organisations stabilisées et routinières, ce type de système de contrôle est efficace et bien accepté par les acteurs.

L'usage de système de contrôle de gestion « diagnostic » est nécessaire au déploiement d'une politique formelle de RSE, en particulier lorsque cette dernière est appréhendée comme une dimension de la stratégie d'entreprise. Ces systèmes permettent de contrôler la poursuite des objectifs en suivant un ensemble d'indicateurs prédéfinis.

Danone, est une entreprise qui croît très rapidement et cette croissance implique le rachat d'entreprises étrangères telles que Djurdjura Algérie en 2006. L'un des problèmes que ce type de croissance pose en matière de RSE consiste à pouvoir s'assurer que toutes les filiales respectent les critères fondamentaux de développement durable.

Le respect de la stratégie de Danone en matière de développement durable nécessite que chaque année la direction puisse obtenir une représentation des politiques suivies et des résultats obtenus, en tenant compte de la diversité des métiers et des zones géographiques, cette exigence de Danone implique un contrôle diagnostic à travers le *Danone Way*. Elle a été mise en œuvre en trois phases :

- Définition des fondamentaux ;
- Définition des politiques et indicateurs ;
- Consolidation, évaluation et feedback.

#### **Première phase : définition des « fondamentaux »**

Dans un premier temps, Danone a défini « 16 fondamentaux » et deux pré-requis dont l'objectif était, en quelque sorte, de servir de balises dans un domaine souvent très diffus : ces fondamentaux sont autant de leviers, au sens de Simons, pour que la direction de Danone puisse avoir l'assurance que l'ensemble de ses composantes gardent le cap fixé.

La première analyse concerne la qualité des fondamentaux. Elle peut être envisagée à partir de plusieurs points de vue :

- Du point de vue de Danone, les fondamentaux doivent convenir à toutes les filiales et bien traduire le double projet « économique et social », les valeurs et les principes du groupe ;
- Du point de vue des parties prenantes de Danone, les fondamentaux doivent répondre à leurs attentes ;
- Du point de vue des intérêts de la société civile et notamment des exigences du développement durable.

Au titre de la gouvernance, le référentiel *Danone Way* permet à l'organisation de développer des stratégies, des objectifs et des cibles reflétant son engagement dans la responsabilité sociétale. Ce point semble acquis à travers les quatre axes suivants : Santé, For all, Nature et people.

Cette vision de la stratégie comme « une variable contingente » explicative des systèmes de contrôle est due essentiellement à l'apparition des typologies des stratégies à partir des années 1970 (Chapmann, 1997).

Depuis, la littérature en contrôle a fréquemment confirmé l'idée que le premier objectif des systèmes de contrôle était de supporter les différentes stratégies des organisations (Bouquin, 2010; Otley, 1980; Fisher, 1995; Langfield-Smith, 1997; etc.). A cet effet, Langfield-Smith (1997) affirme que « *les systèmes de contrôle de gestion devraient être explicitement adaptés pour supporter la stratégie de l'entreprise afin de conduire à un avantage concurrentiel et à une performance supérieure* ».

### **Deuxième phase : définition des politiques et des indicateurs**

Les politiques et les indicateurs de la RSE vont faire l'objet d'une section à part afin d'analyser en profondeur l'apport de ces indicateurs dans la gestion des relations partenariales de DDA.

Au travers de chacun des 16 fondamentaux, la filiale Danone Djurdjura Algérie définit son niveau de politique et d'indicateurs<sup>72</sup>. Les politiques correspondent à des « bonnes pratiques<sup>73</sup> » que Danone a répertoriées et qui peuvent être adoptées et mises en œuvre d'un point de vue opérationnel au sein de la filiale. Les systèmes de contrôle employés de manière diagnostique représentent les systèmes d'information que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance (Berland et Simon, 2010).

Ainsi, ils s'inscrivent ainsi dans une logique classique de déploiement de la stratégie. Ils doivent permettre de contrôler sa mise en œuvre en surveillant l'atteinte des politiques édictées par le *Danone Way* (facteurs clés de succès) et attirer l'attention sur les écarts importants par rapport aux prévisions grâce à un contrôle par exception (voir le tableau ci-dessus). Ils s'inscrivent dans une logique de gestion par les résultats.

On s'inscrit dans cette perspective vers l'apprentissage en *simple boucle*<sup>74</sup>. Ce dernier est entrepris selon des pratiques, politiques et normes de comportement explicites. L'apprentissage consiste à identifier et à corriger les déviations et variations par rapport à ces références (Argyris et Schon, 1978).

---

<sup>72</sup> Voir chapitre 2, section 2.

<sup>73</sup> Ce référentiel de bonnes pratiques n'est pas rendu public, car il fait partie des éléments couverts par la propriété intellectuelle.

<sup>74</sup> Argyris C. et Schön D. (1978), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck (traduction française).

**Tableau 15 : scorecard et gestion par exception**

Fundamentals		Policy and Means	Points	CSR Result Indicators	Points	TOTAL
DH2	Diversité et égalité des chances	3	20	3	20	40
DH3	Santé, sécurité et conditions de travail	4	30	2	10	40
RH1	Dialogue social et implication des employés	4	30	4	30	60
RH2	Temps de travail et organisation	2	10	4	30	40
RH4	Formation	3	20	2	10	30
RH5	Développement individuel	2	10	4	30	40
ENV1	Gestion de l’empreinte environnementale	3	20	3	20	40
ENV2	Contrôle des risques environnementaux	3	20	4	30	50
ENV3	Impact matières premières	3	20	3	20	40
ENV4	Impact emballage	3	20	4	30	50
CO1	Qualité consommateur	3	20	3	20	40
CO2	Standards nutrition/ santé des produits	3	20	2	10	30
CO3	Standards nutrition/ santé pour le marketing et la communication	2	10	4	30	40
GOV 1	Code de conduite des affaires	4	30	4	30	60
GOV 2	Responsabilité sociale des fournisseurs	3	20	2	10	30
GOV 3	Création de valeur partagée avec les communautés locales	3	20	4	30	50
<b>Total absolute value</b>			<b>320</b>		<b>360</b>	<b>680</b>
<b>Total on 1.000</b>						<b>708</b>
<b>Stars Challenge</b>				<b>***</b>		

Source : Danone Djurdjura Algérie 2012

Les indicateurs de performance de la RSE représentent un système d’incitations économiques en rapport avec les performances à atteindre en matière de RSE. Ce point est atteint par le système de bonus intégrant la performance sociétale. Depuis 2008, les critères servant à évaluer la performance des cadres dirigeants de Danone Djurdjura Algérie reposent sur la règle du bonus en 3 tiers :

- 1/3 sur des objectifs économiques ;
- 1/3 sur des objectifs sociaux et environnementaux ;
- 1/3 sur des objectifs de performance individuelle.

Plus précisément en 2011, la politique de rémunération variable dite «court terme» des dirigeants a été octroyée sous condition de performance déterminée sur la base de 10 objectifs économiques, sociétaux et managériaux et calculée par rapport à des critères objectifs, chiffrés et complétés par l’appréciation du Manager. L’unicité de Danone sur ce sujet repose sur la structure de la rémunération variable à court terme en 3 tiers qui permet de piloter la stratégie économique et sociétale du groupe au plus «près»<sup>75</sup>.

<sup>75</sup> Groupe Danone (2010), Rapport de Développement durable.

Par ailleurs, au niveau de Danone Djurdjura Algérie, la direction générale a mis en place pour ses salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur des indicateurs de performance spécifiques<sup>76</sup>.

En se référant à une approche contractuelle de la gouvernance, on constate que les différents systèmes de mesure de la performance, en particulier en introduisant des critères non financiers tels que les indicateurs sociaux et environnementaux, peuvent jouer deux rôles : faire correspondre la stratégie à l'allocation des droits décisionnels d'une organisation, et éviter de détruire de la valeur, et participer à réduire des conflits d'intérêts (Poincelot et Wegmann 2006) en instaurant des mécanismes incitatifs à travers la rémunération et les bonus (Ittner et Larcker, 2002 ; Chenhall, 1997).

De plus, le contrôleur interne de Danone Djurdjura Algérie souligne que « *l'efficacité du système de fixation d'objectifs de DDA et le management de la performance sociétale du Danone Way entre 2009 et 2012 a été confirmée car on remarque une baisse du taux de fréquence d'accidents, une mesure et une réduction du CO2, un développement des talents et des compétences.....etc, ».*

Toutefois, les primes et autres éléments de rétribution décidés au niveau du siège, réduisent le risque que les managers d'une filiale à l'étranger prennent des décisions qui soient contraires aux intérêts de la multinationale (Kumar et Seth, 1998). Toutefois, O'Conner et al. (2001) démontrent que les pratiques incitatives de rémunération, l'évaluation de la performance et les politiques de promotion sont corrélées avec les sacrifices personnels des employés de la filiale.

En combinant ces résultats avec les interviews effectués au sein de DDA on distingue que les indicateurs de la RSE du Système de contrôle *Danone Way* peuvent faciliter la déclinaison des stratégies de l'organisation, et garantir la cohérence entre la stratégie RSE de Danone et les droits décisionnels des dirigeants et des managers.

### **Troisième phase : consolidation, évaluation et feedback**

La consolidation n'est pas toujours évidente : ainsi en 2009, un indicateur qui n'était pas applicable à une filiale lui faisait perdre des points. En 2010, il est exclu du calcul du score de points<sup>77</sup>. Cette opération a été décrite préalablement dans le chapitre 2 : *il s'agit de star challenge*

L'émulation issue du « star challenge » introduit une situation compétitive entre filiales et l'intégration des résultats de *Danone Way* dans les bonus des directeurs généraux et des membres de leur comité de direction renforce le caractère incitatif du dispositif, car il autorise une comparaison entre filiales et entre métiers qui permet de signaler les meilleurs élèves et ceux qui doivent faire l'objet d'une attention particulière ;

---

<sup>76</sup> Groupe Danone (2012), Document de référence.

<sup>77</sup> Groupe Danone, Rapport de développement durable 2009.

Le star challenge est une composante du *Danone Way* et en forme avec un outil de contrôle diagnostic efficace.

### 1.1.2. Le contrôle de gestion interactif de la RSE

Tous les systèmes de contrôle présents dans une organisation n'ont pas le même statut du point de vue de la direction générale. En règle générale, un système de contrôle spécifique est choisi par les dirigeants pour déployer et piloter la stratégie de manière à focaliser l'attention des managers et des employés sur un indicateur ou un sous-ensemble d'indicateurs jugés prioritaires<sup>78</sup>.

Les systèmes de contrôle employés de manière interactive représentent les systèmes d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. Ils doivent permettre de gérer les incertitudes stratégiques (Berland et De Rongé, 2011).

Les facteurs stratégiques de risques (FSR) font référence aux menaces et aux opportunités qui pourraient invalider les hypothèses sur lesquelles la stratégie repose (par exemple, une nouvelle technologie, une évolution démographique imprévue, un changement de politique gouvernementale). L'attention portée à tel ou tel système d'information ou indicateur par un dirigeant conduit en général ses subordonnés à s'y intéresser. Les systèmes de contrôle interactif vont ainsi favoriser la discussion, l'apprentissage et l'émergence de nouvelles stratégies<sup>79</sup> grâce au processus suivant :

- Dans une organisation donnée, la stratégie choisie et la vision des dirigeants produisent des incertitudes stratégiques ou FSR.

- Pour y faire face, les dirigeants choisissent d'utiliser certains outils de contrôle de manière interactive, qui vont faire l'objet d'une surveillance et discussions avec leurs subordonnés.

- Les choix de ces outils par les dirigeants signalent leurs préférences aux subordonnés et donc ce qu'ils trouvent important. De manière inévitable, ces derniers vont donc s'y intéresser, débattre et dialoguer à propos des résultats obtenus sur les éléments suivis de manière interactive.

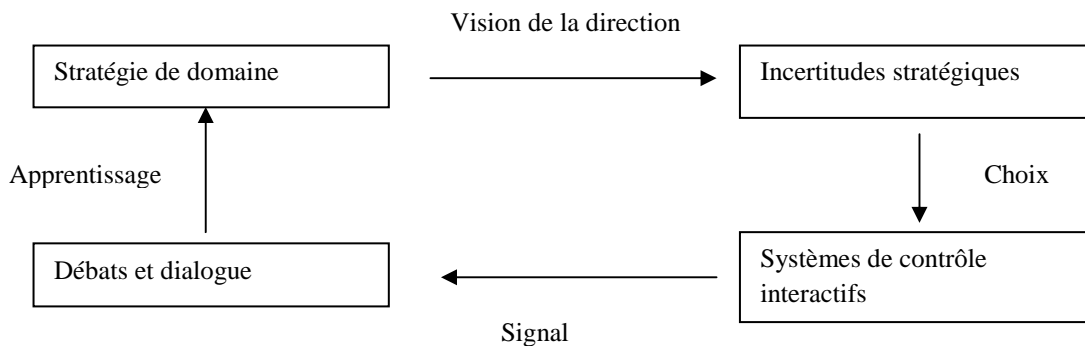
- Ces discussions orientent le partage d'informations, l'apprentissage organisationnel, la recherche de nouvelles opportunités et vont donc conduire à faire émerger de nouvelles stratégies.

---

<sup>78</sup> Gond, J. P. and O. Herrbach. 2006. Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework. *Journal of Business Ethics*. 65: 359-371.

<sup>79</sup> Sponem S.(2004), "Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif ? Proposition d'un instrument de mesure", *Actes du 24<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Orléans 2004*.

Schéma 8 : L'utilisation du processus de contrôle interactif pour apprendre<sup>80</sup>



Il est possible d'utiliser la plupart des systèmes de contrôle de manière interactive : les budgets, les tableaux de bord, les indicateurs de marketing et sur les ressources humaines, les outils de contrôle de gestion de projets ...etc. Ce n'est donc pas l'outil en tant que tel qui compte pour comprendre l'impact du contrôle sur la stratégie mais la manière de l'utiliser.

Au niveau global, l'objectif de *Danone Way* reste de refléter la stratégie générale définie par le groupe, et d'aider les filiales à la mettre en œuvre. Les systèmes de contrôle jouent un rôle important dans la déclinaison de la stratégie du groupe au niveau local, de plus le système de contrôle interactif va ainsi favoriser la discussion, l'apprentissage et l'émergence de nouvelles stratégies adaptées au niveau local et pour pallier les incertitudes stratégiques qui menacent les activités du groupe au niveau local.

L'analyse des résultats sociétaux de DDA va dans le sens des priorités stratégiques (Health, Nature, For all, People). La thématique *Danone Way* sur l'Environnement par exemple est en stagnation ce qui va donner lieu à des échanges avec le groupe ou d'autres filiales pour trouver les raisons de cette stagnation et les actions à entreprendre pour s'aligner avec les objectifs édictés par le groupe dans le cadre de l'axe «Nature».

C'est également le cas pour la thématique «Gouvernance» qui correspond à l'axe «People». De plus, le thème «condition de travail», dont les résultats sont peu satisfaisants. L'axe «Health» va faire l'objet de réunions au niveau local puis entre la filiale et le siège pour trouver des solutions adaptées au contexte d'insertion de la filiale. En outre, l'usage interactif des systèmes de contrôle est un moyen de signaler les priorités et de mobiliser les énergies en interne sur les objectifs jugés cruciaux par la direction ( Berland et De Rongé, 2011)

De plus, les adaptations de *Danone Way* sont profondément liées à la stratégie RSE de Danone. Ainsi, en mobilisant les systèmes de reporting internes de la RSE de manière interactive, il serait possible de faciliter des dynamiques d'apprentissage de la RSE entre les filiales et le siège.

<sup>80</sup> Simons R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Au sein de DDA, la création de nouveaux produits est considérée comme étant un projet qui doit se concrétiser à partir d'une collaboration de managers qui font partie du Comité Nutrition & Santé au niveau de DDA, associant de multiples expertises locales (R&D, réglementaire, juridique, marketing, communication, qualité, affaires publiques, etc.). Cette collaboration peut s'étendre à travers la collaboration entre les managers de DDA avec ceux d'autres filiales, dans le cadre d'une politique de mobilité transversale qui a pour but de faire face aux incertitudes stratégiques qui caractérisent l'environnement local.

Toutefois, dans le cadre de la gestion des incertitudes et risques stratégiques, le directeur qualité produits laitiers frais Groupe détermine les objectifs et les moyens de mise sous contrôle des risques. Ensuite DDA s'approprie les plans de contrôle et les renforcent si nécessaire pour répondre aux spécificités de son activité et de son environnement local. L'ensemble des moyens de maîtrise de la sécurité alimentaire sont régulièrement audités afin d'en assurer l'efficacité et la pertinence.

Dans ces cas là, le rôle du groupe est de fournir des lignes de conduite dans le choix des partenaires et d'encourager la filiale et ses partenaires à échanger des informations et à capitaliser sur les bonnes pratiques et les routines de chacun. Des plateformes d'échanges ont été mises en place sur le réseau intranet du groupe Danone pour accentuer le processus d'apprentissage.

On remarque que Danone encourage ses filiales à développer des partenariats en fonction des projets et des situations locales. Dans chacun des pays, les filiales de Danone ont une grande latitude pour développer des partenariats avec les organisations avec lesquelles les synergies sont les plus fortes<sup>81</sup>.

