



HAL
open science

La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour

Jana Badran

► To cite this version:

Jana Badran. La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour. Gestion et management. Université Paris-Est, 2011. Français. NNT : 2011PEST3001 . tel-00662502

HAL Id: tel-00662502

<https://theses.hal.science/tel-00662502>

Submitted on 24 Jan 2012

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

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

Université Paris Est

Ecole Doctorale Organisations, Marchés, Institutions (OMI)



**La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants :
Le cas Carrefour**

THÈSE

pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

présentée et soutenue publiquement par :

Jana BADRAN

JURY

- Directeur de thèse :** **Madame Julienne BRABET**
Professeur, Université Paris Est Créteil
- Rapporteurs :** **Monsieur Didier CAZAL**
Professeur, Université Lille 1
- Monsieur André SOBCZAK**
Professeur, Audencia Nantes Ecole de Management
- Suffragants :** **Madame Anne DIETRICH**
Maître de Conférences, Université Lille 1
- Madame Frédérique PIGEYRE**
Professeur, Université Paris Est Créteil

Janvier 2011

L'Université Paris Est Créteil-Val De Marne, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses, ces opinions devront être considérées comme propres à leurs auteurs.

*A ma mère et mon père,
A Ali,
A Hadi,
A ma famille,*

« La violence des mots évoque la force des intérêts en jeu »

Laurent Batsch

REMERCIEMENTS

Je tiens, tout d'abord, à adresser mes plus profonds remerciements à ma directrice de thèse, Julienne Brabet, pour son précieux rôle de guide tout au long de cette thèse. Je lui exprime également toute ma gratitude pour sa confiance, son écoute et sa compréhension.

Mes remerciements s'adressent aux professeurs Didier Cazal et André Sobczak pour avoir accepté d'examiner ce travail et d'en être les rapporteurs. Je remercie également Frédérique Pigeyre et Anne Dietrich pour leur participation à ce jury de thèse.

Je remercie les membres du programme « Le potentiel régulateur de la RSE » financé par l'ANR pour leurs échanges, propositions et conseils.

J'adresse mes remerciements au Professeur Pierre Fiala (CEDITEC UPEC) qui m'a permis de découvrir le monde de l'analyse de discours assistée par des logiciels spécialisés et qui m'a orienté vers le Professeur André Salem que je remercie de m'avoir accueilli dans son séminaire consacré à Lexico3 au sein de l'ILPGA (Université Paris III-Sorbonne Nouvelle) et de m'avoir fourni personnellement des conseils précieux.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à Jean-Marc Leblanc, enseignant-chercheur en Linguistique, Communication, Marketing et Didactique à Université Paris Est Créteil Val de Marne et Fabienne Pierre, Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université Paris Est Créteil Val de Marne, pour leur généreuse et précieuse aide dans l'analyse des messages composant notre corpus.

A la fin de ce travail douloureux et passionnant, je tiens à remercier mon mari Ali pour sa présence irremplaçable à mes côtés ainsi que son inconditionnel support pour que je puisse mener à bien cette thèse.

J'exprime enfin ma plus profonde reconnaissance à mes parents pour leurs encouragements continuels, leur écoute et leur soutien inestimables tout au long de ces années de thèse.

Sommaire

REMERCIEMENTS	15
SOMMAIRE	16
INTRODUCTION	20
PARTIE I : LES EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA VALEUR ET DE RESPONSABILITE SOCIALE DANS LA LITTERATURE	28
I LA PRESSION A LA MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE.....	31
I.1 L'évolution du capitalisme français	31
I.1.1 Fin du modèle de cœur financier : la « grande rupture »	32
I.1.2 Montée des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes cotées.....	40
I.1.3 Nouveau paysage institutionnel : un capitalisme financier.....	45
I.2 L'évolution des stratégies des entreprises et de leur mode de gouvernance : une nouvelle gestion du capital	49
I.2.1 Mondialisation, stratégie de croissance et de leadership.....	51
I.2.2 Recentrage stratégique et rationalisation productive : focalisation, désengagement, restructuration, cessions.....	53
I.2.3 Gouvernance d'entreprise.....	58
I.2.4 Maximisation de la valeur pour l'actionnaire.....	61
Conclusion Chapitre I.....	69
II L'EXIGENCE DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)	71
II.1 L'émergence de la RSE.....	73
II.1.1 Evolution de la conception de la RSE dans la littérature.....	73
II.1.2 Pressions à la responsabilité sociale exercées sur les entreprises	87
II.1.2.1 Pressions liées à la mutation du contexte institutionnel.....	88
II.1.2.2 Pressions de la part des acteurs de la société civile	93
II.1.2.3 Pressions réglementaires en matière de RSE : Hard law et soft law	100
II.2 Les comportements RSE des entreprises et leurs réponses à l'exigence de RSE.....	116

II.2.1	Evolution des pratiques RSE des entreprises	117
II.2.2	Types de réponse des entreprises en matière de RSE	127
II.2.2.1	Stratégies défensives	130
II.2.2.2	Stratégies proactives.....	140
II.2.2.3	Stratégies collectives	148
II.3	L'articulation entre exigence de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et exigence de Responsabilité Sociale de l'Entreprise	154
II.3.1	RSE versus Profit : la RSE nuit à la profitabilité	157
II.3.2	Business Case et articulation stratégique.....	161
II.3.3	Le modèle de la régulation démocratique par la RSE.....	165
	Conclusion Chapitre II.....	167
III	L'ARTICULATION DE LA RSE ET DE LA MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE DANS LES DISCOURS DES ENTREPRISES.....	169
III.1	Les fonctions du discours dans les organisations	170
III.1.1	Le discours dans les organisations à partir des années 90.....	170
III.1.2	Discours et stratégie d'entreprise	176
III.2	De l'intérêt de l'étude du discours managérial en général, de la lettre des dirigeants en particulier	181
III.2.1	Le discours patronal dans les messages des Rapports Annuels et Rapports de Développement Durable	181
III.2.2	Le discours patronal comme outil de la gestion des contradictions	189
	Conclusion Chapitre III.....	194
	CONCLUSION PARTIE I.....	195
	PARTIE II : CARREFOUR ENTRE EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE ET DE RESPONSABILITE SOCIALE	198
IV	EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE CARREFOUR..	200
IV.1	Evolution du secteur de la Grande Distribution	201
IV.1.1	Le poids du secteur de la Grande Distribution	201
IV.1.2	Les critiques adressées au secteur de la Grande Distribution.....	206

IV.1.3	Les initiatives collectives entreprises par le secteur de la Grande Distribution en matière de RSE.	208
IV.2	L'histoire de Carrefour	212
IV.2.1	Les grandes étapes de l'histoire de Carrefour	213
IV.2.2	Evolution de la composition de l'actionnariat de Carrefour	222
IV.2.3	L'émergence des actions RSE du Groupe Carrefour	227
V	L'ANALYSE DES MESSAGES DES DIRIGEANTS	236
V.1	La méthodologie de l'analyse	236
V.1.1	Analyse de contenu et analyse lexicale	236
V.1.2	Construction et analyse du corpus	244
V.1.2.1	Construction et périodisation du corpus	244
V.1.2.2	Protocole d'analyse	250
V.2	Les résultats de l'analyse	253
V.2.1	Discours de la profitabilité dans les messages des Rapports Annuels	254
V.2.1.1	Analyse synthétique et chronologique de l'évolution du discours de la profitabilité	258
V.2.1.2	L'analyse du discours de la rentabilité	287
V.2.1.3	L'analyse du discours commercial fondé sur la croissance extensive	301
V.2.1.4	L'analyse du discours du <i>downsizing</i> , de la croissance intensive et de la rationalisation productive	309
V.2.1.5	Discussion des résultats et conclusions	314
V.2.2	Discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels	319
V.2.2.1	Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels avant 2001	320
V.2.2.2	Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels après 2001	331
V.2.2.3	Discussion des résultats et conclusions	344
V.2.3	Discours de la profitabilité, de la RSE et de leur articulation dans les messages des Rapports de Développement Durable	351
V.2.4	Des messages convergents ?	366
	CONCLUSION PARTIE II	369
	CONCLUSION GENERALE	375
	BIBLIOGRAPHIE	380

TABLE DES MATIERES	395
LISTE DES FIGURES.....	399
LISTE DES TABLEAUX	400
LISTE DES ANNEXES	401

INTRODUCTION

« L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être » (Henry Ford)¹

En quelques années une « injonction paradoxale » (Martinet, 2003), s'est constituée à l'adresse des entreprises cotées et de leurs dirigeants. D'un côté, les exigences des normes et critères portées par les investisseurs institutionnels anglo-saxons dont le pouvoir symbolique et matériel s'est renforcé, semblent s'imposer au modèle français de gouvernement d'entreprise. De l'autre, d'une façon certes moins rapide et plus limitée, l'exigence de développement durable et la montée corrélative de pressions (et de notations) poussent les dirigeants à se préoccuper des dimensions écologiques et sociales, passées à l'arrière plan à partir de 1990. Ces deux mouvements empruntent de façon pour le moment disproportionnée, les voies de l'évaluation publique et de celle des marchés financiers.