Par ailleurs, un système utilisé de manière interactive se distingue d'un système utilisé de manière diagnostic sur les caractéristiques suivantes (Gond et Igalens, 2012) :

- Il est consulté par le top management ;
- Il est consulté à une fréquence élevée ;
- Il se focalise sur les incertitudes stratégiques et les risques auxquels l'organisation fait face ;
- Les données qu'il produit sont discutées dans le cadre de réunions de groupe ou en face à face et font l'objet de débats permanents.

Du fait de ces spécificités, un système mobilisé de manière interactive peut contribuer à l'émergence et à la définition de la stratégie organisationnelle. En ce sens, l'usage diagnostic peut faciliter ou renforcer des formes d'apprentissage organisationnel dans le domaine de la RSE.

Il semble que, dans le cas de Danone, le *Danone Way* joue un rôle interactif. En effet, d'après notre étude de cas, il est mobilisé comme outil de dialogue entre la filiale et le

---

<sup>81</sup> Groupe Danone, Rapport de développement durable, 2012.

siège autour des objectifs stratégiques de la RSE. Il constitue une plateforme facilitant les discussions avec les parties prenantes autour de problèmes ou d'enjeux et les orientations stratégiques du groupe sont liées à de nombreuses dimensions directement évaluées par ce système (aspects liés à la santé et à la sécurité alimentaire, etc.)

## **1.2. Le contrôle de gestion par la RSE : croyances et frontières**

Les rapports entre contrôle de gestion et RSE ne se limitent pas au contrôle de cette dernière via des outils formels et informels : la RSE peut aussi être appréhendée comme un mode de contrôle de gestion « en soi ». Ce rôle apparaît clairement à la lumière de deux leviers de contrôle complémentaires aux leviers diagnostic et interactif mis en évidence par Simons (1995) : le contrôle par les systèmes de croyances et le contrôle par la définition des frontières.

### **1.2.1. Le contrôle de gestion par le système de croyances**

Les croyances se constituent en levier de contrôle lorsqu'elles correspondent à « *l'ensemble explicite des définitions de l'organisation que les senior managers communiquent de manière formelle et renforcent systématiquement afin de fournir des valeurs, une mission, et des directions à l'organisation* »<sup>82</sup>.

On considère ici que contrôler, c'est former les identités, les émotions, les attitudes et les croyances : gagner les cœurs, les esprits. L'attention est portée sur ces éléments immatériels (Berland et Simon, 2010). D'un point de vue stratégique, le système de croyances de l'organisation intègre à la fois la vision du dirigeant et le système de valeurs tel qu'il peut être formalisé, par exemple dans le cadre de charte éthique ou code de conduite (Gond et Igalens, 2012).

Le système de croyances de Danone intègre à la fois la vision de Franck Riboud par rapport au double projet « économique et social » et les quatre valeurs de Danone « humanisme, enthousiasme, ouverture et proximité » sont toujours communiquées et formalisées en interne et l'entreprise s'efforce de les traduire dans les comportements individuels et collectifs. Ces valeurs définissent les principes, les objectifs et responsabilités vis-à-vis des clients, des employés et des diverses parties prenantes et elles sont aujourd'hui déclinées dans des attitudes managériales afin de les faire vivre dans le style de leadership de tous les salariés de Danone.

Ces principes, répétés fréquemment par le fondateur et les dirigeants de Danone au fil des années, constituent des dimensions formelles de la culture d'entreprise, qui communiquent aux managers les valeurs humanistes du fondateur, et permettent ainsi de les adapter dans l'action dans le cadre du management au sein des filiales.

Ces valeurs formalisées pourront, par exemple être mobilisées pour justifier des choix de politiques ou de pratiques de gestion des différents domaines de la RSE pour éviter tout conflit cognitif entre les différents dirigeants de l'organisation, car le partage de schémas

---

<sup>82</sup> Simons, R. (1995), *Op. Cit.* p 35.

cognitifs communs peut contribuer à réduire les conflits d'intérêts, la notion de spécificité peut s'appliquer aux capacités organisationnelles, la protection du savoir-faire et justifier les politiques d'investissement socialement responsable (Charreaux et Wirtz, 2006). Donc, on distingue ici un point de rencontre entre les deux paradigmes de la gouvernance à savoir, le paradigme contractuelle (disciplinaire) et le paradigme cognitif.

Ce levier de contrôle a été progressivement intégré aux dimensions plus formelles du Danone Way au niveau des filiales. Comme le souligne la responsable de la communication interne de DDA, « *Les valeurs de Danone sont intégrées dans le Danone Way notamment dans le cas des projets communautaires tel Trust, CODE<sup>83</sup> ou dans le cadre des formations qui concerne le leadership, surtout dans le cas des nouvelles recrues, mais l'héritage historique du double projet économique et social d'Antoine Riboud reste un thème récurrent dans les discours du comité de direction de DDA et notamment de la part du DRH et des anciens managers* »,

En explicitant et organisant les valeurs et les dimensions liées à la gestion de la RSE, les parties prenantes contribuent directement à fournir au dirigeant et gestionnaires des leviers permettant un contrôle par les croyances. Dans ce sens, la RSE se constitue en véritable levier de contrôle idéologique.

En Algérie, Danone se focalise sur deux projets qui visent à intégrer la culture et les valeurs de Danone, le premier représente le « Trust by Danone » qui concerne des personnes externes à DDA par contre, second « CODE » cible notamment les employés de DDA. Le concours de recrutement « Trust by Danone » incarne parfaitement le « Danone Way ». A travers cette nouvelle approche, DDA souhaite attirer davantage de jeunes talents et ainsi faire connaître le groupe à travers ses métiers, ses valeurs (Ouverture, Humanisme, Proximité, Enthousiasme), sa mission et sa culture d'entreprise. Comme le souligne la responsable de communication interne de DDA : « *Le trust by Danone vise à identifier les talents de demain qui représentent les valeurs de Danone et les étudiants éligibles doivent posséder des pré-requis en matière de développement durable, mais aussi ils doivent montrer qu'ils sont sensibles aux valeurs de Danone* »

En ce qui concerne la démarche CODE, elle représente une initiative qui tend à identifier et formaliser les attitudes de leadership "à la Danone", en lien avec les valeurs du Groupe : le Danone Leadership "CODE" – qui signifie "*Committed, Open, Doer & Empowered / Empowering*".

Cette caractérisation des attitudes de leadership s'est faite à partir des valeurs de Danone (Ouverture, Humanisme, Proximité, Enthousiasme). Le référentiel est intégré dans l'ensemble des processus de ressources humaines de DDA, notamment celui de la formation qui constitue le processus moteur qui vise au développement et à l'identification

---

<sup>83</sup> La démarche CODE a été lancée en 2009 pour formaliser et développer les attitudes et style de Leadership propres à tous les salariés, en lien étroit avec les valeurs de Danone.

des potentiels. Le responsable RH Business Partner ajoute que « *Les systèmes d'information RH associés à cette démarche sont utilisés depuis 2010* ».

Dans la même perspective le “*Danone Leadership College*” a été conçu, comme une plateforme pour développer le leadership de tous les chefs d'équipe (*team leaders*), pour qu'eux-mêmes développent sur ces mêmes bases l'ensemble de leurs équipes.

Pour s'assurer que le “*Danone Leadership College*”<sup>84</sup> soit adapté à chaque situation et à chaque contexte, le programme est ancré dans la réalité de chaque filiale du Groupe et se caractérise par une mise en œuvre dans la durée, avec l'organisation de plusieurs sessions de formation. Pour s'assurer que le “*Danone Leadership College*” soit adapté à chaque situation et à chaque contexte, le programme est ancré dans la réalité de chaque filiale du Groupe et se caractérise par une mise en œuvre dans la durée, avec l'organisation de plusieurs sessions de formation.<sup>85</sup>

La formation au sein de Danone comprend une part de socialisation des managers en encourageant leur participation à des sessions de formation, des réunions et des conférences avec les cadres de la maison-mère (Kumar et Seth, 1998). Donc, le contrôle de gestion par les croyances partagées intègre la formation comme instrument de contrôle social qui consiste à ce que les employés de la filiale adoptent la culture et les valeurs de la multinationale. D'ailleurs, les dirigeants de Danone au niveau Corporate considèrent ces actions de formation comme étant un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés Danone<sup>86</sup>.

Le Responsable des RH business partner souligne que « *Le Groupe Danone intègre les managers de la filiale DDA dans des projets et des programmes de formation internationaux [.....] et nous en tant que manager des RH on incite les managers de DDA à communiquer informellement avec les autres sous-unités organisationnelles* » Ce qui au final correspond à un contrôle par la socialisation (Harzing, 1999).

A travers les interviews effectuées avec les membres du département RH, on a pu constater que la socialisation des managers de la filiale à travers la formation permet de transférer des connaissances à ces derniers, ce qui améliore la performance des employés et permet à l'organisation d'être plus efficace. Aulakh et al. (1996) soulignent que le contrôle social a une relation positive sur le développement de la confiance et de la performance.

On remarque que la formation est également un moyen de contrôle par les croyances. Car elle rend plus prévisibles les comportements des employés de la filiale et vise à aligner les schèmes cognitifs<sup>87</sup> des employés en les encourageant à penser et à se comporter

---

<sup>84</sup> Danone mobilise en interne plus de 100 managers, pour devenir des formateurs internes et contribuer à former la plupart des *team leaders* : ce modèle d'animation interne contribuera à instituer la culture “CODE” de façon plus forte, en étant portée en interne à la fois par ces animateurs et par la hiérarchie

<sup>85</sup> Groupe Danone (2009), Rapport de développement Durable.

<sup>86</sup> Groupe Danone (2009), Document de référence.

<sup>87</sup> En psychologie cognitive, ce concept désigne des connaissances élaborées à partir de l'expérience, qui constituent des croyances de base concernant des aspects importants de l'adaptation.

conformément aux objectifs et aux intérêts de Danone mais aussi à sa culture qui vise à intégrer les relations partenariales dans chaque activité de sa chaîne de valeur.

### **1.2.2. Le contrôle de gestion par la définition des frontières**

Simons distingue un quatrième et dernier mode de contrôle des comportements dans les organisations, qui ne s'appuie pas nécessairement sur des outils formels de contrôle, mais consiste plutôt à décrire les frontières de ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas en terme d'activité stratégique pour les collaborateurs (Simons, 1995).

Il porte sur les actions et les comportements des individus et a pour objectif de s'assurer qu'ils réalisent ce qu'il leur est demandé, qu'ils œuvrent dans le sens prévu par l'organisation et selon les règles qu'elle a définies. Il peut recourir à des contraintes administratives, mobiliser des procédures et /ou utiliser la supervision directe par la hiérarchie.

Le contrôle de gestion par définition des frontières est représenté comme étant un contrôle par bureaucratie<sup>88</sup> qui peut servir de garde-fous. C'est un moyen de délimiter ce qu'il est possible de faire et ce qui est interdit. Au lieu de dire ce qu'il faut faire, il définit ce qu'il ne faut pas faire, laissant en cela une certaine liberté. On peut le retrouver dans les chartes d'entreprise ou dans les codes éthiques, mais aussi dans les règles de contrôle interne.

En signalant les comportements jugés intolérables, les dirigeants et managers peuvent renforcer l'autonomie des collaborateurs tout en évitant, par exemple, des prises de risque inacceptables.

La politique de RSE de Danone contribue aussi à l'exercice de cette forme de contrôle lorsqu'elle spécifie des interdits et fixe des limites. Ainsi notre étude de Danone a mis en exergue l'interdiction de travail des enfants comme principe constamment affiché et répété dans l'entreprise, il s'agit d'un pré-requis. Ce principe signale clairement les limites des modes de la gestion de la chaîne de valeur dans des pays où le travail des enfants est légal à partir d'un certain âge.

Les principes de conduite des affaires de Danone fournissent un autre exemple de contrôle par les frontières. Cette thématique est intégrée dans le *Danone Way* (indicateurs et politiques GOV1), dans l'évaluation de l'environnement de contrôle des filiales. De plus à chaque fois que les missions d'audit sont organisées au sein de DDA, les auditeurs (internes ou contractuels) abordent les sujets qui concernent le respect de la politique de conduite des affaires car ces sujets concernent toutes les relations que Danone Djurdjura Algérie noue avec ses parties prenantes. Ces contrôles se font dans une perspective de construire des relations durables avec les parties prenantes (Voir Annexe 2).

En outre la responsable RH fonction support et le responsable RH business partner nous confirme que depuis 2006, les directeurs et tous les managers de Danone Djurdjura

---

<sup>88</sup> Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833-848.

Algérie signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires (PCA), qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes.

Différents moyens ont été mis à disposition pour permettre une appropriation efficace de ces principes (présentations, affiches, livrets de questions - réponses, etc.). Un programme spécifique a été mis en œuvre pour éviter les fraudes<sup>89</sup>.

De plus, une interview avec le contrôleur interne de DDA fait ressortir des éléments qui caractérisent le système de contrôle par les frontières : « *Depuis 2005, un système d'alerte ouvert à tous les salariés, DIALERT, a été mis en place au sein de la filiale pour leur permettre de signaler de manière confidentielle et en temps réel aux dirigeants et managers concernés, les cas d'éventuelles suspicions ou manquements aux principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans la filiale, ou au non-respect des règles comptables en vigueur pouvant affecter la fiabilité des comptes ou encore compromettre la continuité d'exploitation de Danone ou bien globalement à un manquement aux règles de la politique de conduite des affaires* » .

Ces principes formalisent de manière explicite, ce qui est considéré comme acceptable ou non dans l'organisation. Ce faisant, ils définissent des frontières à la recherche d'opportunités de profits par les managers.

Le tableau 16 reprend ces quatre modes de contrôle de gestion de la RSE et par la RSE, décrit les principaux mécanismes par lesquels ils contribuent à influencer les comportements, et les illustre dans le cas de DDA.

Les quatre approches du contrôle de la RSE permettent d'identifier les contributions de la RSE à la gestion de différents enjeux liés à la gouvernance partenariale de l'entreprise. En outre, on remarque que les quatre leviers ne se substituent les uns au autre, mais plutôt des dimensions complémentaires, toutes nécessaires au déploiement et au pilotage d'une stratégie de RSE axée sur les parties prenantes.

La stratégie formelle de RSE renforce les systèmes de croyance et précise de nouvelles frontières à ne pas transgresser pour gérer les risques sociaux, environnementaux, éthiques et sociétaux.

Les objectifs stratégiques de la RSE se déclinent en indicateurs permettant de contrôler la mise en œuvre et les progrès sur des variables clefs identifiées en relation avec les parties prenantes. Dans la section suivante nous allons aborder les indicateurs de performances de la RSE qui constituent une partie importante du *Danone Way*, et on va tenter d'expliquer leurs contributions dans la gestion des relations partenariales de Danone Djurdjura Algérie.

---

<sup>89</sup> Groupe Danone, Rapport de développement durable 2011.

**Tableau 16 : Contrôle de gestion et RSE : Danone Djurdjura Algérie<sup>90</sup>**

Levier de contrôle de gestion		Mode de contribution au contrôle de ou par la RSE	Illustration de pratique dans le cas de Danone Djurdjura Algérie (DDA)
Contrôle de la RSE	Systèmes diagnostics	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation et réévaluation des objectifs de la politique de la RSE</li> <li>-Déploiement et encastrement de la stratégie de RSE dans les systèmes de contrôle</li> </ul>	<p>Aspect diagnostique du <b>Danone Way</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation au niveau de la filiale DDA des 16 fondamentaux à partir de 130 indicateurs chaque année et communication du scorecard ;</li> <li>-Audit externe et possibilité d'apporter des correctifs.</li> </ul>
	Systèmes interactifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mobilisation des managers et des employés autour des objectifs</li> <li>-Structuration de dynamiques d'apprentissage de la RSE</li> <li>-Facilitation de l'émergence de la stratégie</li> </ul>	<p>Aspect interactifs du <b>Danone Way</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-plateforme d'interaction avec parties prenantes de DDA</li> <li>-outil de dialogue interne DDA-Siege</li> <li>-Score global comme indicateur « central » intégré au management de la filiale (outil de pilotage)</li> </ul>
Contrôle par la RSE	Systèmes de croyances	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socialisation et culture d'entreprise forte véhiculée par la RSE</li> <li>-Management centré sur un système de valeurs spécifiques qui correspondent à la politique de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rôle structurant du double projet social et économique</li> <li>-Les « 4valeurs »</li> <li>-La charte de l'environnement</li> </ul>
	Systèmes de frontières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codes éthiques et déontologie délimitant les actions acceptables ou non et faisant partie intégrante de la politique formelle de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principes de conduite des affaires</li> <li>-Interdiction du travail forcé</li> </ul>

## SECTION 2 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA RSE : UN MOYEN DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

L'objectif de notre recherche est d'analyser en profondeur et de près ces systèmes de contrôle spécifiques, ainsi que leurs contributions en tant que mécanisme de gouvernance partenariale au sein de la filiale. Pour ce faire, nous avons choisi d'aborder le sujet à travers l'étude approfondie d'un mécanisme particulier au système de contrôle diagnostique du *Danone Way* à savoir: les indicateurs de la RSE.

Nous aborderons dans cette section le rôle des indicateurs de la RSE dans la gestion des relations partenariales de Danone Djurdjura Algérie. Initialement adoptés pour le reporting externe, ils servent aujourd'hui également au contrôle des comportements en interne, au pilotage de la performance et intègre les parties prenantes dans la gestion quotidienne des

<sup>90</sup> Schéma construit d'après Simons (1994), *Op.Cit.* p173.

activités de la filiale. De ce fait, plusieurs questions ressurgissent lorsque l'on évoque ces indicateurs :

Comment peut-on définir ces indicateurs? Que représentent-ils? À quoi servent-ils ? Et quelles sont leurs limites ? Nous pouvons également élargir notre question de recherche qui deviendrait finalement **pourquoi et comment utiliser les indicateurs de performance de la RSE en interne dans les systèmes de contrôle de gestion de la filiale ? Contribuent-ils à la gestion des relations partenariales de Danone Djurdjura Algérie ?**

Donc, l'objet de cette section est de tenter de répondre à ces différents questionnements en intégrant les résultats de notre recherche pour chaque question en suivant une vision systémique<sup>91</sup>. Ces réponses nous aideront à dresser nos conclusions sur ce mécanisme qui intègre les parties prenantes dans le management de la filiale.

## **2.1. Des indicateurs de la RSE pour gérer les relations partenariales de l'entreprise**

Vu l'émergence d'une véritable demande de plusieurs parties prenantes pour évaluer le degré de contribution des entreprises au développement durable et de mesurer leur responsabilité sociale et sociétale, plusieurs initiatives, publiques ou privées, ont essayé de construire des référentiels pour la production et la communication d'indicateurs de développement durable (GRI, ISO 26000, Loi NRE, etc.).

Ces référentiels et ces normes se basent essentiellement sur des indicateurs dont l'objectif est de refléter d'une manière chiffrée et concrète les performances des entreprises en termes de développement durable. Ces indicateurs sont communément appelés les indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE. Initialement, ces derniers avaient comme rôle essentiel la communication financière externe. Par la suite, ils se sont progressivement introduits dans le management des entreprises vu le besoin urgent et incessant pour mesurer, piloter, auditer, reporter, vérifier et *benchmarker* la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

En ce sens, plusieurs initiatives ont essayé de produire des référentiels exhaustifs pour la production et l'utilisation de ces indicateurs. L'objectif de ce travail de recherche n'étant pas de recenser l'ensemble de ces initiatives, mais nous reprendrons seulement les éléments constitutifs du référentiel de Danone « *Danone Way* » qui nous semble idiosyncrasiques. Les indicateurs de la RSE sont donc des mesures et des données quantitatives et qualitatives qui mesurent les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable (Economique, social et environnemental).

---

<sup>91</sup> Selon L.V.Bertalanffy (1968), Pour tenter d'appréhender un objet d'étude dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties.

Plus concrètement, nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE sont essentiellement constitués de trois types d'indicateurs qui mesurent la performance globale. Chacun de ces types doit prendre en compte une des trois composantes essentielles du concept tout en mettant l'accent sur les préoccupations touchant au long terme et prendre en considération les parties prenantes clés en les impliquant et en les informant le mieux possible (Tyteca, 2002). Ces trois types d'indicateurs sont donc :

- Les indicateurs économiques;
- Les indicateurs sociaux et sociétaux;
- Les indicateurs environnementaux.

**Tableau 17: Les indicateurs de performance de la RSE du Danone Way**

types d'indicateurs	Parties prenantes	Indicateur de performance	Sous-indicateurs	
<b>Sociaux</b>	Salariés/employés	Droits Humains	DH2	Diversité et égalité des chances
			DH3	Santé, sécurité et conditions de travail
		Relations Humaines	RH1	Dialogue social et implication des employés
			RH2	Temps de travail et organisation
			RH4	Formation
			RH5	Développement individuel
<b>Environnementaux</b>	Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de la Ville (MATEV) /communauté locale	Environnement	ENV1	Gestion de l'empreinte environnementale
			ENV2	Contrôle des risques environnementaux
			ENV3	Impact matières premières
			ENV4	Impact emballage
<b>Sociétaux</b>	Consommateurs/clients	Consommateurs	CO1	Qualité consommateur
			CO2	Standards nutrition/santé des produits
			CO3	Standards nutrition/santé pour le marketing et la communication
	Fournisseurs	Gouvernance	GOV2	Responsabilité sociale des fournisseurs

Ce pendant, nous avons mis l'accent dans notre étude de cas sur ces deux dernières catégories pour deux raisons :

- Il s'agit de la principale innovation managériale apparue dans le sillage des thématiques de RSE et de développement durable.
- Ces indicateurs font partie du Danone Way, par contre les indicateurs de performance économique sont intégrés au niveau du référentiel financier de Danone Djurdjura Algérie et au système de contrôle de gestion traditionnel<sup>92</sup> (Financier).

Les indicateurs de la RSE peuvent servir à la direction pour suivre et piloter la performance des divisions, des filiales, des branches, *etc.*, voire aussi pour fixer des incitations financières aux managers selon leur niveau de performance atteint.

On a évoqué ce dernier élément préalablement sur le *Danone Way* avec le star challenge qui vise à motivé les directeurs de filiale à adopter une approche responsable dans la réalisation de leurs objectifs. Rappelons que c'est aussi le rôle incitatif est aussi assigné aux systèmes de mesure des performances.

Par ailleurs, durant notre étude (à travers les interviews effectuées avec les membres qui assiste aux réunions du comité de direction) on a constaté que Danone dispose d'un ensemble d'indicateurs transversaux qui concernent toutes les parties prenantes y compris les dirigeants de la filiale. Ces indicateurs de performance de la RSE veillent au déploiement des différentes politiques qui intègrent les parties prenantes à toute la chaîne de valeur de Danone Djurdjura Algérie. Le Tableau suivant montre les deux principaux indicateurs qui informent les dirigeants du siège et le comité exécutif de Danone Djurdjura Algérie du degré de déploiement de la gouvernance partenariale au sein de la filiale. Toutefois, les sous-indicateurs de performance et les politiques qui composent ces deux indicateurs de performance de la gouvernance (GOV1 et GOV3) seront repris ultérieurement.

**Tableau 18: indicateurs transversaux de performance de la RSE**

<b>Gouvernance</b>	GOV1	Code de conduite des affaires
	GOV3	Création de valeur partagée avec les parties prenantes

<sup>92</sup> Le système de contrôle de gestion et de reporting financier et séparé du système de reporting sociétale au sein de la filiale DDA

De ces développements, nous pouvons conclure que les indicateurs de la RSE intègrent toutes les formes d'indicateurs pouvant renseigner sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle. Nous avons voulu mettre l'accent dans cette revue de la littérature sur les trois catégories d'indicateurs qui compose le Danone Way en mettre en exergue la relation qui existe entre ces indicateurs et leurs contribution dans la gestion des relations partenariales.

A présent notre analyse va porter sur chaque types d'indicateurs de la RSE en suivant une démarche systémique (Bertalanffy,1968), dans le but de répondre à l'objectif du dialogue et de prise en compte des impacts sociaux et environnementaux auprès des parties prenantes : consommateurs, fournisseurs, environnement, salariés, actionnaires, communautés locales (scientifiques, riverains, représentants des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales).

### **2.1.1. Les indicateurs sociétaux**

Les parties prenantes économiques sont celles qui sont liées à l'entreprise par des intérêts économiques : les consommateurs, banques et les fournisseurs....etc. Ces parties prenantes sont indispensables à la vie de l'entreprise. Le plus souvent un contrat juridique précise les obligations de deux parties. En effet, la théorie des parties prenantes considère que la pérennité de l'entreprise repose sur sa capacité à entretenir des relations avec les parties prenantes qui détiennent les ressources dont l'entreprise a besoin, cette idée est à l'origine du concept d'entreprise « étendue » (Igalens et point, 2008).

L'objectif est de comprendre comment améliorer le dialogue entre les parties prenantes économiques et l'entreprise en créant des relations mutuellement profitables. Nous présentons dans les cas des consommateurs et des fournisseurs, la facette de ces relations que la problématique de la gouvernance à récemment mis au premier plan et que l'on peut résumer ainsi : gouverner avec les parties prenantes économiques.

#### **a. Fournisseurs**

En ce qui concerne les fournisseurs, il existe un continuum entre une conception strictement transactionnelle de la relation avec les fournisseurs et une conception relationnelle. A une extrémité, l'entreprise achète un produit ou un service sans chercher à établir une relation durable, ce cas peut intervenir si la fourniture a peu d'importance et/ou non récurrente.

A l'autre extrémité, l'entreprise achète un produit ou un service, mais cherche à établir une relation durable avec le fournisseur ou le sous-traitant car elle envisage, au-delà de la transaction immédiate qu'une collaboration durable peut être profitable aux deux parties. La recherche en gestion a d'ailleurs démontré que les bénéfices passés tirés de la relation

d'affaire entre client et fournisseur sont un antécédent et un prédicateur de la qualité de la relation future <sup>93</sup>

Le directeur de la logistique et le responsable SSD confirment que les indicateurs de la RSE qui concernent les fournisseurs ont pour objet d'informer le manager des approvisionnements ou le SSD manager sur les risques et les dysfonctionnements qui peuvent compromettre le déroulement du processus de production de la filiale. Donc, le responsable SSD doit veiller à l'élargissement de la responsabilité de DDA vers l'amont de son activité en se concentrant sur les objectifs suivants :

- S'approvisionner en matières premières de qualité à des prix compétitifs et qui assurent une rentabilité suffisante pour les producteurs.
- Garantir par la maîtrise des approvisionnements la sécurité sanitaire des produits.
- S'assurer du respect des principes sociaux fondamentaux chez les fournisseurs.
- Promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement.

**Tableau 19: exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « fournisseur »**

Indicateur	Variables d'action	Sous-indicateurs
<b>Gov 2</b>	-Analyse des fournisseurs à risque et établir des audits ponctuel dans le cadre du développement de l'activité des fournisseurs.	<b>Indicateur 1:</b> Pourcentage des fournisseurs inscrits dans la plateforme d'évaluation des risques. <i>Objectif: &gt;70%</i>
	-Faire contribuer les fournisseurs aux objectifs stratégiques de l'offre produits.  -S'assurer du respect des règles éthiques du Groupe par ses fournisseurs et sous-traitants  -Respecter les principes de Conduite des affaires du Groupe.	<b>Indicateur 2:</b> Pourcentage de fournisseurs à risque pour lesquels un plan d'action ou un audit de suivi a été mis en place dans le calendrier convenu avec les fournisseurs <i>Objectif: 100%</i>

Source : *Référentiel Danone Way, rapport de développement durable 2012.*

Le directeur de la logistique de DDA précise que : « *les indicateurs de performance du Danone Way nous permettent d'éviter de futurs surcoûts qui peuvent surgir à travers des cas de non-conformité des matières premières, par exemple ,il nous ait arrivé de jeter des tonnes de matières premières par ce que nous avons mal évalué le risque lié au choix des fournisseurs, et cette erreur a eu un impact négatif sur la planification de la production et sur le chiffre d'affaires*» il ajoute aussi que « *ces indicateurs nous permettent de gérer les relations avec les fournisseurs, ils nous aident ainsi de caractériser la nature de la relation qui existe entre nous et le fournisseur* ». Donc, on remarque que les indicateurs de la RSE qui concernent le volet fournisseur, permettent d'alerter les managers sur d'éventuelles crises qui peuvent compromettre l'activité de production de Danone Djurdjura Algérie.

<sup>93</sup> Palmatier,et *all.*, (2006), « Factors influencing the effectiveness of relationship marketing » Journal of marketing, p70.

Selon le directeur de la logistique, les politiques liées à ces indicateurs encouragent la filiale à nouer des relations positives avec les fournisseurs et les sous-traitants locaux<sup>94</sup> en s'inscrivant dans une perspective de transmission de savoir faire ou en leur donnant l'occasion de se former dans certains domaines de la gestion. Ces actions se justifient par deux principales raisons :

- La première raison, concerne la réduction des coûts de transaction *ex post*, car les coûts liés à une mauvaise adaptation du contrat peut compromettre l'activité de production et l'image de marque de Danone, surtout quand c'est des matières premières stratégiques telles que le lait cru ou les bouteilles de yaourt.
- La deuxième raison vise à améliorer les compétences des fournisseurs et des sous traitants locaux afin de bénéficier de matières premières à moindre coût mais aussi de bonne qualité , tout en respectant la politique de conduite des affaires de Danone.

La responsable des relations fournisseurs et sous-traitants affirme que : « *Nous essayons de construire des relations durables avec les fournisseurs en les accompagnant dans leurs processus de gestion afin de bénéficier de la meilleure matière première avec un meilleur coût, car cette initiative est basée sur une relation gagnant-gagnant vue que le fournisseur ou le sous-traitant développe son activité et nous font bénéficier des meilleures matières premières sur le marché local* »

Le directeur de la logistique nous confirme que : « *Danone Djurdjura Algérie, implique ses fournisseurs dans le respect de ses exigences sociales et environnementales dans le cadre de la politique de conduite des affaires, qu'il s'agit du choix des matières premières, des sources d'énergies utilisées, des emballages, du matériel ou des services ....ces initiatives ont été mise en place pour leur permettre de baisser le coût de la matière première. Ce qui va engendrer des matières premières à moindre coût, tout en préservant la qualité de ces dernières dans une perspective d'assurer la compétitivité des produits de Danone en Algérie. En plus de ça tous les fournisseurs de Danone doivent signer dans le contrat qui les lie à la filiale une clause par laquelle ils s'engagent à respecter les principes sociaux fondamentaux*».

Dans cette perspective, on montre que l'utilisation par les managers d'informations non financières leur permet de passer d'un rôle d'historien réactif à un rôle proactif qui gère la relation partenariale avec ses fournisseurs et ses sous-traitants en évitant d'éventuels conflits d'intérêts.

---

<sup>94</sup> Depuis 2008, le système DIALERT est étendu aux fournisseurs de Danone (envoi d'un courrier par les filiales à tous les fournisseurs significatifs et inclusion systématique dans les documents d'appels d'offre) afin de leur permettre de reporter de façon confidentielle tout cas de manquement aux règles des PCA vis-à-vis d'eux-mêmes (en particulier d'éventuels cas de corruption)

Dans le cadre des politiques de RSE qui concernent les fournisseurs, le *Danone Way* prône de déployer la démarche RESPECT initiée en 2005, elle consiste à étendre la vision du double projet économique et social à l'ensemble de la chaîne logistique du groupe mais aussi de ses filiales y compris sa filiale DDA en prenant en compte juste les fournisseurs hors producteurs de lait, les personnes interviewées au sein de la direction des opérations de DDA, nous décrivent le processus qui constitue la politique de développement durable du *Danone Way* en vers les fournisseurs :

- Contractualiser les performances de la Responsabilité Sociale (RSE) avec les fournisseurs par la signature de Principes de Développement Durable qui doivent intégrer et respecter dans les conditions générales d'achats ;
- Échanger des informations grâce à des audits qualité internes ou des auto-déclarations par les fournisseurs sur leurs performances RSE ;
- Établir des audits RSE externes réalisés chez des fournisseurs considérés comme à risque suite à cet échange d'informations, afin de mettre en place un plan d'action adapté.

Les interviews effectuées font ressortir des éléments saillants qui caractérisent la gestion de la relation partenariale entre DDA et ses fournisseurs. En effet, en menant les démarches de sécurisation des sujets RSE auprès de ses fournisseurs, Danone s'assure ainsi de la pérennité à la fois de ses partenaires et de son propre développement en s'appuyant sur les indicateurs de gestion des risques du *Danone Way*.

Par ailleurs, on constate que les politiques adoptées en faveur des fournisseurs constituent une évolution significative dans la nature des relations commerciales, en termes d'exhaustivité et de transparence des informations à formaliser et à partager. Conscient des efforts demandés à ses fournisseurs dans ce sens, Danone Djurdjura Algérie assume sa responsabilité d'initiateur dans le changement des pratiques commerciales vers un développement plus durable de l'industrie agro-alimentaire en Algérie.

De plus, pour réduire les coûts de transaction, DDA se positionne dans une contractualisation évolutive (Williamson, 1985) vu que la spécificité de certains actifs est très élevée (par exemple les bouteilles de yaourt) et que la complexité des liens entre les parties est importante (Respect des politiques de conduite des affaires).

La spécificité des actifs implique une étroite collaboration entre les parties (DDA et fournisseurs). Les parties se nouent des liens durables en adaptant une structure de gouvernance bilatérale en matière de transaction, c'est-à-dire l'autonomie des parties (DDA et Fournisseurs) est maintenue sans avoir recours à l'intégration verticale (on peut regrouper dans ce type de relations contractuelles, les accords de partenariat entre entreprises et les contrats de sous-traitance)

## b. Consommateurs

Cependant, la sécurité des aliments et la qualité des produits commercialisés sont deux des enjeux majeurs pour les consommateurs et la première responsabilité de l'entreprise. Au-delà, les consommateurs expriment des attentes très variées, parmi lesquelles la qualité, le goût, la facilité (d'achat, de conservation, de préparation), la disponibilité, le prix. Par ailleurs, les indicateurs qui concernent les consommateurs ont pour but d'informer les managers et les dirigeants sur les éléments qui suivent :

- Garantir la qualité et la sécurité des produits.
- Contribuer à développer des modes de nutrition sains et répondre aux besoins locaux.
- Assurer une information transparente des consommateurs et promouvoir le dialogue avec les consommateurs.