L'enjeu est considérable pour les entreprises et leur management comme pour les démocraties et l'avenir de la planète, tant le pouvoir des grandes entreprises, et spécialement des groupes multinationaux, va de pair avec les dérégulations, l'effacement des états-nations et le retrait du politique : *« plus que jamais, le contenu et les procédures des décisions d'entreprise influencent toutes les sphères de la vie de l'homme et tendent à supplanter les autres institutions »* (Martinet, 2002).

Nous souhaitons donc dans le cadre de notre thèse examiner de près comment les lois propres à l'économie de marché, « modèle unique d'organisation de la vie économique mondiale » après la chute du mur de Berlin et celle du communisme, sont présentées comme compatibles avec « l'intérêt général de la société » (Peyrelevade, 2005) et ce à travers l'analyse d'une des pratiques discursives des acteurs majeurs de ce capitalisme financier à savoir les rapports annuels des grands groupes multinationaux, en l'occurrence ceux du Groupe Carrefour.

¹ Vittori J-M., Les Echos, n° 19608, 17 février 2006, <http://archives.lesechos.fr/archives/2006/LesEchos/19608-74-ECH.htm>.

Notre thèse est née d'une interrogation générale sur l'évolution de notre planète économique et ses dysfonctionnements et se veut une analyse qui cherche à faire sens sur les phénomènes actuels de globalisation et notamment sur la « financiarisation » des économies. Nous ne prétendons pas aborder ici tous les aspects de la globalisation de l'économie mondiale, de ses causes et de ses effets mais au contraire focaliser l'analyse sur ce qui nous apparaît en être le vecteur central : la « montée vertigineuse » d'une finance libéralisée et globalisée et, avec elle, celle d'un nouveau capitalisme qui va transformer toutes les stratégies et logiques organisationnelles des grandes entreprises jusqu'à leur forger un discours instrumentalisé allant de pair avec les intérêts des investisseurs institutionnels. L'enjeu est de contribuer à la compréhension des logiques d'acteurs et du contexte qu'elles participent à produire et qui les influence, celui des marchés financiers largement internationalisés.

Laurent Batsch (2002) date les germes d'un « *nouvel âge du capitalisme* » aux années 1974-1975, période marquée par la conjonction d'importantes transformations de différentes natures : mondialisation des échanges, dérégulation financière, effondrement des économies planifiées, révolution informatique, etc. La voie radicalement nouvelle qu'emprunte, depuis la deuxième moitié des années 1990, le capitalisme français condamne le système des participations croisées, favorise l'entrée de nouveaux investisseurs institutionnels étrangers et avec eux celle de nouvelles normes de gestion des entreprises. Sous l'effet de la financiarisation, la conduite des entreprises a évolué puisque les dirigeants se doivent d'avoir les yeux fixés sur le cours des actions de leur entreprise et d'adopter les choix que leur suggère le marché. Le démantèlement des participations croisées et la mise en circulation de la propriété du capital font que, tous les jours, les entreprises sont à vendre et que leurs dirigeants, à la fois menacés et menaçants, peuvent être écartés du pouvoir notamment à l'occasion d'un rachat ou, au contraire, peuvent acquérir un pouvoir plus grand en prenant le contrôle financier d'un concurrent (Lordon, 2002).

D'un point de vue régulationniste, la crise du fordisme a provoqué l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation : « *la compréhension des dynamiques institutionnelles passe par l'identification d'une médiation (forme institutionnelle) dominante qui canalise et structure le changement* » (Rebérioux, 2003). Pour l'auteur, deux positions s'opposent au sein de la littérature régulationniste, quant à l'identification du candidat au rôle de « forme motrice » : « *pour l'une, il s'agit des formes de la concurrence, pour l'autre, des marchés*

financiers ». Aglietta (1997a ; 1997b) et Boyer (2000)² ont choisi d'analyser les transformations des marchés financiers depuis les années 1980 comme moteur du changement de régime. Nous allons, dans notre thèse, choisir également cette optique, celle de l'accroissement du rôle des marchés financiers, afin de mener à bien notre étude sur l'évolution du régime dominant : de la fin du fordisme à l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation, à savoir celui du nouveau paradigme appelé « capitalisme financier ».

Ce capitalisme financier a également vu naître la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) définie en Europe comme la contribution de l'entreprise au développement durable. Celle-ci est souvent perçue comme venant contrecarrer la vague de la maximisation de la valeur pour le seul actionnaire, en exigeant des entreprises de prendre en compte non seulement les intérêts de celui-ci mais aussi ceux des autres parties prenantes. Désormais, la RSE s'est introduite dans les entreprises peut-être plus comme une exigence de la société civile que comme un choix volontaire de la part des entreprises jusqu'à s'immiscer dans les communications institutionnelles adressées aux actionnaires par les plus hauts dirigeants de ces entreprises.

« L'accident industriel de l'usine AZF de Toulouse, les réactions face à la fermeture des magasins Mark & Spencer et à l'annonce de licenciements chez Danone, les campagnes de publicité récentes de Monoprix ou d'EDF sur le développement durable sont autant de témoignages de l'actualité et de l'acuité des enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises en France. (...) Ces faits se doublent d'un regain d'intérêt de la part de la communauté académique pour les problèmes liés à la responsabilité sociétale » (Déjean et Gond, 2002 :2).

Les entreprises qui n'intègrent pas les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs interactions avec leurs partenaires internes et externes, encourrent directement des risques financiers et mais également immatériels susceptibles de peser à terme sur leurs résultats (comme ceux que courent leur réputation et leur légitimité). Au-delà de cet aspect défensif, la RSE est promue, par les experts et les instances publiques (la Commission Européenne en particulier) comme un facteur de compétitivité pour les entreprises. C'est la logique du *Business Case* qui avance des arguments concernant les économies envisageables, la meilleure adaptation aux exigences des clients, l'attraction et la

²Mais aussi Coutrot (1998), Orléan (1998), Chesnais (2001) et Hoang-Ngoc (2002) mais dans des perspectives légèrement différentes (cf. article de Rebérioux, p.10).

mobilisation des meilleurs salariés.....pour défendre l'idée que la mise en œuvre d'une démarche RSE adaptée, en particulier si elle est centrée sur le cœur de métier de l'entreprise (Porter et Kramer, 2006), garantit une meilleure rentabilité.

L'objectif de cette thèse est d'analyser les transformations survenues du point de vue de l'entreprise plutôt que dans une perspective macroéconomique. Nous avons choisi de nous intéresser au groupe Carrefour car, comme Moati (2001) le souligne, il existe une « *cohérence qui unit la grande distribution aux caractéristiques du système économique et social* » dans le sens où, selon l'auteur, les grandes étapes de l'histoire économique et les mutations du secteur de la grande distribution sont concomitantes et liées: choisir de centrer notre attention sur le deuxième distributeur mondial nous apparaissait donc comme pertinent. Et cela d'autant plus que nous considérons que « *l'implication de la Grande Distribution dans la RSE, constituera de par son poids économique, l'un des laboratoires où se structurera la démarche, pour se diffuser ensuite à d'autres secteurs* » (Brabet et al., 2007 :5).

Etudier les discours des dirigeants de Carrefour constitue bien selon nous une voie permettant d'analyser les transformations en cours car les discours comptent « *Dire, c'est faire, mais c'est aussi faire faire ; parler c'est échanger, et c'est changer en échangeant* » (Kerbrat-Orecchioni, 2001). Le discours peut en effet être considéré à la fois comme un reflet et un élément structurant « *Le discours est intimement lié aux organisations en ce qu'il fonde, promulgue, consolide et perpétue les relations de pouvoir dans un contexte social et historique. Ainsi, il est le reflet tant de l'idéologie organisationnelle que de l'« agir communicationnel » dont il est le véhicule* » (Piette & Rouleau, 2008). Cependant tenter de comprendre la financiarisation de la gestion des entreprises et le rôle de la RSE principalement et exclusivement à travers les pratiques discursives de ses acteurs, serait oublier que leurs pratiques et leurs actions proviennent non seulement de représentations mais aussi d'autres « structures fortement contraignantes » (Bourdieu et al., 2003). Aussi, notre travail a-t-il seulement pour ambition de faire apparaître les pratiques discursives d'acteurs (ici les multinationales et leurs dirigeants) comme fortement imbriquées dans le nouveau paradigme du « capitalisme financier », et ceci dans une perspective historique.

Comment dans leurs discours, les dirigeants –au nom de leur entreprise- présentent-ils l'enjeu d'une forme d'« optimum collectif ». Autrement dit, l'intérêt général de la collectivité

citoyenne et celui des actionnaires sont-ils présentés comme convergents ? Ou bien, à l'inverse la divergence entre objectifs économiques et socio-environnementaux transparait-elle malgré une volonté « forcée » d'articuler ces deux objectifs ? Telle est notre question de recherche que nous avons formulée en ces termes : « Quelle est la présentation des exigences de profitabilité, de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) et de leur articulation dans les discours des dirigeants des entreprises ? ».

Jean Peyrelevade (2005) dans *Le Capitalisme total*, pose notre question mais autrement : « *La notion de développement durable, c'est-à-dire respectueux de l'environnement, des ressources naturelles et de l'équité sociale, peut-elle être internalisée sans contrainte par une sphère productive qui y trouverait son intérêt ou doit-elle lui être imposée parce qu'elle lui serait antinomique ?* ». Notre ambition est justement celle de distinguer si les dimensions sociales et environnementales ont été internalisées, au moins dans les discours, comment et à partir de quelle période.

Et dans le cas où elles ont été internalisées, nous tenterons, à travers à l'analyse de ces discours et du vocabulaire utilisé, d'étudier la manière dont les entreprises ont intégré ces dimensions, par simple juxtaposition aux dimensions financières ou par une véritable articulation stratégique dans un contexte où pourtant les dirigeants d'entreprise ne semblent plus être « *que les serviteurs des actionnaires dont ils poursuivent l'enrichissement* » (Peyrelevade, 2005).

Ce sont les messages des dirigeants de Carrefour, introduisant les rapports annuels, rapports financiers ou de développement durable) qui ont constitué notre corpus d'étude. Ils sont généralement reconnus comme particulièrement dignes d'intérêt par les chercheurs : « *La lettre du Président constitue généralement le tout premier exercice de communication d'une société cotée dans son rapport annuel. Elle en constitue bien souvent l'accroche et met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale. Parce qu'elle est exempte de contraintes réglementaires, la lettre du Président véhicule les symboles et les valeurs portées par la direction de l'entreprise. En ce sens, elle permet d'appréhender la typologie des discours managériaux et d'identifier les contenus prioritaires investis par la communication de la firme* » (Platet–Pierrot et Giordano–Spring, 2009). Nous avons analysé les discours émis à partir de 1993, avant la grande « rupture » du capitalisme, généralement datée à 1996, et jusqu'à 2007 avant la dernière crise financière.

Notre thèse s'inscrit dans une approche pluridisciplinaire : elle conjugue, dans une perspective longitudinale, différents niveaux d'analyse (celui de l'économie, du secteur et de l'entreprise) son matériau est constitué de documents d'archives, sa méthode est celle de l'analyse de discours, ses conclusions intéressent le management stratégique puisqu'elles cherchent à établir un rapport entre les évolutions du capitalisme financier et les comportements verbaux des acteurs de l'entreprise, notamment ceux des dirigeants, en essayant de définir les facteurs multiples qui rendent compte des actes de parole dans les rapports annuels.

C'est en revisitant l'évolution du capitalisme français dans une approche institutionnaliste que nous comptons donc expliquer les transformations dans le discours des dirigeants français et plus particulièrement dans celui des dirigeants de Carrefour. Notre thèse se compose donc de deux parties dont la première est théorique et la seconde empirique.

Nous présentons dans la première partie sur « Les exigences de maximisation de la valeur et de responsabilité sociale dans la littérature », le cadre théorique qui servira à asseoir notre travail empirique. Nous y examinons les deux exigences actuelles du capitalisme financier, d'une part l'exigence de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et d'autre part, l'exigence de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que la manière dont elles se sont développées. Nous nous intéressons aussi aux différents modes d'articulation envisageables entre ces deux exigences et à la manière dont les discours des dirigeants peuvent la construire. Dans la seconde partie empirique de cette thèse portant sur les « évolutions et articulations des messages des dirigeants de Carrefour dans leur contexte », nous présentons d'abord une étude des évolutions du secteur de la distribution et du groupe Carrefour. Nous exposons ensuite les résultats de l'analyse discursive que nous avons menée sur les messages des Rapports Annuels (financiers et développement durable) émis par les dirigeants de Carrefour de 1993 à 2007 afin de relever dans ces discours la présentation des deux exigences du capitalisme financier et leur articulation.

1^{ERE} PARTIE

**LES EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA VALEUR ET DE
RESPONSABILITE SOCIALE DANS LA LITTERATURE**

PARTIE I : Les exigences de maximisation de la valeur et de responsabilité sociale dans la littérature

Le modèle d'analyse stratégique qui a été développé par Pérez et al. (2000) a catégorisé les forces environnementales qui affectent les stratégies d'entreprise et a distingué trois dynamiques : les dynamiques actionnariales, les dynamiques concurrentielles et les dynamiques socio-institutionnelles. Il faut relever que ces trois dynamiques sont en interactions et qu'il est difficile d'étudier l'une d'entre elles sans tenir compte des autres. Cette congruence entre logique actionnariale, concurrentielle et socio-institutionnelle dans la conduite des firmes rejoint la construction que nous avons suivie dans notre présente thèse à savoir comment l'émergence d'un capitalisme financier et de ses nouveaux acteurs, les investisseurs institutionnels, affecte et transforme les logiques concurrentielles et organisationnelles des entreprises.

Les effets des pressions des investisseurs institutionnels sur les entreprises, sur leurs stratégies de globalisation et de recentrage ainsi que sur leurs configurations, sont complexes mais sont induits par un seul objectif : maximiser la valeur pour l'actionnaire et optimiser le couple rentabilité/risque.

L'étude que nous menons s'inscrit dans des contextes économiques et institutionnels que nous ne pouvons dissocier des transformations stratégiques, organisationnelles et communicatives des entreprises globalisées. Ces entreprises opèrent en effet à l'intérieur de ces contextes qu'elles contribuent à construire également. Cette évolution des acteurs économiques à l'intérieur d'un capitalisme en perpétuel changement, donne lieu à de nombreuses approches pluridisciplinaires dans lesquelles « *les économistes, les politologues, les sociologues, les psychologues, les juristes, les historiens et l'ensemble des spécialistes de la gestion tentent de conjuguer leurs cadres de référence et leurs résultats* » (Brabet, 2002). La toile de fond de notre présente étude est l'analyse du « nouveau capitalisme » et de ses multiples dimensions dont les principales restent, selon plusieurs auteurs comme Castells (1998), Hiemenz (1999) et Garten (2000), la dérégulation, la libéralisation, la privatisation, la globalisation des marchés financiers et de la production des biens et services et la « *régression du taylorisme au profit d'un nouveau paradigme* » (Brabet, 2002). Les auteurs se divisent en deux principaux courants :

- Le premier courant « *très libéral, celui des shareholders, n'utilise l'approche historique et comparative que pour mieux souligner la prééminence du modèle américain* » (Brabet,

2002). Les partisans de cette vision actionnariale recommandent la limitation de l'interventionnisme étatique et le renforcement du pouvoir actionnarial dans le sens où, selon les auteurs de ce courant, « l'enrichissement de la société et celui des actionnaires se confondent » (Brabet, 2002).