**Tableau 20: exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « consommateurs »**

	Indicateurs	Variables d'action	Sous-indicateurs
Qualité	CO1	-Mettre en œuvre des mesures de contrôle des risques tout au long de la chaîne alimentaire. -Mettre en œuvre d'un système de management de la qualité qui est aligné avec les directives de sécurité alimentaire de Danone et les instructions du groupe. -certification des processus pour contrôler les risques tout au long de la chaîne alimentaire (ISO 22000) - Les mesures d'hygiène et d'audit interne sont mises en œuvre dans les sites de production. -Mise en place des Processus pour répondre aux besoins des consommateurs et les parties prenantes	<b>Indicateur 1:</b> Conformité des produit laitiers frais PLF <i>Objectif: Négociation</i>
			<b>Indicateur 2:</b> Plaintes totales de consommation (tous les contacts négatifs) -Produits laitiers: total des plaintes des consommateurs / Tonne <i>Objectif: Négociation</i>
Marketing	CO3	-être conforme aux exigences réglementaires et met en œuvre les engagements de Danone en matière de communication sur les produits et leurs relations avec la santé et la nutrition. -Etre engagée à communiquer de façon responsable (comportement alimentaire aux consommateurs (réclame, information nutritionnelle, publicité). - développer des partenariats avec les parties prenantes locales pour obtenir les informations nécessaires pour améliorer les solutions liées à la nutrition locale et les questions de santé	<b>Indicateur 1:</b> % Des produits du portefeuille (chiffre d'affaires) qui sont conformes à la Nutrition Danone Book <i>Objectif: 70%</i>
			<b>Indicateur 2:</b> % Des ventes de nouveaux produits (lancés au cours des 3 dernières années) qui sont conformes à Danone nutrition Book. <i>Objectif : 60%</i>
R&D	CO2	-Etre conforme aux exigences réglementaires, mais aussi conscientes des engagements de Danone concernant la composition nutritionnelle des produits qui sont axés sur la santé. -s'intéresser aux problèmes de nutrition et de santé au niveau local et s'engager à développer des produits à composition nutritionnelle pertinente et bénéfique pour la santé	<b>Indicateur 1:</b> % Des produits fournissant de l'information nutritionnelle sur l'emballage <i>Objectif: 90 %</i>
			<b>Indicateur 2:</b> Dépenses publicitaires dédiés à des produits plus sains (produits conformes aux directives alimentaires de consommation courante) <i>Objectifs : 70 % des produits</i>

Source : Référentiel Danone Way, rapport de développement durable 2012.

En outre, ces indicateurs mobilisent trois principales fonctions de Danone Djurdjura Algérie à savoir : la fonction marketing, qualité, et recherche et développement. Les managers et les directeurs de ces fonctions doivent collaborer pour atteindre les objectifs édictés par la direction générale.

En ce qui concerne le management de la qualité, les incidents concernent le niveau local et sont d'ampleur limitée : ils ne sont donc pas consolidés car ils ne donnent pas lieu à des litiges formels ou à des sanctions quelle qu'en soit la forme. En revanche, les «crises», dépassant le niveau local et pouvant avoir des répercussions dépassant la filiale sont consolidées au niveau du groupe. Les indicateurs de performance qui suivent les politiques de sécurité alimentaire qui figure au niveau du *Danone Way Good Manufacturing practices (GMP)*, *Good Hygiene Practices (GHP)*, plans de contrôle et de surveillance, *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*, *Biovigilance*, *Traçabilité*, rassemblés dans le *Food Safety Index* sont suivis quotidiennement au niveau des sites de production.

Par ailleurs, au niveau du site de production de DDA, le directeur de la qualité va au-delà de la conformité réglementaire des produits, il souligne que : « *Danone Djurdjura Algérie doit garantir à ses consommateurs des produits sains et sûrs. Pour ce faire, on doit être irréprochable dans l'évaluation et la gestion des risques potentiels et réels, ainsi que dans la communication en matière de sécurité des aliments, alors dans ma Direction Qualité, cette mission est confiée à la Direction du Centre de Sécurité des Aliments (ou Danone Food Safety Center-DFSC), ayant pour rôle d'identifier, évaluer, classifier et contribuer à la maîtrise des risques émergents et existants, qui sont de nature chimiques, microbiologiques, physiques et allergènes, d'autant plus les managers qui sont sous ma direction sont responsables de l'analyse de la qualité telle qu'elle est perçue par les consommateurs* ». Il affirme que les indicateurs de performance du *Danone Way* ont pour mission d'anticiper les sujets émergents en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Mais en interne, ils mobilisent les managers au niveau des deux départements marketing et R&D pour agir vers un but commun qui consiste à décliner la stratégie RSE en s'appuyant sur le développement de produits de qualité avec des compositions nutritionnelles axées sur la santé et qui sont en adéquation avec les attentes des consommateurs.

Au sein du siège, le directeur qualité qui s'occupe du DAS produits laitiers frais détermine les objectifs et les moyens de mise sous contrôle des risques. En suite, les filiales s'approprient les plans de contrôle et les renforcent si nécessaire avec la collaboration du directeur de la zone Afrique moyen orient pour répondre aux spécificités de leur activité et de leur environnement local. Ce processus d'interaction vise à produire de nouvelles procédures pertinentes et d'introduire de nouvelles routines<sup>95</sup> (Nelson et Winter, 2002), mais aussi de réduire les incertitudes stratégiques au niveau local. Dans cette perspective,

---

<sup>95</sup> La théorie des routines fut créée par Sidney G. Winter et Richard R. Nelson dans un contexte évolutionniste de l'organisation. Dans cette perspective, les routines ont la capacité de coordonner les individus et les organisations au cours de leurs interactions. L'analyse divise ainsi les routines entre celles qui sont formelles (règle, stratégie...) et celles qui sont informelles (croyance, code, culture...) ou connaissance tacite.

la réduction des facteurs de risque stratégique représente une capacité dynamique à travers laquelle les managers mettent en commun leurs expériences diverses et leurs expertises personnelles afin de prendre des décisions qui correspondent aux tendances et orientations stratégiques de Danone.

En interagissant avec les managers du groupe ou avec ceux qui appartiennent aux autres filiales, les managers de DDA subissent des transformations plus profondes sur leurs comportements organisationnels, ce phénomène relève de l'apprentissage en « boucle double<sup>96</sup> ». Ce dernier conduit les managers vers une remise en question sur la pertinence des pratiques, politiques et normes sous-tendant l'action. Cette approche porte sur les aspects fondamentaux d'une organisation, de façon à ce que les mêmes solutions ne soient pas appliquées à de nouveaux contextes (Argyris et Schon, 1996).

Lors d'un entretien collectif avec trois membres du département R&D, le responsable qui se charge de la composition nutritionnelle met en évidence des éléments importants qui s'inscrivent dans la politique d'accessibilité qui figure sur le référentiel *Danone Way*, il cite : « *il existe des produits de Danone qui se vendent avec un prix de 10 DA, la composition de ce produit n'offre pas tout les vitamines nécessaires mais il offre des protéines et des minéraux essentiels pour l'équilibre alimentaire de l'homme, ce produit a été conçu et mis sur le marché à travers la collaboration de divers managers de départements différents notamment avec ceux du marketing. Donc le but était d'offrir un yaourt accessible à une partie de la société qui ne peuvent pas se permettre d'acheter des yaourts qui vont au-delà de 10 DA, de plus l'un de nos principales objectifs, c'est de proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et aux recommandations, aux goûts et aux revenus des populations locales* »

La réussite de ce positionnement stratégique nécessite par ailleurs une innovation permanente, car les efforts portés sur la connaissance des attentes de ses consommateurs ont conforté la filiale à la déclinaison de la stratégie d'accessibilité dont la relation nutrition/santé est étroitement établie. Afin de poursuivre ses activités dans cette voie, la politique du groupe en matière de recherche et développement est très active, car elle incite les membres du département R&D de DDA à créer de nouveau produit qui respecte les 4 axes stratégique de Danone.

Cette création de nouveaux produits est considéré comme étant un projet qui doit se concrétiser à partir d'une collaboration de managers qui font partie du Comité Nutrition & Santé au niveau de DDA, associant de multiples expertises locales (R&D, réglementaire, juridique, marketing, communication, qualité, affaires publiques, etc.). cette collaboration peut s'étendre à travers la collaboration entre les managers de DDA avec ceux d'autres filiales, dans le cadre d'une politique de mobilité transversale qui a pour but de dynamiser

---

<sup>96</sup> Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.

le processus de concrétisation du projet et pour avoir des réponses sur les incertitudes stratégiques qui caractérise l'environnement locale.

Nous constatons que les indicateurs et les politiques du Danone Way n'ont pas comme seul rôle de décliner la stratégie RSE du groupe. Ils permettent également de faire émerger de nouvelles stratégies adaptées au niveau local sans rompre le lien avec les axes essentiels qui fondent la précédente stratégie. Ces nouvelles stratégies émergent grâce à un enchaînement de processus structurés et formels, et de processus informels et incrémentaux (Vaivio, 1999 et 2004). On constate une nouvelle fois que les interactions avec les managers du groupe ou des managers d'autres filiales contribuent à des transformations plus profondes de comportement organisationnel qui relèvent de l'apprentissage en « boucle double » (Argyris et Schon, 1996).

Le processus d'apprentissage agit dans la réduction des conflits cognitifs à travers le processus d'alignement des schémas mentaux entre les managers et entre les dirigeants, ce qui permet de faire émerger des représentations partagées.

Dans ce cas là qu'il existe un chevauchement entre le système de contrôle diagnostic (politiques et indicateurs) et le système de contrôle interactif, vu que les réponses inhérentes aux incertitudes stratégiques vont se retrouver par la suite imprégnés dans le référentiel du *Danone Way* avec des objectifs et des politiques propres à la filiale DDA, qui opère dans un environnement locale différent pas rapport au autres filiales qui se situe dans d'autres pays.

Cependant, on remarque une nouvelle fois que ces politiques et ces indicateurs non financiers du *Danone Way* favorisent l'apprentissage organisationnel, en facilitant notamment le transfert et le partage des connaissances y compris des connaissances tacites et émergentes, qui facilitent la détection et l'exploitation des compétences secondaires.

Concernant les aspects Marketing qui s'inscrivent dans une démarche responsable, les politiques de communication qui figure dans le *Danone Way* (CO3) montre que DDA doit dédier un budget bien déterminé pour la communication responsable. en effet, outre les dépenses publicitaire qui sont liées à des produit phare tel que Activia ou Danonino, le Brand Manger PLF, nous a annoncé que DDA se prépare à lancer prochainement une campagne de sensibilisation qui concerne le comportement alimentaire des consommateurs, il ajoute «*concernant la communication, notre mission principale se décline en deux objectifs, le premier concise à informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable comme on l'a fait avec Activia et yaoumi..... et le deuxième objectif consiste à promouvoir une alimentation et un mode de vie sains* »

Enfin, l'approche par la gouvernance que nous avons privilégiée consiste à s'interroger sur la place et le rôle du consommateur dans le développement durable de l'entreprise. La construction de cette relation durable au niveau de DDA est concrétisé d'une part encore

plus importante à la Qualité Nutritionnelle des produits pour les consommateurs, en définissant deux pratiques distinctes:

- La composition des produits, pour éviter les crises en s'inscrivant dans une démarche proactive.
- La communication responsable liée à la promotion de ces produits (Tel que Activia, Yaoumi ou Danino).

En outre, la protection des clients serait le plus souvent assurée, indépendamment de tout mécanisme institutionnel<sup>97</sup>, grâce notamment à la marque qui fait intervenir la réputation de la firme et aux contrats de garantie.

### **2.1.2. Les indicateurs environnementaux**

Les indicateurs environnementaux représentent des outils indispensables pour suivre et mesurer les efforts des entreprises pour répondre aux exigences environnementales. Ce qui nous intéresse le plus à ce niveau de notre travail, c'est de regarder ce que dit la littérature sur les rôles et les fonctions de ces indicateurs et en particulier sur leurs modalités d'utilisation en interne pour réaliser les objectifs environnementales et répondre aux exigences des parties prenantes concernés.

Hartmann et Perego (2005) s'accordent à dire qu'il existe une multitude d'indicateurs environnementaux en fonction de leur nature, de leur destinataire, de leur forme, etc. Une première distinction de ces indicateurs est construite selon leur nature. Ils peuvent être :

- Qualitatifs, donc qui décrivent des actions environnementales réalisées (politique, formations, chartes, etc.) dont le but d'adopter une stratégie environnementale proactive qui influence largement les attributs des indicateurs de performance environnementaux qui sont la précision, la convenance et la sensibilité;
- Quantitatifs, c'est-à-dire chiffrés, exprimés soit en termes monétaires ou financiers (coûts des investissements environnementaux, coûts de mise en place et de maintien des systèmes de management environnementaux, etc.), soit en termes physiques ou métriques mesurant les ressources utilisées (Kg, Tonnes, KWh, etc.).

Le tableau suivant montre que Danone Djurdjura Algérie adopte cette approche en matière d'indicateurs de performance environnementale :

---

<sup>97</sup> Charreaux G. et P. Wirtz (2006) ,*Op.cit.*

**Tableau 21: Exemple d'Indicateurs de gestion des risques environnementaux**

Indicateur	Variables d'action	sous-indicateurs
<b>ENV2:Contrôle des risques environnementaux</b>	-Le respect des fondamentaux des normes environnementales et de la législation locale	<b>Indicateur 1</b> : Emission de Carbon : CO <sub>2</sub> / kg produit fini Objectif: Non défini.
	- Effectuer une analyse du risque environnement	<b>Indicateur 2</b> : Consommation d'énergie: Nombre de kWh d'énergie / tonne de produit fini pour les PLF Objectif: Non défini.
	- Effectuer une auto -évaluation interne sur le respect des normes environnementales	<b>Indicateur 3</b> : indicateur de la demande chimique en oxygène: kg de DCO* avant traitement / tonne de produit fini. Objectif: alignés avec l'objectif du groupe.
	- Effectue un audit environnemental par un organisme indépendant	<b>Indicateur 4</b> : Gestion et réduction des déchets Objectif: En progrès par rapport à l'an passé.

\*La demande chimique en oxygène

Source : Référentiel *Danone Way*, rapport de développement durable 2012.

Cependant , Bartolomeo (1995) propose une autre distinction de ces indicateurs, distinction qui repose sur leur destination et leur portée : d'une part les indicateurs de performance au sens strict qui visent à décrire ce qui s'exerce effectivement au sein et autour d'une entreprise, d'une usine, ou d'un procédé ; et d'autre part, les indicateurs d'impact qui ont comme objectif de refléter ce qui en réalité se produit dans l'environnement lui-même, suite aux activités menées par l'une des entités en question.

A l'instar de tout indicateur de performance, les indicateurs environnementaux ont essentiellement un rôle d'agrégation des données environnementales. Par la suite, c'est la manière avec laquelle ils vont être utilisés qui va être différente en fonction des situations.

Selon le responsable Environnement de DDA, le respect de la législation locale<sup>98</sup> est l'une des raisons qui justifie l'intégration de ces indicateurs environnementaux au niveau de Danone Djurdjura Algérie. A cet effet, des sanctions pécuniaires seront appliquées dans le cas où Danone ne respecte pas la législation en vigueur. Il ajoute que « *les indicateurs et les politiques environnementales de Danone servent à prévenir et anticiper d'éventuelle relation tendue avec le Ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et de la ville. En respectant la législation locale, DDA évite de payer des amendes qui vont impacter ses résultats, mais aussi, elle diminue ces coûts industriels en réduisant le taux*

<sup>98</sup> En Algérie, l'article 28 de la loi relative à la protection de l'Environnement dans le cadre du Développement Durable, dite aussi loi cadre sur l'Environnement [Loi N° 03-10 du 19 Juillet 2003] oblige, pour la première fois, chaque exploitant d'une installation classée soumise à autorisation de désigner, parmi les cadres de l'entreprise, une personne ayant une certaine compétence en matière de l'environnement.

Cette personne, nommée « *délègue pour l'environnement* » sera l'interface entre les autorités, l'entreprise et le citoyen en matière d'information, de sensibilisation, de conseil et de communication sur les questions relatives à l'impact généré, sur l'environnement, par l'activité de l'entreprise.

*d'émission de carbone* ». Dans une perspective de proactivité, l'objectif commun des politiques et des indicateurs environnementaux est d'établir des contacts durables avec les autorités publiques et non d'interagir uniquement en réaction à des situations de crise.

Cependant, les indicateurs environnementaux possèdent une vertu non négligeable, qui est d'atténuer les tensions au sein de l'entreprise : « *la complexité du pilotage de la performance environnementale met en présence des acteurs aux logiques divergentes (gestionnaires, experts, entrepreneurs sociaux, etc.). L'information produite par les indicateurs de performance environnementale est susceptible de résoudre les tensions inhérentes à leur rencontre, à condition d'être à la fois solide, donc de prendre appui sur le système de contrôle gestion d'une entreprise pour profiter de sa légitimité, et malléable, c.-à-d. de permettre aux entreprises de l'adapter à leur propre problématisation*<sup>99</sup> »

En effet, le responsable de l'environnement collabore avec les différents départements de l'usine de DDA, et souvent il tente de leurs expliquer que les actions environnementales permettent de réduire les coûts inhérents aux différentes activités de DDA notamment dans le processus de production et d'approvisionnement. Par exemple il collabore en ce moment avec le responsable SSD pour que les fournisseurs et les sous-traitants puissent diminuer le poids des bouteilles de yaourt. Il collabore aussi avec le responsable packaging du département R&D pour réduire le poids des emballages des produits. Ces actions s'inscrivent dans une logique de réduction des coûts en prenant en considération les enjeux environnementaux au niveau local.

Par ailleurs, le responsable de l'environnement de DDA nous a expliqué que prochainement il y aura un forte collaboration avec le département logistique, il cite que : « *DDA lancera prochainement un projet environnemental qui concerne un nouveau modèle de logistique Coût/Carbone, «COCO», qui identifie des indicateurs opérationnels structurants (kilomètres parcourus, taux de remplissage, consommation de gasoil au kilomètre) et permettra à la filiale de piloter la réduction du CO2 et les coûts de façon plus systématique* »

En outre, le responsable de l'environnement précise aussi que « *le Danone Way nous permet de suivre les indicateurs environnementaux en interne pour objectif d'établir des reporting annuels obligatoires en direction du groupe* ». Alors le suivi des indicateurs environnementaux représente dans ce cas un mécanisme d'incitation qui encourage d'intensifier les interactions entre les différentes fonctions de DDA, notamment au niveau de l'usine.

On constate que ces indicateurs rapprochent les managers du terrain, stimulent les échanges et les débats entre opérationnels, provoquent l'émergence d'apprentissages et peuvent être sujets à controverse (conflits cognitifs), par exemple le responsable de

---

<sup>99</sup> Caron M.A., Boisvert H. et Mersereau A. (2007), « la comptabilité de management environnementale ou l'éco contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion », *Actes du congrès de l'AFC*.

l'environnement s'est trouvé dans des réunions où l'empreinte environnemental ne susciter aucun intérêt pour certains managers, mais avec des preuves qui démontre qu'il existe une corrélation positive entre taux de carbone émis et coûts de productions, il a pu impliquer certains managers septiques dans des projets environnementaux (apprentissage en double boucle)

A cet effet, on peut conclure que les indicateurs environnementaux permettent de faire vivre la notion de développement durable au sein des entités de DDA et donc de faire adhérer les employés à un changement organisationnel issu de ces concepts novateurs.

### 2.1.3. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux forment le troisième ensemble d'indicateurs de la RSE (avec les indicateurs économiques et les indicateurs environnementaux). Cette forme d'indicateurs ne représente pas réellement une innovation managériale, car elle est depuis longtemps intégrée dans les pratiques des directions des ressources humaines. Néanmoins, ils subissent aujourd'hui une utilisation plus accrue, notamment à cause du besoin de *reporting* externe de données sociales et humaines, et surtout dans le cas des entreprises classées dans les principaux indices de responsabilité sociale tel que Danone<sup>100</sup>. En effet, les indicateurs sociaux trouvent aujourd'hui un terrain d'application particulièrement prometteur à travers les systèmes de *reporting* et de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (Naro, 2006).

Rappelons simplement que les indicateurs sociaux sont des données et des mesures calculées périodiquement afin de renseigner sur les objectifs, les performances et les résultats sociaux atteints par les employés au sein de chaque fonction de l'organisation. Le tableau ci-dessous représente un exemple d'un indicateur de performance sociale appliqué au sein de Danone Djurdjura Algérie. Cet indicateur prend en compte : « le *dialogue social et l'implication des employés* ».

Dans le cadre du développement du dialogue entre Danone et ses salariés, Le DCIC (*Danone Information And Consultation Committee*) se réunit une fois par an. Il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du Groupe, de permanents syndicaux nationaux notamment de l'UGTA (L'Union générale des travailleurs algériens) et, d'autre part, de la Direction Générale des ressources humaines et des Directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte, en outre, des observateurs membres de l'UITA (L'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire).

Le Danone Way préconise aux directeurs des ressources humaines de construire un cadre structuré et régulier sur dialogue social avec les représentants du personnel. L'animation

---

<sup>100</sup> Danone compte plus de 190 sites de production et environ 102 000 collaborateurs. En 2012, l'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards d'euros, dont plus de la moitié est réalisée dans les pays émergents. Coté sur Euronext Paris, Danone est également classé dans les principaux indices de responsabilité sociale: Dow Jones Sustainability Index, ASPI Eurozone et Ethibel Sustainability index

du dialogue économique et social doit être mise en œuvre, notamment dans les sujets suivants :

- Santé, sécurité et conditions de travail
- Formation et développement des compétences
- Salaires et avantages sociaux

La sécurité est une valeur fondamentale au sein de Danone et fait partie du double projet économique et social. Danone est engagé depuis plusieurs années dans un programme mondial WISE visant à développer une véritable culture de sécurité sur l'ensemble de ses sites dans le monde, en réduisant drastiquement le nombre d'accidents du travail<sup>101</sup>.

**Tableau 22 : Exemple d'indicateurs de la RSE qui concernent la partie « salariés »**

Indicateurs	Variables d'action	Sous-indicateurs
<b>RH1:</b> Dialogue social et implication des employés	-Reconnaître les principes fondamentaux du dialogue social	<b>Indicateur 1:</b> Nombre de sessions avec des informations économiques et sociales à tous les employés <i>Objectif: Au moins une session annuelle</i>
	-Initier un dialogue avec les instances représentatives du personnel	<b>Indicateur 2:</b> fréquence des réunions entre les représentants des salariés au niveau de l'usine avec les membres du comité exécutif <i>Objectif: Au moins 2 fois par an</i>
	-La construction d'un cadre structuré et régulier sur le dialogue social avec les représentants du personnel qui sont choisis librement et indépendamment de l'équipe de direction	<b>Indicateur 3 :</b> Nombre de réunions, au cours de l'année, entre l'équipe de direction et les représentants du personnel dans chaque unité opérationnel (production, distribution) <i>Objectif: Au moins 3 réunions par an pour chaque site concerné</i>
	- Animation d'un dialogue économique et social qui influe sur les décisions d'affaires: Des contrats d'engagement sont signés avec les syndicats ou d'autres représentants	<b>Indicateur 4:</b> les sujets abordés avec les représentants des salariés: * Salaires et avantages sociaux * Santé, sécurité et conditions de travail * Formation et développement des compétences * Le temps de travail et l'organisation * L'emploi et la précarité <i>Objectif: 3 sur 5 sujets doivent être discutés chaque année</i>

Source : Référentiel *Danone Way*, rapport de développement durable 2012.

Comme nous le confirme le directeur des ressources humaine au niveau de l'usine de DDA « *Le programme WISE, a permis à l'usine de DDA de réduire son taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail de 50% depuis 2006 et le respect des politiques du Danone Way continue à porter des résultats concrets, et pour preuve, après avoir constaté la diminution du taux de fréquence des accidents avec arrêt de 20% en 2010, on a atteint au niveau mondial pour la première fois un taux de fréquence de 3 accidents par*

<sup>101</sup> Le taux d'accidents du travail est fondé sur le nombre d'accidents avec arrêt d'au moins un jour rapporté au nombre d'heures travaillées en millions ; il inclut les accidents des salariés en contrats à durée déterminée, des salariés en contrat à durée indéterminée, des salariés intérimaires et des stagiaires.

*million d'heures travaillées ! Par ailleurs, ce travail reste à approfondir en ce qui concerne les activités d'approvisionnement et de distribution ».*

En outre, on remarque que la sécurité a progressé sur le site industriel d'Akbou et apparaît comme étant bien intégrée, au même titre que la Démarche *Danone Way*. Il ajoute aussi que « *les indicateurs du Danone way nous ont permis d'anticiper certaines crises et d'éviter des grèves de la part des ouvriers qui auraient pu nous causer des pertes sur le chiffre d'affaire de DDA. De ce fait, ces indicateurs représentent un baromètre social qui nous informe sur le climat social qui règne dans l'usine* ». Par ailleurs, il ajoute que « *l'ouverture du dialogue avec les partenaires sociaux, les syndicats ou les représentants des salariés, nous permet de déceler les dysfonctionnements en matière de compétence, conditions de travail, mais aussi et surtout les sources des conflits internes qui sont souvent liés à des origines tribales que l'on ne peut pas obtenir à travers des indicateurs de performance financiers ou de nature quantitative. Les réunions qui sont organisées avec les partenaires sociaux se terminent souvent avec des résultats très satisfaisants* »

On constate que les politiques et les indicateurs du système de contrôle de la RSE (*Danone Way*) nous permettent dans ces cas là de prendre en compte les intérêts et les intentions des salariés qui représentent une partie prenante organisationnelle importante. Dans cette optique, les salariés sont largement associés, et ce, quels que soient leurs statuts et leurs niveaux de fonction, renforçant par conséquent naturellement le sentiment d'appartenance, la proximité avec l'entité et la culture *Danone*.

Cette démarche de dialogue donne naissance à des idées d'amélioration ayant traitées à l'environnement, aux services alloués aux clients, aux relations avec les associations locales ou aux conditions de travail. Ces idées qui font tendre vers l'excellence sont souvent spontanément apportées par les ouvriers et les employés impliqués dans des groupes de travail transversaux. En d'autres termes, cette démarche s'inscrit dans un processus interactif qui donne lieu à l'émergence de nouvelles routines qui seront susceptibles d'engendrer dans le futur des résultats efficaces.

Par ailleurs, une étude empirique antérieure<sup>102</sup> a montré qu'avec l'implantation de *Danone* en Algérie, suite à l'alliance stratégique avec *Djurdjura*, il y a eu une valorisation et une harmonisation des rémunérations et de la politique de sécurité sociale, ce qui a permis de débaucher de nombreux cadres des entreprises concurrentes, notamment *Soummam*. Le DRH au niveau usine de DDA et la responsable RH en charge des fonctions support nous confirme que des mesures attractives sont mises en œuvre dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité afin d'inciter les personnes compétentes à se diriger vers *Danone Djurdjura* Algérie. Ces mesures d'incitation sont présentes dans le *Danone Way* et rapportées dans le volet droit humain. L'application des politiques se

---

<sup>102</sup> Cheriet .F, Le Roy .F, Rastoin, J.J, (2008),. « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de *Danone - Djurdjura* en Algérie » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, , p. 35-68.

mesure à travers des indicateurs de performance qui leur correspondent (voir Politiques et indicateurs DH3)<sup>103</sup>

En ce qui concerne le volet compétence du Danone Way, l'ancien Directeur général de DDA P. Tafuri a souligné que l'Algérie souffre de raréfaction des talents locaux. A cet effet Danone consacre une part importante de leurs ressources à développer eux-mêmes des viviers de talents au niveau local<sup>104</sup>. Le directeur général des produits laitiers frais en Algérie ajoute : *«Nous avons décidé de doubler notre budget de formation pour nos managers en poste et ceux qui nous rejoindront. Le groupe travaille bien entendu avec des cabinets de recrutement locaux. Mais nous incitons aussi fortement nos managers à pratiquer le networking, c'est-à-dire à "vendre" l'entreprise autour d'eux. C'est même devenu notre premier moyen de recrutement. Enfin, en interne, nous multiplions les initiatives pour diffuser la culture du groupe, car elle permet aussi bien d'attirer que de fidéliser les collaborateurs. Elle est aussi source de performance et d'épanouissement.»*<sup>105</sup>

L'ensemble des personnes interviewées au sein du département RH de DDA relatent que les politiques RH adoptées se fondent sur deux principaux objectifs :

- Développer de l'employabilité de l'ensemble des «Danoners» tout au long de leur carrière grâce à une démarche d'apprentissage adaptée ;
- Se focaliser sur le développement individuel en terme d'adéquation entre leurs aspirations personnelles et professionnelles et les besoins de l'entreprise ;

Le renforcement continu de l'employabilité des salariés (Politiques et indicateurs RH4) est une priorité pour Danone Djurdjura Algérie, maintenir des budgets de formation significatifs, s'assurer que tous les salariés sont régulièrement formés, mettre en place des organisations collectives du travail plus qualifiantes, développer l'autonomie, constituent des leviers de performance tant au niveau du développement des compétences des salariés que du maintien de leur compétitivité sur le marché du travail. En 2012, DDA a enregistré un taux qui approche les 60% de salariés (toutes catégories confondues) qui ont bénéficié d'une formation et le nombre d'heures moyen de formation par salarié est de 24 heures.

En outre, le plan de développement individuel (PDI) permet à chacun des employés de Danone de se projeter dans le futur et de définir des actions de formation. Au-delà des entretiens d'évaluation de fin d'année, celui-ci continue de s'étendre à l'ensemble des salariés, en atteignant 77% des managers dans le monde.

---

<sup>103</sup> Elle recouvre les domaines suivants : retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements.

<sup>104</sup><sup>104</sup> Le nombre de cadres expatriés qu'une firme multinationale détache pour plusieurs années auprès de sa filiale à l'étranger est considéré comme étant un contrôle opérationnel. En effet, le pourvoir des postes-clés du management de la filiale par des expatriés est particulièrement important lorsqu'il est difficile de trouver des cadres locaux expérimentés et qualifiés (Schaan, 1983 ; 1988 ; Killing, 1982 ; Kumar et Seth, 1998 ; Child et Yan, 1999).

<sup>105</sup> Groupe Danone, Rapport de responsabilité sociale et environnementale, 2007.

Par ailleurs, le responsable RH business partner ajoute « *Mon expérience chez DDA m'a permis de constater que les salariés sont fiers de travailler pour Danone, car ils se sentent tous concernés dans la réalisation et la poursuite des missions qui leur sont assignées. D'ailleurs on reçoit des directives de la part du groupe notamment à travers le Danone Way qui insistent sur la formation et le développement des employés car l'objectif du groupe est d'être une grande entreprise tout en conservant la proximité, la simplicité, et l'engagement. J'ajouterai aussi que les pratiques rattachées à chacune des politiques du Danone Way montrent l'importance accordée au thème « salariés ». Ce sont les plus nombreuses puisqu'elles représentent le tiers de toutes les pratiques du référentiel* »

Dans une optique axée sur les théories contractuelles de la gouvernance, rien ne distingue fondamentalement le contrat de travail du contrat commercial et les dirigeants avisés arbitrent entre faire ou faire faire. Par conséquent, dans cette perspective les dirigeants choisissent entre le contrat de travail (qui permet par la gestion directe de salariés de faire) ou le contrat commercial (qui via la sous-traitance ou l'approvisionnement, permet de faire faire)

Cependant, les individus coopèrent (plus ou moins bien) pour atteindre des objectifs communs ce qui n'empêche pas que certains d'entre eux poursuivent également des objectifs personnels, plus ou moins en ligne avec les objectifs communs. La question devient alors celle de la coordination puis celle de l'efficacité, de l'efficience de l'ensemble des comportements et compétence des ressources humaines de l'entreprise.

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O.E. Williamson (1985) analyse les mécanismes organisationnels qui permettent de gérer les différentes transactions<sup>106</sup> entre la firme et les *stakeholders*, selon le critère de minimisation des coûts de transaction, ces derniers incluant les coûts d'agence. Il oppose les mécanismes intentionnels, issus d'un dessein de contrôle de la transaction, aux mécanismes spontanés de nature contractuelle<sup>107</sup>.

Dans notre cas, les salariés qui dans le cadre de la relation salariale, effectuent des investissements en capital humain spécifique (suite aux dépenses faramineuses que Danone consacre pour la formation de ses employés afin qu'ils puissent acquérir des compétences spécifiques) et encourent un risque lié à la nature à long terme des contrats de travail. Des mécanismes tels que la cogestion ou la participation au comité de direction permettraient de préserver leurs intérêts et contribueraient à minimiser les coûts liés à cette transaction particulière (dans les cas de démission ou de départ de cadre hautement formé par Danone Djurdjura Algérie)

---

<sup>106</sup> Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflit d'intérêt, associée à celle de relation d'agence, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central. Un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante.

<sup>107</sup> Charreaux G

### 2.1.4. Autres indicateurs sociétaux

On a vu à travers les indicateurs précédents du système de contrôle de la RSE « *Danone Way* » que ceux-ci permettent au groupe Danone et sa filiale DDA (après consolidation) de visualiser les domaines dans lesquels il est nécessaire de progresser. Cette approche globale permet de faire évoluer les politiques existantes, en définissant de nouvelles ambitions et des actions plus proches des attentes de chaque partie prenante. Toutefois, le *Danone Way* contient aussi des politiques et des indicateurs transversaux qui concernent toutes les parties prenantes clés de Danone, et ils veillent au respect des principes de conduite des affaires<sup>108</sup> (GOV1) ainsi que la création de valeurs partagées avec les parties prenantes (GOV3). Donc, dans une logique de présentation pédagogique nous avons laissé ces deux indicateurs transversaux à part. L'enjeu commun des différentes politiques du *Danone Way* est de renforcer les compétences des équipes autour des challenges suivants :

- La compréhension des enjeux sociétaux et des parties prenantes ;
- La mesure de l'impact sociétal ;
- La co-crédation et le co-management avec les parties prenantes ;
- L'engagement des salariés de Danone sur les différents programmes.