- Le deuxième courant plus partenarial qu'actionnarial, repose sur une vision plus globale et hétérogène « *facilitant l'intervention de l'ensemble des « parties prenantes » (stakeholders) qui seules sont susceptibles de garantir la compétitivité des entreprises et le développement de la société dans le long terme* » (Brabet, 2002).

Brabet (2002) écrit à ce propos :

« Deux types de préoccupations se conjuguent en tout cas dans des travaux qui mettent plutôt l'accent sur l'un ou sur l'autre : celui de la performance de l'entreprise, celui de la performance sociétale »

Notre thèse propose donc une lecture historique de l'émergence de deux phénomènes qui ont marqué et qui marquent toujours l'entreprise : la création de valeur et la RSE. A part leur objet commun, l'entreprise, ces deux phénomènes toujours en pleine évolution se croisent historiquement, peuvent diverger s'ils sont mal intégrés comme ils peuvent pérenniser la raison d'être de leur objet, l'entreprise, et enrichir l'ensemble de la société d'aujourd'hui et celle des générations futures.

Le premier phénomène celui de la création de valeur a durablement marqué l'entreprise depuis les années 1980 et surtout dans les années 1990 (Plihon & Ponsard, 2002) et a profondément transformé sa gestion jusqu'à ce qu'elle devienne une véritable machine dont le moteur est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire : « *d'une certaine manière une industrie de la création de valeur s'est mise en place* » (Crifo et Ponsard, 2008).

Le deuxième phénomène, la RSE, est une démarche ambiguë qui partage jusqu'à aujourd'hui les auteurs. S'agit-il d'un prolongement à la création de valeur ou a-t-elle émergé afin de contrecarrer les excès d'un capitalisme financier qui ont jeté un certain discrédit sur le bien fondé de la création de valeur et sur certains dirigeants et investisseurs pris dans la folie de la maximisation de la richesse des seuls actionnaires au détriment du reste des *stakeholders* ?

Le chapitre I de notre thèse étudie l'exigence de maximisation de valeur pour l'actionnaire en présentant l'évolution du capitalisme français vers un capitalisme financier mondialisé ainsi que l'évolution des stratégies des entreprises et de leur gestion du capital.

Le chapitre II présente l'émergence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) jusqu'à ce qu'elle soit érigée en une exigence pour les entreprises : nous étudions, tout d'abord, son évolution depuis son émergence ainsi que ses acteurs, pour analyser ensuite les comportements des entreprises en réponse à cette nouvelle exigence et enfin expliquer les différents types d'articulation envisagés aujourd'hui entre la RSE et la Profitabilité.

Le chapitre III nous permettra d'élucider les fonctions et poids du discours dans les entreprises. Nous nous focaliserons sur les discours des dirigeants dans les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable en tant qu'outil de gestion des contradictions entre deux exigences apparemment contradictoires que sont la RSE et la Profitabilité.

I La pression à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire

Afin de bien faire ressortir l'évolution de la présentation, dans les rapports annuels, de l'une des principales tendances de ces deux dernières décennies, à savoir la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, nous avons jugé nécessaire de revenir au contexte d'émergence du nouveau capitalisme en France et à ses conditions de productions (I.1) qui, selon les auteurs que nous mobilisons, représentent les principaux vecteurs des transformations qu'ont connues les grands groupes dans leurs stratégies et leurs logiques organisationnelles (I.2).

I.1 L'évolution du capitalisme français

L'accent est mis dans cette section sur le contexte historique qui a permis l'émergence d'une finance internationale dont la libéralisation décuplera très vite la puissance et avec elle celle des investisseurs institutionnels.

Un regard sur l'histoire du capitalisme nous apprend que dès la fin des années 1950, deux facteurs essentiels vont commencer à remettre en cause le *statu quo* existant : le développement des échanges internationaux et l'émergence des firmes internationales. Ces deux mutations s'accommodant mal avec la segmentation des marchés financiers, « *il devient clair que le système bancaire doit s'internationaliser. Par ailleurs, la fin des années 1950 est marquée par le développement des euromarchés, qui vont, par la suite, jouer un rôle décisif dans le processus de financiarisation de l'économie mondiale* »³. Mais François Morin (2006) écrit qu'ont peut dater aux années 1970 « *l'amorce du nouveau régime de croissance, et considérer qu'une nouvelle phase est franchie en 1995 avec l'avènement d'une finance réellement globalisée* ». La fin des années 1970 et le début des années 1980 marquent donc le passage d'économies dont le financement était largement intermédié par le système bancaire à des économies de finance directe où les marchés financiers jouent un rôle central et « *il revenait aux Etats-Unis, ainsi qu'aux investisseurs institutionnels originaires de ce pays, d'être le fer de lance du processus* » (Morin, 2006) d'évolution du capitalisme. Cette évolution et plus précisément la rupture avec l'ancien régime appelé en France de « cœur

³ Morin F. (2006) *Le nouveau mur de l'argent*, Éditions du Seuil, Paris, Septembre 2006, p. 25.

financier » a été « profonde » et « *s'est produite dans un laps de temps relativement bref* » (Morin, 1998) (I.1.1).

Ainsi, la libéralisation et la globalisation des marchés financiers se sont accompagnées de l'affirmation d'un type particulier d'acteurs : les investisseurs institutionnels, anglo-saxons pour la plupart. Pour Aglietta, la puissance financière de ces nouveaux acteurs fait d'eux les figures essentielles du régime post-fordiste : « *On peut repérer dans les investisseurs institutionnels la médiation sans doute la plus importante du nouveau régime de croissance* »⁴ : l'émergence de ce nouveau type d'actionnaires, qui vont faire pression sur les entreprises et leur montée en puissance seront donc également étudiées (I.1.2).

La « grande rupture » du modèle français des participations croisées accompagnée de la montée en puissance des investisseurs institutionnels ont donné lieu à un nouveau capitalisme, le « capitalisme financier » (I.1.3).

I.1.1 Fin du modèle de cœur financier : la « grande rupture »

Le système des participations croisées, appelé « modèle de cœur financier », « *a constitué le mode d'organisation des relations inter-firmes en France durant trois décennies* » (Morin, 2002) à savoir depuis « *la tentative d'OPA de BSN sur Saint-Gobain en 1968* » (*ibid.*) et jusqu'à la fin des années 90 avec un « *début de délitement* » en 1997. Ce système obéit essentiellement à des mécanismes de contrôle et d'auto-protection des équipes dirigeantes mais immobilise les fonds propres dans des bouclages en créant un « *capital fictif, non mobilisable par l'entreprise* » (Morin, 1998). Fondé sur les participations circulaires intragroupes ou intergroupes et sur une relation étroite entre les banques et l'industrie, reposant elle aussi sur des alliances en capital, ce modèle détermine une régulation particulière du capitalisme dont la voie de financement reste profondément de nature intermédiée. Selon Morin (2002), il ne faut pas nier que les capitaux produisaient des dividendes, mais ceux-ci étaient gelés pour le développement du métier de l'entreprise et l'auteur ajoute que si les nationalisations ont pu créer une forme de parenthèses dans l'application du modèle des participations croisées, les privatisations successives lui ont donné à chaque fois un nouvel essor. C'est ainsi qu'en 1996, après les nouvelles opérations de privatisations initiées par le gouvernement de 1993 à 1996, on peut considérer que l'ensemble des grands groupes français participe à ce système de participations croisées. Mais alors qu'il atteint cette année-là son apogée, « *le modèle de cœur financier n'est plus adapté aux*

⁴ Aglietta M. (1997a) *Régulation et crises du capitalisme*, 2^{ème} édition, Odile Jacob

nouvelles conditions économiques, inadaptation qui provoque la rupture et la fin d'un paradigme » (Morin, 2002). Car, les alliances entre groupes, qui constituent la base de ce système de cœur financier, tendent à créer un capitalisme managérial par la stabilité de l'actionnariat qu'elles procurent, puisqu'elles confèrent aux dirigeants une autonomie plus grande vis-à-vis des actionnaires. Cette situation ne convient pas aux exigences des nouveaux actionnaires anglo-saxons qui voient dans cette autonomie et ce pouvoir des dirigeants un conflit d'intérêts nuisant à la maximisation de la valeur de leurs investissements.

Les auteurs décrivent, en effet, les actionnaires de la période précédent l'année 1996 comme la « masse indistincte des actionnaires » (Peyrelevade, 2005) : un actionnariat dispersé est justement constitué d'une masse de petits actionnaires isolés qui, dans ce système bouclé, n'ont jamais eu aucun pouvoir. Le petit actionnaire isolé dispose d'un papier qui est monnayable mais non source de pouvoir, c'est pour cela que le droit de vote ne l'intéresse pas et que lorsqu'il est mécontent il renonce à faire entendre sa voix sans portée et vend ses actions d'où l'expression « *il vote avec ses pieds* ». Dans cette forme intermédiée du capitalisme, le pouvoir est aux mains non des épargnants de base mais dans celles des établissements bancaires et industriels. Il s'agissait de contrôler le pouvoir, de l'enfermer dans un cercle restreint sous prétexte de se prémunir contre des événements imprévus. C'est grâce à l'appui des grands actionnaires et celui des pouvoirs publics que les dirigeants des grandes entreprises savent de quelle majorité ils disposent avant même d'entrer dans les réunions de l'assemblée générale :

« L'action de base (...) n'est donc pas là pour gouverner (...). Seuls les actionnaires puissants, disposant de capitaux importants affectés et gérés par leurs soins, ont la faculté de se faire entendre des directions de sociétés, voire de leur tenir tête. Les petits forment une piétaille que l'on met volontiers en avant mais qui masque la force décisive d'investisseurs aux plus larges épaules : le capitalisme populaire est la plupart du temps une illusion »
(Peyrelevade, 2005 :26)

Jean Peyrelevade (2005) pointe ici un des inconvénients du capitalisme français de « cœur financier » dans lequel les petits actionnaires –assez nombreux- ne parvenaient pas à faire entendre leur voix parce que seuls les très gros actionnaires pouvaient se faire entendre par les

directions générales des entreprises du fait de leur capital significatif qu'ils injectaient dans l'entreprise et de leurs réseaux d'élites politiques et économiques.

Donc pendant la période des participations croisées, le gouvernement des entreprises était aux mains de l'Etat, de banques ou de quelques grandes familles d'industriels constituant ainsi des réseaux d'influence. A partir des années 1970, l'Etat a commencé à stimuler l'attrait pour les marchés financiers et la notion d'épargne publique notamment par la création de la COB (Commission des Opérations de Bourse) en 1967 puis du MATIF et du MONEP à partir de 1983. Les marchés financiers français ont connu un essor à partir de 1988 avec les vagues d'OPA effectuées par des raiders anglo-saxons. Notons par exemple, l'OPA de Schneider sur Télémécanique en février 1988, celle de Seagram sur Martell (1988) et celle de Bolloré sur Rhin-Rhône (1988) pour n'en citer que quelques-unes⁵. En même temps, l'Etat a réglementé par la loi du 23 décembre 1988 le fonctionnement des Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) offrant ainsi aux banques l'opportunité de placer leurs fonds en actions.

La mise en cause du modèle « canonique » de cœur financier connaît plusieurs origines que Morin (2002) divise en une contestation interne et une contestation externe.

La contestation interne provient des groupes parties prenantes de ce système, elle constitue « un des facteurs les plus importants de déstabilisation du cœur financier » (Morin, 2002). Accompagnée par une conjoncture économique défavorable, la fragilisation du système des participations croisées révèle la faiblesse des acteurs qui en sont les piliers, en particulier des groupes financiers. La première forme de contestation interne provient du dégonflement de la bulle spéculative immobilière qui a mis en difficultés plusieurs groupes ayant enregistré de lourdes pertes et provoqué une décote forte de leurs cours de bourse. Se retrouvant dans une impasse stratégique, de nombreux groupes ont été conduits à céder de nombreuses participations pour se financer. Les principaux acteurs bancaires sortent affaiblis de cette crise au moment où la concurrence au niveau européen va être introduite, engendrant pour eux la nécessité de se préparer à la consolidation du secteur au niveau européen.

Un autre élément de contestation interne provient des groupes dont l'aire de raisonnement stratégique s'est élargie. Le système de cœur financier qui a pu faire naître des leaders nationaux voire européens « n'est plus dorénavant en mesure d'accompagner ces groupes dans leur stratégie devenue globale » (Morin, 2002). Les grands groupes industriels français

⁵ Hadjila Krifa, Caractéristiques et logiques d'O.P.A en France, *Revue d'Economie Industrielle*, 1990, vol. 53, pp. 37-53.

assistent à des opérations de fusions acquisitions transnationales qui menacent leur propre position (y compris nationale) dans la mesure où « la captivité ou l'attractivité du marché national n'existe plus ou du moins tend à se réduire » (Morin, 2002). Les groupes de cette nature sont alors obligés de raisonner en termes de taille critique au niveau mondial mais la structure de leur actionnariat ne permet pas, sans modifications, de réaliser des opérations de croissance externe de grande ampleur. Les groupes-alliés présents à leur capital sont incapables, financièrement, de suivre les augmentations de capital nécessaires.

La contestation externe, de son côté, est portée avec insistance par les investisseurs étrangers relayés par les actionnaires individuels sans pour autant oublier les rapports Viénot (I et II) qui ont favorisé cette contestation. Le reproche principal vise la trop grande indépendance des dirigeants qui -selon la théorie de l'agence de Fama et Jensen (1983)- devaient dépendre d'un organe indépendant chargé de les contrôler (conseil d'administration). Mais le problème est que, dans le modèle de cœur financier, le rôle joué par le conseil d'administration n'est pas celui d'un organe indépendant car il est composé des dirigeants des groupes qui forment un réseau et qui se chargent du contrôle de la conformité de la stratégie du groupe par rapport aux objectifs que se fixe le réseau plutôt qu'en fonction des objectifs des actionnaires.

Le modèle de cœur financier, alors qu'il atteint son apogée, devient d'un seul coup très fragile. Le « paradigme » qu'il a constitué pendant plusieurs décennies pour organiser une structure industrielle forte au niveau national et même européen n'est manifestement plus adapté aux conditions économiques et aux nécessités stratégiques des groupes.

Après l'apogée du modèle en 1996, son début de délitement se trouve aggravé par le mouvement de cessions et de fusions acquisitions qui commencent en 1997. En effet, les cessions de nombreuses participations financières non stratégiques vont permettre de renforcer les capitaux propres des nouveaux groupes formés et ainsi pouvoir financer leurs acquisitions à l'international.

Nous retrouvons donc, dans la pression internationale pour l'obtention de la taille critique, une des raisons fondamentales du déclin des participations croisées et par là même de celui du modèle de cœur financier. Nous assistons en effet à un « *phénomène de concentration à l'échelle mondiale qui rend définitivement caduques les stratégies nationales* » (Morin, 2002). Comme exemples de fusions nationales, nous pouvons citer AXA-UAP, Suez-Lyonnaise et CGE-Havas-Canal Plus en 1997 auxquelles viendront s'ajouter Rhône-Poulenc-Hoescht en 1999, Total-Petrofina-Elf Aquitaine, BNP-Paribas et Vivendi-Seagram en 2000. L'État pour

sa part, se concentre dans le capital de groupes situés dans des activités stratégiques nationales. Les autres participations de l'Etat seront destinées à se réduire.

D'une structure de la propriété bouclée et concentrée, le mode d'organisation des liaisons financières évolue vers des structures plus marchandes, proches des modèles anglo-saxons. Les tendances qui se dessinent dès 1998 indiquent que l'on se dirige vers une sortie du système de cœur financier avec toutes les implications que cela peut signifier en matière de gouvernance d'entreprise. Les critiques du système des participations croisées pointent du doigt le faible rendement du capital investi et la perte de vue de la maximisation du rendement financier.

On peut dater assez précisément le début de la grande rupture. Selon François Morin⁶, c'est avec la fusion d'AXA-UAP en décembre 1996 que le cœur financier français atteint le sommet d'une trajectoire amorcée trente ans plus tôt. Cette rupture condamne le système des participations croisées, favorise la montée « *puissante, continue et surtout accélérée* » (Morin, 1998) des investisseurs institutionnels étrangers dans le capital des entreprises cotées et avec elles des nouvelles normes de gestion des entreprises.