Tableau 23: Autres indicateurs sociétaux

indicateurs	Variables d'action	Sous-indicateurs
<b>GOV1*</b>	Voir annexe : politique de conduite des affaires	<b>Indicateur 4:</b> Pourcentage des cas de fraude et de violations de la PCA qui sont suivies par des actions adéquates (enquête, sanction pertinente, la mesure corrective, reporting) <i>Objectif: 100%</i>
		<b>Indicateur 5:</b> Rapport du risque éthique et de fraude (lors les réunions du comité exécutif) <i>Objectif: Au moins 1 fois par an</i>
<b>GOV2**</b>	- Identifier des sujets de développement durable et les parties prenantes concernés - Définition de la stratégie de développement durable au niveau local et initier des projets avec les parties prenantes - Mise en place et contrôle de la stratégie de développement durable au niveau local.	<b>Indicateur 6:</b> % de chiffre d'affaires net investi dans des projets communautaires locaux (y compris le temps de main-d'œuvre et de produits donné gratuitement) <i>Objectif: 5% du DAS PLF</i>
		<b>Indicateur 7:</b> Nombre de personnes bénéficiant de projets communautaires <i>Objectif: &gt; 5 % des employés qui sont en relation avec le PLF</i>
		<b>Indicateur 8:</b> % des articles des médias positifs sur l'activité de Danone Djurdjura Algérie publiés au cours de l'année <i>Objectif: &gt; 5 articles</i>

\* Politique de conduite des affaires

\*\* La création de valeur partagée à travers la participation des parties prenante

Source : Référentiel *Danone Way*, rapport de développement durable 2012

<sup>108</sup> Voir Annexe 2

Dans le cadre de son programme de prévention des risques (violation de la PCA) qui à pour but de nouer des relations positives vis-à-vis de ses parties prenantes, Danone condamne fermement toute pratique de corruption et de fraude, comme cela est souligné dans ses Principes de Conduite des Affaires<sup>109</sup>. La PCA est diffusée à tous les managers, ainsi qu'à de très nombreux employés au niveau de la filiale en Algérie. Le programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en œuvre au niveau de chaque entité. Pour les cas significatifs, un comité transverse (risques, audit interne, RH, sûreté, etc) ou le comité de direction se réunit mensuellement pour s'assurer de la qualité des investigations, l'équité des décisions et la pertinence des sanctions.

Le contrôleur interne de DDA souligne que Le reporting semestriel des fraudes internes est maintenant en place depuis 6 ans. Il ajoute : *« Il y a eu quelque suspicions qui ont été reportées par semestre durant l'année 2012 ! Néanmoins les cas qui se sont avérés des fraudes effectives n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes de Danone, du fait que la majorité des cas jugés comme étant mineurs (vols de produits ou de matériel, petits détournements). Dans la large majorité de ces cas identifiés, il a été mis fin aux contrats de travail des collaborateurs impliqués suite aux investigations menées sur des fraudes. La plateforme de gestion des risques et le Danone Way représentent des outils efficaces qui nous permettent de prévenir les risques de fraude et d'être proactive dans les cas où certaines personnes sont dans un périmètre où ils sont exposés à un risque élevé de corruption et de fraude ».*

En ce sens, on se réfère à la vision contractuelle de la gouvernance partenariale qui étudie principalement la problématique de l'allocation des droits décisionnels dans le cas d'un contrat entre ceux qui détiennent ces droits et les différentes parties prenantes. L'objectif est de réduire les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les mandataires qui naissent de la délégation de ces droits et des pouvoirs. C'est donc le rôle assigné à des systèmes de contrôle et d'incitation tel que Danone Way qui servent essentiellement à discipliner les salariés. Ainsi, dans cette vision, le rôle des différents systèmes de mesure de la performance, en particulier ceux incluant des indicateurs non financiers, recherchent trois objectifs (Wegmann ,2006 ; Ittner et al. 1997) :

- Faire correspondre la stratégie à l'allocation des droits décisionnels d'une organisation ;
- Jouer un rôle informationnel pour éviter de détruire la valeur ;
- Réduire les conflits d'intérêts.

En ce qui concerne les projets communautaires, mis à par l'implication des DDA dans l'amélioration des processus de gestion, de ses fournisseurs et sous-traitants locaux, l'un des projets communautaire le plus médiatisé en Algérie reste « Trust business challenge » de Danone qu'on a vu précédemment. Ce programme est dédié aux étudiants qui souhaitent découvrir les enjeux actuels qui concilient développement durable avec le

---

<sup>109</sup> Les directeurs et tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires (PCA), qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes.

business. Ainsi les étudiants peuvent acquérir une expérience dans les différents domaines du management. Participer à Trust, c'est se donner la possibilité de révéler son talent, acquérir des compétences nouvelles, échanger avec des managers de Danone, et peut-être rejoindre Danone. La responsable de la communication interne ajoute qu'« *En participant à Trust, les étudiants vont découvrir ce qui rend Danone unique : les origines du « double projet économique et social », qui concilie performances économiques, enjeux sociétaux et environnementaux, ainsi que sa mission d'entreprise qui consiste à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».*

L'objectif principal de ce concours est de recruter de jeunes talents et ainsi aider au développement à la formation de compétences locales à travers le projet « Oasis ». Il s'agit d'un projet initié par la direction des ressources humaines destiné aux filiales du groupe Danone au Maghreb (Algérie – Tunisie – Maroc) visant à identifier les talents de demain qui reflètent les valeurs de Danone et de procéder à leur recrutement. Dans ce cas là, la RSE est considérée comme moyen d'attirer les talents en rehaussant la marque de l'employeur (Igalens et Point, 2009).

## **2.2. Des obstacles d'ordre cognitifs à l'intégration de la RSE dans le contrôle de gestion**

A travers les interviews, on a constaté que la RSE apparaît souvent comme des concepts plus flous et moins facilement applicables pour certains managers. Ces limites cognitives peuvent aussi être liées à un déficit de connaissances. Car on a remarqué que certains managers ne maîtrisaient pas le processus et les mécanismes d'évaluation des politiques du « *Danone Way* ». Ces derniers ne comprennent pas toujours les impératifs de fiabilité des données et des indicateurs inhérents aux systèmes de pilotage de la RSE et leur relation avec la performance de l'entreprise.

Les différents directeurs et responsables interviewés nous confirment que certains collaborateurs étaient convaincus que bon nombre d'indicateurs ne servaient qu'à l'affichage externe, et se voyaient obligés de les mesurer seulement pour des besoins de *reporting* et sous des pressions coercitives de la hiérarchie. De ce fait, ils avaient du mal à leur consacrer le temps requis, autrement dit cette tâche représentait plus un « fardeau » qu'autre chose.

Les personnes interviewées au niveau du département RH expliquent l'apparition de ces obstacles cognitifs par deux raisons. La première raison est due à la durée d'appropriation de la culture de Danone par les nouvelles recrues, et la deuxième raison est expliquée à travers le départ de certains cadres qui maîtrisaient le *Danone Way*. La formation de nouveaux cadres sur les enjeux de RSE dans leur fonction, pouvait prendre du temps, surtout si le processus de formation connaît certaines défaillances.

Comme le souligne Ramalingam et *all.* (2008) « *la remise en question des pratiques, des normes et des politiques est en fait en conflit direct avec le caractère immédiat des processus organisationnels en cours. Les nouvelles cultures d'apprentissage et d'innovation débordent souvent les cultures « de conformité ». Ceci est dû en partie aux différences solidement établies en termes de pouvoir, à savoir qu'il est difficile de reconnaître les erreurs devant les fournisseurs de ressources. Lorsque les erreurs ne sont pas identifiées en tant que telles, aucun enseignement ne peut en être tiré* »<sup>110</sup>.

On remarque que la deuxième raison a permis d'effacer une partie de la mémoire organisationnelle<sup>111</sup> de Danone Djurdjura Algérie. Le responsable RH business partner souligne « *on rencontre des difficultés pour sensibiliser certains managers sur le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale, mais on a lancé une politique de recrutement innovante qui est liée au Trust by Danone , où on essaye de détecter les personnes qui ont déjà des pré-requis en matière de développement durable pour qu'ils puissent facilement intégrer l'équipe de DDA et surtout pour qu'ils se familiarisent rapidement avec les concept ,les politiques et les indicateurs du Danone Way* »

Par ailleurs, la masse considérable d'indicateurs a provoqué une forme de résistance de la part de certains managers de DDA pour les aspects RSE. D'une part une surcharge cognitive, a été ressentie par les managers à cause du trop grand nombre d'indicateurs. Ce qui a engendré une démotivation pour les dimensions RSE, responsables selon eux, d'un surcroît de travail qui ne s'avère pas forcément pertinent et enrichissant. D'autre part, on a remarqué que certains managers ne comprenaient pas toujours l'utilité de certains indicateurs et émettaient plusieurs critiques quant à leurs impacts sur leurs résultats.

### **SECTION 3 : PRINCIPAUX RESULTATS**

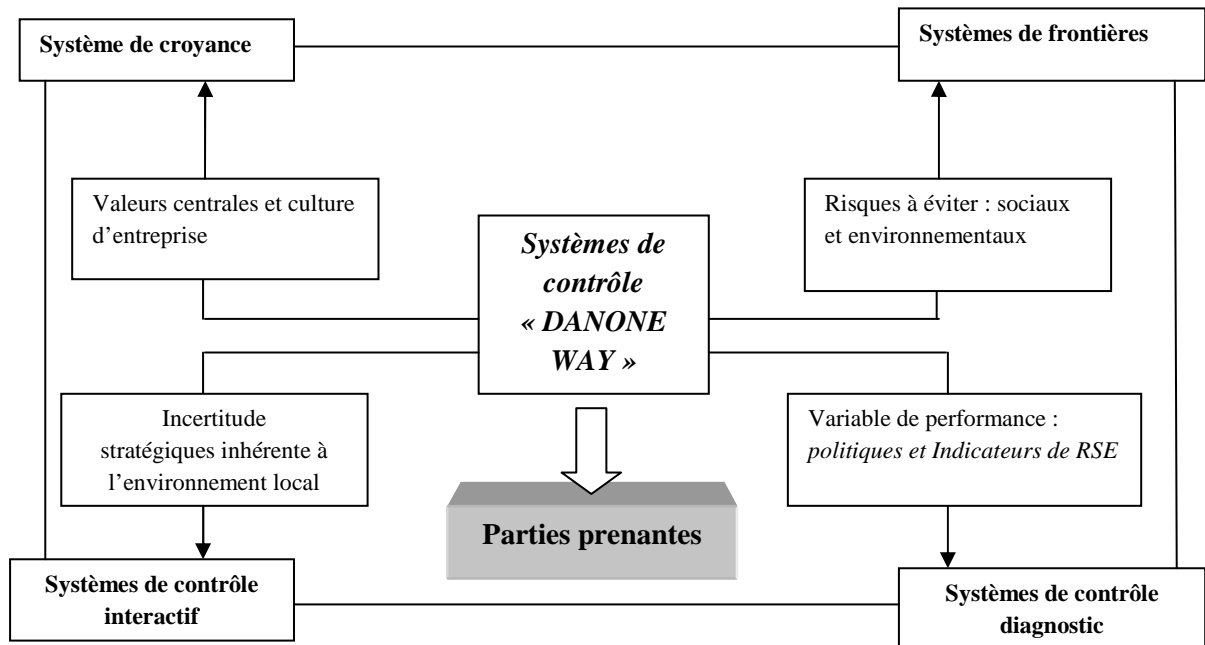
L'intégration stratégique de la RSE est un mode de gestion des incertitudes relatives aux relations ambiguës et complexes entre l'organisation et ses parties prenantes. La prise en compte de ces quatre catégories de systèmes permet ainsi de formaliser les grands défis du contrôle de gestion de (et par) la RSE, à savoir le défi de l'équilibrage des différents leviers de contrôle et le défi de la mobilisation interactive des systèmes de pilotage de la RSE. On a constaté à travers notre étude exploratoire que ces systèmes de contrôle constituent des mécanismes de gouvernance qui visent à gérer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le schéma suivant présente les systèmes de contrôle de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance partenariale.

---

<sup>110</sup> B. Ramalingam et *all.* (2008) Exploring the Science of Complexity : Ideas and Implications for Development and Humanitarian Efforts, Working Paper 285, ODI.

<sup>111</sup> Une mémoire organisationnelle est la représentation persistante, explicite, désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation, afin de faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation, dans le cadre de leurs tâches.

**Schéma 9: Contrôle de gestion de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance partenariale**



Source : Schéma construit d'après les apports théoriques de Simons (1994)

Les résultats obtenus lors de notre étude exploratoire au sein de Danone Djurdjura Algérie révèlent que le système de contrôle traditionnel (financier) se déploie de façon parallèle et séparée des dispositifs de contrôle pour le suivi du développement durable.

Notre travail de recherche révèle l'existence d'une organisation à deux visages. D'un côté, une organisation « mécanique<sup>112</sup> » adaptée à un univers certain et stable, et dans laquelle la logique rationnelle de l'individu prévoit le déroulement des actions du haut jusqu'au bas de la hiérarchie à travers le système de contrôle par frontières (contrôle interne et politique de conduite des affaires) et le système de contrôle diagnostic qui engendre des reporting issus du Danone Way.

De l'autre côté, une organisation « organique » dotée d'un système de contrôle interactif où l'univers est incertain et mouvant et dans laquelle la créativité et l'apprentissage de l'individu prédominent suite à de multiples interactions entre chacun d'eux aussi bien transversales que verticales, car on a remarqué que ces interactions se sustentent d'incertitudes stratégiques qui caractérisent l'environnement dans lequel l'organisation opère. Mais aussi les actions multiples qui sont entreprises en suivant un système de valeurs partagées qui permettent de construire et d'inventer progressivement le futur. Et c'est cette dualité qui permet à l'organisation d'innover tout en conservant une approche rationnelle nécessaire pour rassurer les individus face à l'incertitude.

Cependant, dans les deux cas, la mission du contrôle reste intacte, car elle vise à faire connaître et comprendre la stratégie par tous les membres de l'organisation et les enjeux

<sup>112</sup> Nous nous appuyons ici sur la distinction entre organisations organiques et mécaniques identifiée par les auteurs Burns et Stalker (1961).

qui résident dans la gestion des relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Elle contribue également à rendre les dirigeants conscients des difficultés du terrain.

L'approche contractuelle de la gouvernance se base sur le paradigme qui considère les variables disciplinaires comme les déterminants fondamentaux de la création de valeur dans une organisation. Ce paradigme se base essentiellement sur les théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et notamment sur les théories contractuelles de la gouvernance. Ce qui correspond dans notre cas au système de contrôle diagnostic.

D'une part, le système de contrôle diagnostic mesure la performance sociétale et facilite la cohérence entre stratégie et allocation des droits décisionnels. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué, la raison majeure de l'apparition des indicateurs de performance du Danone Way était de décliner les stratégies RSE du groupe Danone sur différents niveaux hiérarchiques et notamment au niveau des filiales. Ainsi, le système de contrôle diagnostic sert avant tout aux managers à assurer la cohérence entre la stratégie et les droits décisionnels.

Dans la théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992), la fonction décisionnelle est partagée entre les dirigeants et leurs subordonnés. De ce fait, les conflits d'intérêts entre eux naissent de cette délégation. Dans notre cas, on a observé que les dirigeants du groupe Danone ont mis en place des systèmes d'incitation et de contrôle « le Danone Way » pour discipliner les dirigeants (le comité de direction) et les salariés de sa filiale algérienne DDA dans le champ de la responsabilité sociale.

On a constaté que le contrôle diagnostic de la RSE s'insère dans les mécanismes incitatifs et de contrôle afin d'éviter que le dirigeant gaspille de la valeur potentielle. Il permet également de réduire les conflits et représente un moyen efficace pour évaluer la performance sociétale. Ils s'insèrent également dans les mécanismes incitatifs et de contrôle des salariés afin d'éviter un gaspillage de la valeur potentielle.

Dans une logique contractuelle, une cohérence accrue entre l'allocation des droits décisionnels et les systèmes de contrôle (systèmes d'évaluation de la performance, d'incitation et de sanction) est source de création de valeur partenariale pour l'organisation. Cela a été constaté avec les mécanismes de rémunération des dirigeants mais aussi à travers le « *star challenge* » qui incite les dirigeants des filiales de se concurrencer par rapport aux résultats sociétaux. Ces mécanismes permettent d'assurer un niveau optimal de délégation de la prise de décision afin de minimiser les coûts liés à une insuffisance d'informations pertinentes, à des comportements déviants de la part des agents et à un manque de coordination constitue la clé de la performance (Jensen et Meckling, 1992, p.115). Donc, le système de contrôle *Danone Way* permet d'inciter les subordonnés à concentrer leurs efforts vers le champ stratégique de la RSE.

Au-delà du caractère incitatif qui recouvre les indicateurs de la RSE du « *Danone Way* », on a constaté à travers notre étude exploratoire que ces indicateurs visent à prévenir les managers et les dirigeants sur d'éventuelles crises qui peuvent compromettre les bonnes

relations qui existent entre les parties prenantes et l'organisation. Donc, on peut dire que les indicateurs de la RSE ne se contentent pas de transmettre des informations de nature rétrospective (résultats) mais ils se caractérisent par un aspect prospectif dans la manière dont les managers utilisent ces indicateurs pour gérer les relations partenariales de l'organisation.

L'approche cognitive de la gouvernance représente l'entreprise de façon réaliste comme une coalition d'individus et/ou de groupes aux intérêts divers en situation de coopération ou de conflits, mais aussi comme un lieu d'apprentissage organisationnel<sup>113</sup>. Dans le courant économique évolutionniste, l'entreprise est définie comme un ensemble dynamique de compétences (Nelson et Winter, 2002), c'est-à-dire de connaissances acquises par l'apprentissage collectif et accumulées dans des routines organisationnelles. A travers notre étude de cas on a constaté que les différents leviers de contrôle constituent des mécanismes de gouvernances cognitives.

Les pressions externes ou les changements de tendance qui affectent l'environnement de l'entreprise peuvent facilement conduire une organisation à modifier ses politiques en matière de RSE. En effet, on a noté qu'à travers le Danone Way que la prise en compte des mesures correctives dans le cadre du **système de contrôle diagnostic** peut s'accompagner de changements incrémentaux en termes de comportements, mais ceux-ci risquent de n'être que superficiels. On parle alors d'apprentissage en « boucle simple » (Argyris et Schon, 1978).

Dans ce cas, les managers et les membres du comité de direction de la filiale utilisent les connaissances acquises pour traiter des situations semblables à celles ayant déjà pu être rencontrées. L'individu reproduit des décisions en fonction de précédents résultats jugés satisfaisants, et se place donc dans une routine (Nelson et winter, 2002). S'il n'y a pas de problème déjà traité ou identique au problème en question (des facteurs de risques stratégiques), les managers réagissent de deux manières ; soit ils adaptent des solutions déjà connues pour résoudre des problèmes issus d'incertitude stratégiques (toujours en se basant sur ce que l'on sait), ou bien ils se réfèrent au **système de contrôle interactif** en interagissant avec les manager du groupe ou des managers qui appartiennent à d'autres filiales afin d'aboutir à des transformations plus profondes de comportement organisationnel qui relèvent de l'apprentissage en « boucle double » (Argyris et Schön, 1996).

Dans ce cas, on parle d'apprentissage d'exploration où les managers utilisent non seulement leurs connaissances déjà présentes, mais vont de plus modifier leurs habitudes de travail. Cela se passe lorsqu'il n'y a aucune situation déjà traitée qui ne convienne au problème présent, lorsque les routines acquises ne permettent plus de répondre à la nouvelle situation en s'inscrivant dans la voie de la réflexion et de l'apprentissage organisationnel dynamique. De plus nous avons observé dans notre étude de cas que les différences de compétences entre les parties prenantes et le dirigeant sont à l'origine de

---

<sup>113</sup> Voir notamment les travaux précurseurs de Simon (1947), March et Simon (1958), Cyert et March (1963).

conflits cognitifs, suite à quoi, le système de contrôle interactif fait face aux problèmes d'asymétrie cognitive.

Notre étude exploratoire montre que l'intégration du **système de contrôle par les frontières** et **par les croyances** engendre un bon environnement de contrôle, d'un côté pour baliser le périmètre de contrôle et d'un autre pour rendre plus prévisibles les comportements des employés à travers l'alignement de leurs schèmes cognitifs<sup>114</sup>. Les systèmes de contrôle de la RSE en tant que mécanisme de gouvernance cognitive agissent dans la réduction des conflits cognitifs à travers le processus d'alignement des schémas mentaux des parties prenantes et du dirigeant, ce qui permet de faire émerger des représentations partagées.

L'utilisation interactive d'un système de contrôle nécessite la combinaison et la réunion d'un ensemble de facteurs pour être correctement opérationnalisée. L'étude de ce cas a montré que l'utilisation interactive nécessite avant tout du temps et de l'engagement du personnel. Elle nécessite également l'adhésion et la conviction de tous les responsables derrière les objectifs stratégiques qu'on essaye de décliner et de renouveler. A défaut de ces conditions, les systèmes de contrôle retrouveraient inéluctablement leur usage classique et primaire, c'est-à-dire, diagnostique et cybernétique.

Notre étude exploratoire montre que l'intégration du système de contrôle par les frontières et par les croyances engendre un bon environnement de contrôle, Après avoir obtenu l'environnement adéquat au contrôle, on peut donc employer d'une manière efficace les outils de contrôle de manière diagnostique ou interactive, on peut aussi les utiliser d'une manière interactive comme on l'a illustré durant notre étude exploratoire. Donc, aller au-delà de la simple gestion par les résultats et faciliter des apprentissages organisationnels. Ainsi, l'articulation des différents systèmes de contrôle permettent le déploiement et l'émergence de nouvelles stratégies mieux adaptées au contexte local de la filiale tout en respectant les grands axes stratégiques édictés par la maison mère. Les systèmes de contrôle de la RSE visent également à gérer les relations que l'organisation construit avec ses parties prenantes, et cela en compensant les effets pervers du système de contrôle diagnostique par une utilisation interactive des autres systèmes de contrôle de la RSE.

En amenant les managers, dirigeant et employés à s'interroger sur les hypothèses et les prémisses sous-jacentes aux objectifs obtenus, les processus de gestion interactive des systèmes de contrôle peuvent contribuer à renforcer les dynamiques d'apprentissage organisationnel des comportements socialement. En outre, les quatre approches du contrôle de la RSE permettent d'identifier les contributions de la RSE à la gestion de différents enjeux liés à la gouvernance partenariale de l'entreprise et ils ne se substituent les uns aux autres, mais ils représentent plutôt des dimensions complémentaires et nécessaires dans l'alignement de la réalité du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs qui lui sont assignés

---

<sup>114</sup> En psychologie cognitive, ce concept désigne des connaissances élaborées à partir de l'expérience, qui constituent des croyances de base concernant des aspects importants de l'adaptation.

## CONCLUSION

Durant la première section nous avons mobilisé le cadre théorique proposé par R.Simons en matière de systèmes de contrôle. Ces derniers nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche. On a constaté que ces leviers de contrôle mettent l'accent sur les modalités d'utilisation du *Danone Way* pour décliner les objectifs stratégiques qui prennent en considération les intérêts des parties prenantes de DDA.

On a observé durant la deuxième section de ce chapitre que les politiques et les indicateurs de la RSE représentent un élément important dans le pilotage de la performance sociétale de l'organisation. Ces indicateurs en tant qu'élément du contrôle diagnostic s'inscrivent d'une part dans une approche contractuelle par leur caractère incitatif et d'autre part dans une approche cognitive à travers les processus d'apprentissages (en une boucle et/ou en double boucle).

Suite aux résultats obtenus dans les deux sections précédentes, il semble que les systèmes de contrôle de la RSE ait été un mécanisme partenarial efficace sur notre période d'étude. On a montré que DDA s'inscrit dans une démarche qui vise à construire des relations mutuellement bénéfiques avec ses parties prenantes. On a constaté que cette démarche engendre des résultats satisfaisants, vu qu'elle a permis à DDA d'éviter certaines crises qui pouvaient grever son résultat final.

On a présenté lors de la troisième section, les principaux résultats de cette étude exploratoire en mettant en lumière les systèmes de contrôle de la RSE et leur contribution en tant que mécanisme de gouvernance.

# **CONCLUSION GENERALE**

Au début de ce mémoire, nous nous sommes posé la question de recherche suivante :

« **Comment gérer les relations entre l'organisation et ses parties prenantes à travers les systèmes de contrôle de la responsabilité sociale ?** » Pour répondre à cette question de recherche nous avons mobilisé la littérature académique qui concerne le contrôle, la RSE et la gouvernance partenariale des organisations. Les approches théoriques mobilisées nous ont permis de construire des conclusions quant aux facteurs et aux modalités d'utilisation des systèmes de contrôle de la RSE dans la gestion des relations partenariales de l'organisation.

Notre objectif dans ce mémoire étant l'exploration d'un phénomène managérial nouveau, nous avons mis en place une méthodologie de recherche qualitative basée sur une démarche abductive. Cette méthodologie nous a permis d'analyser les systèmes de contrôle de la RSE et leur contribution en tant que mécanisme de gouvernance.

L'objectif de ce mémoire était de mettre en lumière la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gouvernance partenariale de l'organisation. Rappelons que « *le rôle principal d'un système de gouvernance (se définit) comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus. Autrement dit, il faut discipliner (contrôler et inciter) les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux*<sup>115</sup>. ». En ce sens, un système de gouvernance serait l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.

Toutefois, l'efficacité est ce qui est recherché par rapport à des objectifs prédéfinis. L'organisation se définit des objectifs et déploie des moyens pour aboutir à ses fins. La stratégie de l'organisation est pensée d'après le résultat qu'elle souhaite atteindre. En ce sens, notre étude exploratoire sur Danone Djurdjura Algérie montre que les systèmes de contrôle de la RSE représentent un mécanisme de gouvernance efficace, vu qu'il permet aux différentes parties prenantes de se diriger vers les objectifs stratégiques de l'organisation. Ce mécanisme de gouvernance vise à faire connaître et comprendre la stratégie par tous les membres de l'organisation. Ainsi, Il met en exergue les enjeux qui résident dans la gestion des relations entre l'organisation et ses parties prenantes, il contribue également à rendre les dirigeants et les managers conscients en vers le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Se poser la question de l'efficacité des systèmes de contrôle, c'est se demander aussi si cette dernière a réussi à inciter la filiale algérienne de Danone à améliorer la situation d'au moins une de ses partie prenante sans détériorer celle d'aucune autre ; ou de manière plus vraisemblable, si elle a empêché la situation de certaines parties prenantes d'être plus défavorables encore par rapport à ce qu'elle aurait pu être sans son influence.

---

<sup>115</sup> Zingales L., « In Search of New Foundations », Journal of Finance, vol. 55, n° 4, August, 2000, p. 1623-1653. in Charreaux (2001), "Corporate Governance : Stakeholder Value Versus Shareholder Value ", (en collaboration avec P. Desbrières), Journal of Management and Governance, vol. 5, p. 107-128.

Etant donné les résultats précédents, il semble que les systèmes de contrôle de la RSE ait été un mécanisme partenarial efficace sur notre période d'étude. On a montré que DDA s'inscrit dans une démarche qui vise à construire des relations durables et mutuellement bénéfiques avec ses parties prenantes.

La volonté du groupe Danone d'avoir une position particulièrement positive dans plusieurs domaines (social, éthique, ...) est visible. On a observé préalablement<sup>116</sup> le calcul de la répartition de la valeur partenariale nous signale que toutes les parties prenantes reçoivent une part positive de la richesse créée.

On a révélé que les systèmes de contrôle de la RSE correspondent à deux courants de la gouvernance partenariale à savoir, le courant contractuel et le courant cognitif de la gouvernance.

On a montré que l'approche contractuelle de la gouvernance se base sur le paradigme qui considère les variables disciplinaires comme les déterminants fondamentaux de la création de valeur partenariale dans une organisation. Selon cette approche, on a constaté que le système de contrôle diagnostic mesure la performance sociétale, facilite la cohérence entre stratégie et allocation des droits décisionnels, et réduit les conflits d'intérêt entre les dirigeants et les parties prenantes de l'organisation. Les indicateurs de la RSE en tant qu'élément du contrôle diagnostic s'insèrent dans les mécanismes incitatifs et de contrôle afin d'éviter que le dirigeant gaspille de la valeur potentielle. Ils représentent aussi un instrument incitatif efficace pour fixer les bonus des dirigeants. Les indicateurs de la RSE permettent de transmettre des informations de nature rétrospective (résultats) mais aussi des informations prospectives, ce qui conduit les managers à être proactifs dans la gestion des relations partenariales de l'organisation.

L'approche cognitive de la gouvernance vise à identifier et à développer les compétences et les connaissances exigées des administrateurs et des dirigeants, afin de stimuler et d'orienter le processus créatif de l'entreprise (Wirtz, 2006). On a remarqué à travers le *Danone Way* que la prise en compte des mesures correctives dans le cadre du système de contrôle diagnostic peut s'accompagner de changements incrémentaux en termes de comportements, mêmes si ces derniers risquent de n'être que superficiels. On parle alors d'apprentissage en « boucle simple » (Argyris et Schon, 1978).

Pour résoudre les problèmes issus d'incertitude stratégiques, les managers se réfèrent au système de contrôle interactif en interagissant avec les managers du groupe ou des managers qui appartiennent à d'autres filiales afin d'aboutir à des transformations plus profondes de comportement organisationnel qui relèvent de l'apprentissage en « boucle double » (Argyris et Schön, 1996).

De plus, on a observé que le système de contrôle interactif permet de pallier les différences de compétences qui sont souvent à l'origine de conflits cognitifs entre les parties prenantes et les dirigeants.

---

<sup>116</sup> Voir Chapitre 3, section 2, « l'approche contractuelle de la gouvernance partenariale ».

Notre étude exploratoire montre que l'intégration du système de contrôle par les frontières et par les croyances engendre un bon environnement de contrôle, d'un côté pour baliser le périmètre de contrôle et d'un autre pour réduire les conflits cognitifs en se focalisant sur l'alignement des schémas mentaux des parties prenantes et du dirigeant afin de faire émerger des représentations partagées.

L'articulation des différents systèmes de contrôle permettent le déploiement et l'émergence de nouvelles stratégies mieux adaptées au contexte local de la filiale tout en respectant les grands axes stratégiques édictés par la maison mère. Les systèmes de contrôle de la RSE visent également à gérer les relations que l'organisation construit avec ses parties prenantes, et cela en compensant les effets pervers du système de contrôle diagnostic par une utilisation interactive des autres systèmes de contrôle de la RSE.

L'étude exploratoire a montré que dans certains cas, il est indispensable d'obtenir l'engagement des ressources humaines pour faire face aux obstacles d'ordre cognitif qui entravent l'utilisation interactive des systèmes de contrôle de la RSE. Cela nécessite également une appropriation du paradigme sociétal de la part des ressources humaine mais aussi l'adhésion et la conviction de tous les responsables derrière les objectifs stratégiques orientés RSE qu'on essaye de décliner et de renouveler. A défaut de ces conditions, les systèmes de contrôle retrouveraient inéluctablement leur usage classique, diagnostique et cybernétique.

Nous avons vu qu'une démarche RSE intégrée dans la culture du groupe, diffusée au niveau de toutes les filiales en utilisant un outil de pilotage et de contrôle « le Danone Way » pouvait réussir. Cette réussite pouvait se concrétiser à plusieurs niveaux. Une intégration plus rapide des filiales nouvellement acquises et un plus grande adaptation de Danone au nouvel environnement local, sans perdre de vue la performance économique.

Nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites, notamment concernant la méthodologie adoptée. Tout d'abord, le nombre limité d'entretiens conduits et le cas étudié ne permettent pas une généralisation des résultats apportés quant à la contribution des systèmes de contrôle de la RSE dans la gouvernance partenariale des organisations.

Néanmoins, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail de recherche. Il serait pertinent d'essayer de tester les conclusions développées dans ce mémoire sur un échantillon d'entreprises plus important, de différentes tailles et appartenant à des activités hétérogènes. L'idée serait de voir si les réponses apportées à notre problématique actuelle seraient les mêmes en fonction de ces différents critères. Ce genre de projet de recherche pourrait alors se faire à l'aide de méthodologies plus classiques et plus conventionnelles mettant l'accent sur le test et la validation d'hypothèses, en d'autres termes, une approche hypothético-déductive, et prouvant qu'une continuité et une complémentarité sont possibles entre les deux approches méthodologiques inhérentes à la recherche en management.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- Acquier A. et Gond J.P (2005), « Aux sources de la RSE: (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *Actes du congrès de l'AIMS*, juin.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche ». In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 34-56.
- Allouche J. et Laroche. P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque Responsabilité Sociétale des Entreprises: réalités, mythes ou mystifications*, Nancy, Mars.
- Argyris Ch. et Schön D.A. (1978), *Organizational Learning, Readings*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Aulakh, P S., Masaaki K, and Sahay A (1996), "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach," *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005-1032.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp.99-120
- Bartolomeo M. (1995), *Environmental Performance Indicators in Industry*. Fondazione ENI Enrico Mattei: Milan.
- Baumard P. et Ibert J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? » in Thiétart R-A (éd.), *Méthodes de recherché en management*, Dunod, pp. 82-104.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2003) In Thietart R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Beddi H., « Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ? », *Actes de la XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Ceram – Université de Nice, 28-31 mai 2008
- Berger P., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday, trad. La construction sociale de la réalité, Collection Individu et Société, Paris, Armand Colin, 2006, 357 p.
- Berland N. Simon F X. (2010), *Le contrôle de gestion en mouvement, État de l'art et meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Berland N. (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », in *Espace Médès France*, Ed. L'Harmattan.
- Berland N. De Rongé Y(2010), *contrôle de gestion, perspective stratégiques et managériales*, Pearson éducation, paris.
- Bertalanffy, L. von (1968). *Théorie générale des systèmes* Trad: Jean Benoît Chabrol, Paris, Dunod, 1973.
- Bouquin H. (2010), *Le contrôle de gestion*, PUF, 9ème édition.
- Bouquin, H.,(2009),. « théorie des organisations et contrôle », In Colasse, B(Dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, PP.1371-1379.
- Burns T. et Stalker G. M. (1961), *The Management Innovation*. London, U.K.: Tavistock.