« Nous appellerons « grande rupture » le saut qui est en cours et qui fait basculer l'économie française d'un modèle de détention des capitaux à un autre. Ce qualificatif indique la portée considérable des changements qui se dessinent. Certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à juger la période dans laquelle nous sommes engagés de « mutation aiguë » et même de « changement révolutionnaire » » (Morin, 1998 : 20)

D'autres auteurs ont également analysé les raisons derrière l'échec du capitalisme intermédié français. Peyrelevade (2005) renvoie au coût de l'intermédiation, à la qualité des portefeuilles de crédit des banques et au retrait de l'Etat-Providence.

La première cause avancée est la suivante : « les banquiers nous coûtent trop cher ». Parce que compte tenu de la durée de vie de 5 ans des nouvelles entreprises créées et financées par les institutions financières, le risque en découlant est si élevé qu'« aucune marge d'intermédiation ne peut raisonnablement supporter des taux de défaillance de ce niveau » : les niveaux de risques considérés comme acceptables par les institutions financières et ceux souhaités par les entrepreneurs sont assez divergents. Donc, selon Peyrelevade, ceci est sans

⁶ Morin F. (1998), *Le modèle français de détention et de gestion du capital : analyse, prospective et comparaisons internationales*, Les Editions de Bercy, juin 1998, Collections Etudes, Paris.

doute la première explication du mouvement de désintermédiation et du début du recours au marché comme source de financement. L'enrichissement et la perte seront dès lors « individualisés et non plus mutualisés » :

« En ce sens, la désintermédiation financière marque un recul décisif de l'esprit collectif » (Peyrelevade, 2005)

La seconde cause de l'échec est due à la mauvaise qualité des portefeuilles des banques qui contiennent des créances irrécouvrables ce qui a provoqué la disparition de plusieurs institutions financières qui se sont écroulées sous le poids de ces dettes sans que l'Etat ne puisse les aider car le coût du redressement est devenu trop lourd à supporter pour lui.

« Seconde cause de l'échec : le coût d'intermédiation eût été supportable par les agents économiques si les institutions spécialisées avaient pu témoigner d'une incontestable supériorité dans l'analyse et la sélection des risques » (Peyrelevade, 2005 :14)

La troisième cause est la volonté de l'Etat de se retirer du jeu économique ayant réalisé que « le distributeur de capitaux doit être indépendant du pouvoir politique » (ibid. :15) surtout qu'il a été incapable de « restructurer suffisamment vite un secteur productif composé d'industries lourdes nationalisées et sous-compétitives » (ibid. : 15).

« Ainsi l'Etat occidental s'est-il retiré devant le capitalisme actionnarial (...). Devenu incapable (...) il dissimule son impuissance sous le manteau de la neutralité » (Peyrelevade, 2005)

Par ailleurs, il faudrait également comparer les événements qui ont jalonné le capitalisme français avec ceux du capitalisme outre-Atlantique c'est-à-dire aux États-Unis. Ces derniers ont connu avant la France le capitalisme largement désintermédié, la crise de 1929 y ayant fortement contribué. Selon Morin (2006), le modèle anglo-saxon était déjà basé, dans son principe, sur une économie faisant largement appel aux mécanismes de marché pour le financement des entreprises et pour faciliter les opérations de fusions et d'acquisitions par augmentation de capital ou par simple échanges de titres sur le marché sans être obligé de

verser du cash. Le rôle des actionnaires se réduisait alors à envoyer aux dirigeants les signaux concernant leur gestion et le cas échéant à les sanctionner. Le marché remplissait ainsi deux fonctions principales : financer les entreprises et discipliner les dirigeants quant à leur gestion.

Quant au capitalisme européen dans ses diverses variantes (allemande, française, italienne, néerlandaise, scandinave), il a longtemps maintenu son architecture très intermédiée, fondée sur une relation étroite entre banque et industrie en offrant à une « élite des affaires » une liberté d'action, des capacités de gestion et surtout une légitimité favorisée par la connivence de cette élite avec les pouvoirs publics.

Le modèle de cœur financier reposait sur deux principes : le système des participations croisées et le financement intermédié principalement par les banques. Le premier principe, celui des participations croisées assurait une protection aux équipes dirigeantes contre les tentatives de prises de contrôle externe. Quant au deuxième principe, il assurait une régulation particulière du capitalisme dans la mesure où les circuits de financement et l'allocation des capitaux restaient essentiellement « sous le contrôle d'acteurs nationaux particuliers » à savoir les banques ou les groupes financiers à dominante bancaire. Cela permettait de limiter la diffusion des risques en les internalisant dans ces structures à l'abri d'agressions externes. Dans ce modèle, l'objet social, vague, de l'entreprise ne se limitait pas au seul enrichissement des actionnaires. Le patron gérait de façon à ne pas faire de pertes, obtenait un taux de croissance acceptable sur le long terme, évitait les conflits sociaux par la négociation en tenant compte des syndicats et restait « *toujours attentif aux réactions du politique, avait parfois même le sens de l'Etat* » (Peyrelelade, 2005). Ces critères satisfaisaient les « *collègues administrateurs, sortis du même moule sinon faits de la même trempe* » du dirigeant, desquels il obtenait facilement un vote favorable :

« Nul alors ne s'inquiétait trop de savoir quel était le niveau du retour sur fonds propres ou la balance dans le temps entre les capitaux demandés aux actionnaires (augmentation de capital) et ceux qui leur étaient restitués (dividendes et rachats d'actions) » (Peyrelelade, 2005, p.17)

Dans cette approche, l'entreprise est conçue comme poursuivant un intérêt social qui transcende les intérêts particuliers et souvent divergents des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, prêteurs et actionnaires). Peyrelelade (2005) écrit que, sur la période

précédent l'année 1997, les dirigeants étaient chargés d'une sorte de « *mission d'intérêt général au service de la collectivité et non des seuls propriétaires du capital* ». Il faudrait noter que l'intérêt social à cette époque était un concept « mal défini » selon les termes de Peyrelelade (2005). C'est cette confusion de la mission de l'entreprise qui donne une grande marge de manœuvre au management des entreprises, une autonomie par rapport à chacune des catégories d'ayants droit, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, ce qui fait que le pouvoir des actionnaires se dilue partiellement au nom d'un « impératif plus noble »: « Cette notion est la clef de voûte doctrinale du capitalisme rhénan et de l'économie sociale de marché » (Peyrelelade, 2005). Cette conception procure des avantages au management des entreprises dans la mesure où le dirigeant (ou l'entreprise) crée des profits (*shareholder value*) suffisants pour les actionnaires, (il revient au conseil d'administration de le contrôler) :

« *On reste entre soi et on enlève aux actionnaires de base le droit à la parole puisque d'autres intérêts que les leurs doivent être pris en compte* »
(Peyrelelade, 2005 :28)

Dans cette approche intermédiée de l'économie, les risques sont mutualisés par des institutions spécialisées en compensant gains et pertes, en arbitrant le long et le court terme, en prenant en compte les réseaux d'influence politiques ainsi que les syndicats (Peyrelelade, 2005). En contrepartie d'une rémunération modeste et uniforme, les apporteurs de capitaux renonçaient à plus de pouvoir en faveur d'une structure d'intermédiation qui se présente comme poursuivant un « développement raisonnable » c'est-à-dire conforme à l'intérêt général mais fonctionnant dans une « opacité rigoureusement maintenue » (Peyrelelade, 2005). Ce modèle « mutualiste », européen, rhénan, intermédié, « de cœur financier » porte en soi ses limites et la question qui se pose est celle de savoir sur quels critères concrets et précis nommait-on les dirigeants ; l'objet social de l'entreprise étant mal défini ou ayant trop de composantes pour être exprimé simplement. Jean Peyrelelade critique ce système trompeur où l'on ne trouve ni « programme explicite, ni engagement mesurable, ni affrontements entre points de vue opposés » et où le vote est un rituel avec « un taux d'abstention énorme, en faveur d'une liste unique dont la composition se fait par cooptation ». Dans ce cadre, le renouvellement des équipes dirigeantes est quasi-inexistant et le pouvoir est confisqué.

La logique de gestion de ces modèles va très rapidement changer, au niveau mondial, à partir de la fin des années 1980 et ceci avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels

et notamment de ceux qui agissent par délégation de gestion. Cette irruption, conjuguée à la globalisation des marchés monétaires et financiers, va entraîner des transformations profondes des deux grands modèles de capitalisme (anglo-saxon et continental) qui seront asservis au désir d'enrichissement des actionnaires et à lui seul. Ainsi, la force des gestionnaires pour compte de tiers remplace l'émiettement antérieur des porteurs individuels de valeurs mobilières.