- Callens I. et Tyteca D., (1999). "Towards indicators of sustainable development for firms - A productive efficiency perspective", *Ecological Economics*, vol. 28, n°1, pp. 41-53.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp.5-17.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Paris: La Découverte.
- Caron M.A., Boisvert H. et Mersereau A. (2007), « la comptabilité de management environnementale ou l'éco-contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion », *Actes du congrès de l'AFC*.
- Chapman C.S. (1997), "Reflections on a contingent view of accounting," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, pp.189 – 205.
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises, Corporate governance, Théories et faits*, Economica, Paris.
- Charreaux G. (2004), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive », *Cahier de Recherche, Fargo*, n° 1040101, janvier.
- Charreaux G. et Desbrieres P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, n°2, juin.
- Charreaux G. et P. Wirtz (2006) : *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris.
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2007) « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans R-A Thiétart (Coord), *Méthodes de Recherche en Management*, Chapitre 3, Dunod, 2007, pp. 58-78, 2ème édition.
- Chatelin C. et S. Trébucq (2003) : « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », Working Paper, 9èmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE, Paris Dauphine, pp. 1-25.
- Chenhall R.H. (1997). "Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organisational performance", *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp.187-206.
- Cheriet, F (2007). Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts: Résultats d'une enquête par entretiens auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien. *Cahiers du CREAD* (81-82), 79-97
- Cheriet, F (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires : la présence de Danone en Algérie. *Revue Française de Gestion* (201), 45-64. DOI : 10.3166/RFG.201.45-64
- Clarkson M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.92-117.
- Cnuced, *World Investment Report 2010*, Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement, New York – Genève, 2010.

- Commission Européenne (2001), *Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises*, mars.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, 478 p.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp65-91.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », In *Méthodes de recherche en management*, dir. R.-A. Thiétart, Paris, Dunod, 2ème éd., pp. 257-287.
- Eisenhardt K., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp.532 – 550.
- Epstein M.J. (1996), *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*. Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing.
- Moez Essid (2009), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Thèse de Doctorat en science de gestion, l'université de paris-sud 11.
- Evan W. M., Freeman R. E.,(1988) « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism », in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84, 1988.
- Evans J.R. (2004), "An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results", *Journal of Operations Management*, vol.22, pp.219–232.
- Férone G., D'Arcimoles C., Bello P. et Sassenou N. (2001), *Le Développement Durable*, Éd. d'Organisation.
- Fisher J. (1995), "Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity", *Journal of Accounting Literature*, vol.14, pp. 24-53.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., and Tsui, A. S. (1985). "Toward an Integrative Framework of Organizational Control." *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 35-50.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gabriel, P et Cadiou, C (2005) : « Responsabilité sociale et environnementale : les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises », in Dupuis J-C. et Le Bas C. (2005), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica.
- Gond J.P. et Mullenbach A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205, pp. 93-116.
- Gond J.P., Mercier S. (2005), *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, Les notes du LIRHE, n°411
- Gond, JP., Igalens, J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson, pp 208, février.
- Groupe DANONE, *Document de référence*, 2008, 2009.
- Groupe DANONE, *Rapport de développement durable, 2009, 2010, 2011,2012*.
- Groupe DANONE, *Rapport de responsabilité sociale et environnementale.2004, 2005, 2006,2008*.

- Hart S.L. (1995), "Natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, pp. 986-1014.
- Hart, O. and Moore, J. (1990), "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, 98, pp. 1119-1158.
- Hartmann F. et Perego P. (2005), "Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement systems", *Working Paper, RSM ERASMUS University*, Juillet.
- Harzing A.W. (1999), *Managing the Multinationals; an International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham UK.
- Hill C. et T. Jones (1992) : « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29(2) : 131-154.
- Hlady – Rispal (2003), « Etude de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion », *Revue sciences de gestion*, n° 39, pp. 167-191.
- Igalens J. & Peretti J.M., (2008) « L'audit social », *Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles.
- Igalens, J. and S. Point (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des organisations: L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris
- Ittner C.D. et Larcker D.F. (1997), "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol.22, pp. 293-314.
- Ittner, C.D. et Larcker D.F. (2002), "Empirical managerial accounting research: Are we just describing management consulting practice?", *The European Accounting Review* vol.11, n°4, pp. 787-794.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, pp: 23–32.
- Jones A (2001): « Social responsibility and the utilities », *Journal of Business Ethics*, vol. 34(3-4) : 219-229.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp.4 – 17.
- Kumar S. et Seth A. (1998), « The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 579-599.
- La Porta R. et al. (1997), « Trust in Large Organizations », *American Economic Review, papers and proceedings.*,
- Labasse P, (2007)., « Antoine Riboud, un patron dans la cité », éditions du Cherche-Midi.
- Langfield-Smith K. (1997), "Management control systems and strategy: a critical review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, n°2, pp.207-232.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004a), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004b) : « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 30(152) : 121-136.

- Mayrhofer U. (2011), « La gestion des relations siège-filiales » Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales, *Revue française de gestion*, /3 n° 212, p. 65-75.
- Mbengue A. (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in *Stratégies – Actualités et futurs de la recherche*, sous la dir. D’A.C. Martinet et R.A. Thiétart (Ed.), Vuibert.
- Mercier S. (2001), « L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *11ème Conférence de l’AIMS*, Québec, juin.
- Mercier, S., (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in : « Décider avec les parties prenantes », M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (dir.), La Découverte, Paris, pp. 157-172.
- Miles M.B et Humerman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème Edition, De Boeck.
- Moquet A.C. (2008), *Les systèmes de contrôle d’une stratégie de responsabilité sociétale. Les cas Lafarge et Danone*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Décembre.
- Nelson, R.R. and Winter S.G. 2002. "Evolutionary Theorizing in Economics." *The Journal of Economic Perspectives*, 16(2): 23-46.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l’entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- O’Connor N.G., et *all.* (2001), « Self-Selection, Socialization and Budget Control in the PRC : A Study of a U.S.-Sino Joint Venture and Chinese State-Owned Enterprise », *Journal of Business Research*, vol. 52, p. 135-148.
- Otley D.T (1980), “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.5, n°4, pp. 413-428.
- Ouchi W.G. (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, vol. 25, n° 9, pp. 833-848.
- Ouchi W.G. (1980), “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars, pp. 129-141
- Palmatier et *all.*, (2006), « Factors influencing the effectiveness of relationship marketing » *Journal of marketing*, p70.
- Pérez R. (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l’entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, pp. 29-46.
- Phillips, R. A., « Stakeholder Theory and a Principle of Fairness », *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 1, p. 51-66, Jan 1997.
- Pigé B. (2008), *Gouvernance, contrôle et audit des Organisations*, *Economica*.
- Poincelot E. et Wegmann G. (2006), « L’utilisation des critères non financiers s’inscrit-elle dans une logique d’efficacité ? Une analyse empirique », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Genève 13-16 Juin 2006.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, trad. L’avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, InterEditions, 1986, 647 p.

- Porter M.E., and Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
- Quairel F. (2006), « Contrôle de la performance globale et RSE », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- Quairel F. (2007), « Contrôle et RSE aux frontières de l'entreprise : la gestion responsable de la relation fournisseurs dans les grands groupes industriels », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherché en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2ème éd., 287 p.
- Ramalingam B. et *all.* (2008) *Exploring the Science of Complexity : Ideas and Implications for Development and Humanitarian Efforts*, Working Paper 285, ODI.
- Riboud ,A. (1987) , « Modernisation, mode d'emploi », *Union générale d'édition*.
- Shleifer, A et Vishny, R. W (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol. 52 : 737-783.
- Silverman D. (1993), *Interpreting Qualitative Data*. Sage, London.
- Simons R. (1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 217 p.
- Simons R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Tesch R. (1989), "The correspondence between different kinds of qualitative analysis and different kinds of software", *the Symposium on Qualitative Knowledge and Computing*, University of Surrey, 11-12 July.
- Tesch R. (1990), *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Thiétart R.A. (dir.) et *all.* (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Ed. Dunod.
- Tyteca D. (2002), « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », *Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier « Le développement durable et ses indicateurs »*, Belgique, octobre.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House, 2ème edition., 294 p.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 450 p.
- Yin R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin R.K. (2003), *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series*, Second Edition, Sage Publications.
- Zingales L., « In Search of New Foundations », *Journal of Finance*, vol. 55, n° 4, August, 2000, p. 1623-1653.

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1

-Six thèmes constituent le dictionnaire des thèmes :

<b>T1 :Gov Par Cont*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit d'intérêt</li> <li>mécanisme d'Incitation</li> <li>Alignement des intérêts</li> <li>Relation d'agence</li> <li>Valeur partenariale</li> <li>Coût de transaction</li> </ul>
<b>T2 :Gov Par ConV**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprentissage (en une boucle ou en double boucle)</li> <li>Conflit cognitif</li> <li>Interactivité</li> <li>Socialisation</li> <li>Alignement des représentations</li> </ul>
<b>T 3 : Stratégie RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environnementale</li> <li>sociale</li> <li>sociétale</li> <li>Risque d'incertitude stratégique</li> </ul>
<b>T4 : Systèmes de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic</li> <li>Interactifs</li> <li>De croyances (par les valeurs et la culture)</li> <li>De frontières</li> </ul>
<b>T5 : Indicateurs de performance de la RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectif</li> <li>Réactivité</li> </ul>
<b>T6 : Parties prenantes clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressions exercés par le siège</li> <li>Parties prenantes locales</li> <li>Autres acteurs impliqués</li> </ul>

\*\* Gouvernance partenariale de nature cognitive

\* Gouvernance partenariale de nature contractuelle

## ANNEXE 2

### PRINCIPES DE CONDUITE DES AFFAIRES

Rédigé en 1996, ce guide est régulièrement mis à jour. Il comporte les engagements de Danone vis-à-vis de ses parties prenantes :

**Dans le préambule**, ce texte rappelle l'adhésion de l'entreprise aux principes directeurs de l'OCDE, au Pacte mondial de l'ONU et à la Déclaration universelle des Droits de l'homme.

**À l'égard des consommateurs** : le groupe Danone fonde sa réussite sur la qualité de ses produits et sur la satisfaction des consommateurs. Attentif à leurs besoins et à leurs attentes, le groupe Danone s'engage à leur fournir une information transparente. Le groupe respecte les différentes réglementations issues des autorités sanitaires des pays et des régions dans lesquels il opère. Chaque société a mis en place les structures et les outils qualité adéquats pour assurer la bonne maîtrise de sa production et le respect de ses obligations en matière de sécurité alimentaire.

**À l'égard de ses salariés** : au-delà de l'application des Principes sociaux fondamentaux<sup>7</sup> en référence aux conventions de l'Organisation internationale du travail relative à la santé, à la sécurité, au temps de travail et aux rémunérations, le groupe Danone recherche l'épanouissement personnel et professionnel de ses salariés dans l'esprit du projet économique et social qui lui est propre.

**À l'égard de ses actionnaires** : le groupe Danone entretient la confiance de ses actionnaires en leur fournissant régulièrement une information transparente. Il veille au respect des réglementations boursières et des principes du gouvernement d'entreprise. La comptabilité des sociétés du groupe reflète de manière précise, sincère et conforme aux règles l'intégralité des opérations réalisées. Tous les actifs et passifs sont inclus dans les états financiers, conformément aux principes comptables suivis par le groupe Danone. Chaque société a mis en place des procédures de contrôle interne adéquates pour assurer la maîtrise de ses opérations et la fiabilité de son information financière.

**À l'égard de ses fournisseurs et de ses clients** : le groupe Danone établit des relations équitables et à long terme avec ses fournisseurs et ses clients et promeut auprès d'eux l'ensemble des principes décrits dans ce document.

**À l'égard de ses concurrents** : le groupe Danone attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents visant à amoindrir la libre concurrence.

**À l'égard de l'environnement** : le groupe Danone agit en conformité avec les réglementations environnementales des pays où il opère. Au-delà de la conformité réglementaire, il promeut des démarches qui prennent en compte la protection des ressources et de l'environnement.

**À l'égard des pays dans lesquels le Groupe Danone est présent** : le groupe Danone adopte une attitude responsable de citoyen du pays dans lequel il opère. Il rejette toute forme de corruption. Les paiements ou avantages occultes, directs ou indirects, en faveur des clients, des fournisseurs, des représentants des pouvoirs publics et, d'une façon générale, de tous tiers intéressés sont strictement prohibés. De la même façon, les salariés du groupe ne doivent en aucun cas accepter de tels paiements ou avantages de la part des tiers ayant une relation d'affaires avec le groupe.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1: Présentation de la démarche de recherche.....</b>	<b>8</b>
1.1 Le positionnement épistémologique : le paradigme constructiviste.....	8
1.2. Méthodologie de la recherche.....	9
1.2.2. Approche méthodologique qualitative.....	10
1.2.3. Mode de raisonnement : Démarche de recherche « Abductive ».....	11
1.2.4. Le choix de l'étude de cas (unique).....	12
<b>Section 2: La collecte des données qualitatives.....</b>	<b>14</b>
2.1. Les modes de collecte des données adoptés.....	14
2.1.1. Conduite des entretiens.....	14
2.1.2 L'analyse documentaire.....	17
2.1.3 L'observation non participante.....	19
<b>Section 3 : l'analyse des données.....</b>	<b>19</b>
3.1. La condensation des données : traitement des données « <i>Le codage</i> ».....	20
3.2. Présentation des données : Analyse intra-site.....	23
3.3. Élaboration/Vérification des conclusions : Confidentialité, validité interne et fiabilité de la recherche.....	25
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CAS « DANONE WAY ».....</b>	<b>28</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 1 : présentation du groupe Danone et de la filiale Danone Djurdjura Algérie.....</b>	<b>30</b>
1.1. Présentation du groupe Danone.....	30
1.1.1. Historique.....	30

1.1.2. Du double projet « économique et social » à la RSE : <i>des enjeux stratégiques conduisant à la naissance de « Danone Way »</i> .....	31
1.1.3. La stratégie RSE de Danone.....	34
1.2. Danone en Algérie.....	38
1.2.1. L'industrie laitière en Algérie.....	38
1.2.2. Danone Djurdjura Algérie.....	
<b>Section 2 : Le système de contrôle de la RSE « Danone Way »</b> .....	41
2.1. Apport de la démarche « Danone Way ».....	42
2.2. Conception et déploiement du <i>Danone Way</i> .....	43
2.3. La mesure des progrès et de la performance globale : <i>une démarche pour traduire concrètement les engagements</i> .....	44
2.3.1. Au niveau local (Danone Djurdjura Algérie).....	46
2.3.2. Au niveau global (Groupe Danone).....	50
<b>Conclusion</b> .....	53
<b>CHAPITRE 3 : DE LA RSE À LA GOUVERNANCE PARTENARIALE</b> .....	54
<b>Introduction</b> .....	55
<b>Section 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une traduction managériale du paradigme sociétal</b> .....	56
1.1. Définition de la RSE : <i>Une appropriation d'un management durable par l'entreprise</i> .....	56
1.2. Les fondements théoriques de la RSE : La théorie des parties prenantes.....	57
1.2.1. Une approche intégrée de la responsabilité par les parties prenantes.....	58
1.2.2. La théorie des parties prenantes: une intégration de la RSE dans les processus de management stratégique.....	59
<b>Section 2 : Théorie de la gouvernance et RSE : vers une gouvernance partenariale de l'entreprise</b> .....	62
2.1. L'approche contractuelle de la gouvernance.....	63
2.2. L'approche cognitive de la gouvernance.....	66
2.3. L'intégration de la Responsabilité Sociale aux mécanismes de gouvernance de l'entreprise.....	68
<b>Conclusion</b> .....	70

<b>CHAPITRE 4 : DES SYSTEMES DE CONTROLE VISANT A LA CONVERGENCE DES INTERETS ENTRE LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES.....</b>	<b>71</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 1 : Le contrôle de gestion de la RSE et par la RSE.....</b>	<b>73</b>
1.1. Le contrôle de gestion de la RSE : les leviers diagnostic et interactif.....	75
1.1.1. Le contrôle de gestion diagnostic de la RSE.....	75
1.1.2. Le contrôle de gestion interactif de la RSE .....	80
1.2. Le contrôle de gestion par la RSE : croyances et frontières.....	83
1.2.1. Le contrôle de gestion par le système de croyances.....	83
1.2.2. Le contrôle de gestion par la définition des frontières.....	86
<b>Section 2 : indicateurs de performance de la RSE : un moyen de dialogue avec les parties prenantes.....</b>	<b>88</b>
2.1. Des indicateurs de la RSE pour gérer les relations partenariales de l'entreprise....	89
2.1.1. Les indicateurs sociétaux.....	92
2.1.2. Les indicateurs environnementaux.....	100
2.1.3. Les indicateurs sociaux.....	103
2.1.4. Autres indicateurs sociétaux.....	108
2.2. Des obstacles d'ordre cognitifs à l'intégration de la RSE dans le contrôle de gestion.....	110
<b>Section 3: Principaux résultats.....</b>	<b>111</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>128</b>