Dans notre étude empirique du discours des dirigeants de Carrefour datant de cette période (1993-1997), trouverons-nous la trace de l'oubli des actionnaires, d'un intérêt social collectif présent mais mal défini et aux composantes peu explicites ?

I.1.2 Montée des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes cotées

La libéralisation et la globalisation des marchés financiers se sont accompagnées de l'affirmation d'un type particulier d'acteurs : les investisseurs institutionnels, anglo-saxons pour la plupart. Pour Aglietta (1997a), la puissance financière de ces nouveaux acteurs fait d'eux les figures essentielles du régime post-fordiste :

« On peut repérer dans les investisseurs institutionnels la médiation sans doute la plus importante du nouveau régime de croissance »

L'observation de la structure de l'actionnariat des grands groupes français vers la fin des années 1990 laisse transparaître un effondrement de l'organisation du modèle de cœur financier avec l'émergence forte d'un actionnariat dispersé. Cette évolution nous permet d'affirmer que la détention du capital relève dès lors d'un autre modèle, celui que la littérature dénomme « modèle de marché financier ». Celui-ci se caractérise tout d'abord par un contrôle actionnarial entièrement vectorisé par le prix de l'action, qui prend par conséquent le pas sur le contrôle bancaire des stratégies : « cette évolution transforme le contrôle *ex-ante* en contrôle *ex-post* et introduit des nécessités nouvelles en termes de *corporate governance*. » (Morin, 2002). D'ailleurs, l'application d'une logique de marché est une nécessité pour l'exercice de l'activité des investisseurs institutionnels.

Arrêtons-nous sur le terme « investisseur institutionnel » qui désigne un investisseur dont les fonds sont gérés par des managers professionnels à l'intérieur d'une organisation ou d'un

groupe d'organisations. Ces investisseurs peuvent être regroupés en quatre catégories principales :

- les fonds de pensions publics et privés,
- les fonds mutuels ou les organismes spécialisés qui les gèrent,
- les compagnies d'assurance et les banques ou leur département d'investissement.

Il faut noter que, parmi ces catégories, les fonds de pension occupent une place remarquable, à la fois parce qu'ils gèrent des fonds dont les bénéficiaires sont salariés ou retraités et parce qu'ils constituent un groupe hétérogène mais puissant (Brabet, 2004).

Il est judicieux pour l'étude de la montée en puissance des investisseurs institutionnels de revenir à leur émergence, ce qui nous ramène aux États-Unis lorsque le capitalisme américain était encore un « capitalisme managérial » et ceci du début du XX^{ème} siècle jusqu'aux années 1970. Le capitalisme managérial est identifié pour la première fois par Berle et Means (1932) par la « séparation de la propriété et du contrôle » donc par une forte dispersion de la propriété sociale induisant une perte d'influence des actionnaires au profit des dirigeants. Sur la base de ce constat se déploie une littérature très riche et des positions divergentes (Rostow (1959) ; Galbraith (1967) ; Marris (1964) ; Williamson (1964)). Le développement des conglomérats dans ce contexte représente sans doute la marque la plus évidente de cet état de fait et le niveau des dividendes reste, sur les trois décennies de l'après seconde guerre mondiale, relativement faible.

Dans un contexte de quasi-absence de blocs de contrôle de la part des actionnaires et de mécanisme de marché peu effectifs, la prise en compte de la volonté des actionnaires par les dirigeants est « illusoire ».

Les années 80 vont changer la donne : la libéralisation financière permet un accroissement considérable de la liquidité des marchés de capitaux. Ce mouvement a comme conséquence de renforcer le rôle du marché boursier dans le contrôle des entreprises. Pendant dix ans, les prises de contrôle hostiles vont se multiplier, exerçant une menace constante sur les managers dirigeants. L'objectif de ces opérations était de faire sortir le cash flow de ces entreprises en faveur des actionnaires. Ce redressement actionnarial que Jensen (1986 et 1989) a soutenu dans ses travaux a eu de fortes conséquences dont une élévation du niveau des dividendes, des « réductions d'effectifs » drastiques (Lazonick et O'Sullivan, 1999) et un démantèlement des conglomérats, symboles de la « délinquance managériale » des années antérieures. On assiste ainsi aux USA à une évolution d'un mode de gestion des entreprises fondé sur le « *retain and invest* » (« fidélisation des salariés et réinvestissement des profits ») à un modèle centré sur le

« *downsize and distribute* » (« licenciements et redistribution des profits ») (Lazonick et O'Sullivan, 2001). Cette vague d'OPA hostiles, opérant un changement des équipes dirigeantes des sociétés cibles et un gain consistant pour leurs actionnaires, montra que beaucoup d'entreprises dont il était possible d'augmenter sensiblement et rapidement la valeur, n'avaient pas été bien contrôlées et gérées dans l'intérêt exclusif des actionnaires jusqu'à l'avènement d'une OPA qui sanctionnait une gestion « délinquante ». A peu près au même moment, une succession de faillites de sociétés importantes eut lieu au Royaume-Uni comme Polly Peck, BCCI Bank, Maxwell, qui jetèrent un doute sur la qualité du contrôle par des conseils d'administration souvent laxistes face à la conduite condamnable de leurs dirigeants. Face à ces scandales, il fallait réglementer, c'était justement l'objectif du Rapport Cadbury (1992). De l'autre côté de l'Atlantique, au tournant des années 90, la plupart des Etats américains adoptent une législation freinant les prises de contrôle hostiles. Face à cela, les actionnaires se tournent alors vers un nouveau mode de contrôle favorisant la « *voice* » plutôt que l'« *exit* » en s'appuyant sur la montée en puissance des investisseurs institutionnels constitués par les fonds de pension et les fonds mutuels (*mutual funds*). Nous sommes en pleine transformation de la physionomie des marchés boursiers nord-américains sur un demi-siècle ou plutôt en pleine « institutionnalisation » au profit des fonds d'épargne collective (fonds de pension et fonds mutuels).

En France, la montée en puissance des investisseurs institutionnels dans le capital des grands groupes français a été particulièrement importante depuis 1997 ; « elle est concomitante au recul des participations croisées » (Morin, 2002). Le contexte dominant était tel qu'il y a eu une vague de vente massive de blocs de participations circulaires aux investisseurs institutionnels « au nom de la nouvelle gouvernance souhaitable » (Morin, 2006) : cette vente s'est déroulée en France pour l'essentiel durant les années 1997 et 1998 ; elle ne s'est amorcée en Allemagne que depuis 2004. Dès lors, les principes de la valeur actionnariale se sont largement diffusés au sein des plus grandes entreprises européennes. La présence des investisseurs étrangers s'affirme et en 2002, la Banque de France (2002) enregistre 37% des actions cotées comme détenues par les non-résidents. Cette présence importante est, selon Morin (2002), entre autres, le résultat d'un cadre législatif favorable et de la vague des privatisations qui ont obligé à la recherche d'investisseurs non français. Cette arrivée massive de nouveaux actionnaires s'est produite, pour une grande part, via les investisseurs institutionnels, surtout les fonds de pension américains. Suite aux travaux de Morin (1998), plusieurs études ont permis de mesurer la part croissante des fonds d'investissement étrangers

dans le capital des entreprises françaises. Par exemple, en 1999, selon le Journal des Finances (15 Mai 1999), elle atteindrait plus de 50 % pour les entreprises du CAC 40.

Nous n'allons pas entrer dans le détail des différents types d'investisseurs institutionnels puisque nous avons bien dit plus haut qu'ils ne forment pas un ensemble homogène. Notons cependant que deux grands types de fonds occupent une place prépondérante parmi les investisseurs institutionnels : les fonds de pension et les fonds mutuels. Organismes gérant l'épargne des ménages et les cotisations des employeurs dans le cadre des systèmes de retraite par capitalisation, les fonds de pension sont très présents aux Etats-Unis et ont connu une expansion considérable depuis une vingtaine d'années. Quant aux fonds mutuels, ce sont des gestionnaires de portefeuilles collectifs constitués de paniers d'actifs (actions, obligations), et dont les actifs nominaux et les revenus ont crû de « façon presque exponentielle dans les années 1990 » (Morin, 2006). Retenons que certains fonds exigent l'application d'un ensemble de règles d'action pour les dirigeants afin de promouvoir une gestion en termes de *shareholder value* et d'autres vont jusqu'à effectuer une pression sur le management de ces groupes : ils exigent de ces derniers la mise en œuvre de toutes les décisions et les règles susceptibles de dégager de la valeur pour l'actionnaire. Ces règles, qui ne sont autres que les chartes de *corporate governance*, édictent, entre autres, de nouvelles normes en matière de transparence et de communication.

Ainsi, les fonds étrangers voient-ils leur poids s'accroître considérablement dans le capital des principales firmes françaises et ce mouvement ascensionnel est évidemment à mettre en rapport étroit avec le délitement du système de participations croisées à la française (Morin, 1998).

Le résultat de cette évolution fait que les investisseurs institutionnels sont non seulement très présents dans la propriété du capital, mais qu'ils deviennent les principaux actionnaires des firmes françaises. Dès lors ils sont en position de force pour influencer les modes de gestion et la conduite stratégique des firmes. Selon, Plihon et Ponssard (2002), les facteurs qui ont favorisé la montée en puissance générale des investisseurs institutionnels sont nombreux. Ils citent :

- La « déréglementation mondiale » qui en supprimant les obstacles à la circulation du capital financier, a donné une impulsion sans précédent aux marchés financiers.
- L'émission d'une dette publique peu risquée et bien rémunérée dans les principaux pays industrialisés suite à la montée des déficits publics, a contribué au dynamisme des marchés financiers depuis les années quatre-vingt.

- L'importance grandissante des « fonds propres » des entreprises et des banques, afin de faire face aux risques, a octroyé un rôle de plus en plus important aux marchés boursiers.
- Aussi et surtout, « *les programmes de privatisations en Europe ont joué un rôle fondamental dans la montée en puissance des investisseurs institutionnels américains dans le capital des entreprises européennes, notamment françaises* » (Plihon et Ponsard, 2002 :18).
- La hausse des prix des actifs sur les quinze dernières années (à partir de la moitié des années 80) a eu un effet stimulant en permettant des rendements de portefeuille élevés.
- L'évolution favorable de la fiscalité de l'épargne due à une concurrence entre places financières.
- La montée de l'incertitude quant à l'avenir du système des retraites « a conduit les salariés à accroître leur épargne financière de précaution » (*ibid* : 19) ce qui a conduit ainsi à l'émergence d'une « culture boursière » dans des pays tels que la France où les placements financiers avaient été peu développés dans le passé.

Par ailleurs, Peyrelevade (2005) étudie également dans *Le Capitalisme total* les facteurs du développement des investisseurs institutionnels dont le principal reste, selon lui, l'effondrement du pouvoir de régulation des États nationaux. Avec la mondialisation et par conséquent la liberté totale des mouvements de capitaux, les États ont perdu une large part de leur capacité de régulation :

« *Ainsi l'État occidental s'est-il retiré devant le capitalisme actionnarial* »
(*ibid.*)

Ainsi, privatisations, libéralisation, déréglementation, libre circulation des capitaux et « désarmement douanier » ont constitué une toile de fond favorable à la montée en puissance des investisseurs institutionnels. Ces acteurs financiers sont devenus, avec la libéralisation financière, les nouveaux intermédiaires des économies de marché financier et les banques internationales se sont transformées à leur tour en grands gestionnaires d'actifs, développant à travers leurs départements spécialisés des activités d'investissement institutionnel (Morin, 2006).

« *Mais ce que les promoteurs de cette libéralisation n'imaginaient sans doute pas, c'est que cette nouvelle liberté acquise par les marchés de capitaux allait servir de marchepied à l'émergence d'une finance globalisée extrêmement puissante, bref à un « mur de l'argent » imposant, dont les principaux*

protagonistes sont aujourd'hui en position d'exercer des « pouvoirs de marché » considérables » (Morin, 2006 :21)

I.1.3 Nouveau paysage institutionnel : un capitalisme financier

« Tout au long du 20^{ème} siècle le paysage des entreprises américaines s'est profondément modifié (...). Dominent aujourd'hui des multinationales géantes recentrées et organisées en réseau. Elles sont, écrit Bennet Harrison (1994), la « signature » de la fin de ce siècle (...). Elles constituent, avec les investisseurs institutionnels, un couple de nouveaux acteurs aux jeux étroitement imbriqués. » (Brabet, 2002).

Parallèlement, le modèle rhénan européen qui conciliait dynamisme économique et progrès social est -dans le contexte d'un capitalisme financier régnant- en pleine régression selon Peyrelevalde (2005 :9) :

« L'économie de marché est sans rivale historique, tous les autres modèles ayant échoué »

Laurent Batsch (2002) pose également la question de savoir si l'on assiste actuellement à une convergence des deux modèles anglo-saxons (Grande-Bretagne, Etats-Unis) et rhénan (France, Allemagne, Japon). Selon Morin (2006), avec la montée de la globalisation et l'émergence d'une sphère financière mondiale, les schémas traditionnels dans lesquels l'entreprise était pensée, ont été transformés voire « refondus ». Les modèles de capitalisme « rhénan » et « anglo-saxon » ont été « profondément et simultanément » bouleversés compte tenu de la montée d'un nouveau type d'investisseur, l'investisseur institutionnel :

« Nous défendrons l'idée qu'un capitalisme beaucoup plus global est apparu, et se superpose progressivement aux formes déjà existantes. Ses caractéristiques principales justifient que l'on puisse utiliser à son propos le terme de « capitalisme de marché financier » » (Morin, 2006 :139). C'est sur un marché mondial que « les entreprises trouvent directement auprès des ménages, actionnaires ou prêteurs, ou auprès d'institutions (gestionnaires d'actifs) dont le seul métier est de gérer les épargnes regroupées des précédents, l'essentiel des fonds propres ou des capitaux d'emprunt dont elles

ont besoin. En ce sens, le capitalisme d'aujourd'hui est devenu un capitalisme financier » (Peyrelevade, 2005 :11)

Les grandes entreprises du modèle de capitalisme continental, où les banques jouaient un rôle d'intermédiaire de premier plan par les crédits qu'elles leur accordaient, ont dû faire face à un véritable bouleversement. En l'espace de quelques années, elles ont dû passer à un capitalisme de marché financier qui a induit de nouveaux modes de régulation auxquels les entreprises ont dû s'adapter. Ce mouvement a été impulsé par des investisseurs institutionnels actifs pour la plupart d'origine nord-américaine. Ces acteurs dont la puissance financière est considérable sont « *les leviers institutionnels de la formation et de la régulation, à l'échelle mondiale, de cette nouvelle forme de capitalisme* » (Morin, 2006).

Selon Michel Aglietta, cette gestion déléguée et collective contribue à nourrir un peu partout un « capitalisme à régulation bicéphale » dont la première composante est qualifiée par la littérature de « capitalisme patrimonial » et la seconde de « capitalisme de marché financier ». D'une part le « capitalisme patrimonial » repose sur l'influence directe de certains actionnaires surtout celle des investisseurs institutionnels qui adoptent une attitude particulièrement agressive dans les entreprises où sont placés leurs actifs. D'autre part, le « capitalisme de marché financier » est une forme plus avancée en raison du rôle essentiel des mécanismes de marché dans sa régulation : elle est sous l'influence d'une autre catégorie d'investisseurs institutionnels, ceux qui recherchent des rendements plus stables dans le temps à travers des structures de gouvernance efficaces. Dans ce capitalisme de marché financier, la logique de financiarisation des entreprises est poussée jusqu'au bout sur la base des mécanismes de marché et sous le contrôle des investisseurs institutionnels.

Ce capitalisme que nous appelleront comme François Morin « capitalisme de marché financier » provient d'une combinaison de facteurs : une valeur actionnariale qui a révolutionné le mode de management des entreprises, une gestion spéculative des risques qui démultiplie les coûts de leur couverture et des *swaps*, sous le contrôle des grandes banques, qui accroissent le coût de financement des entreprises. Pour notre thèse, nous nous sommes limités à analyser le facteur principal de l'avènement de ce nouveau capitalisme de marché financier qui est la valeur actionnariale. Pour Morin (2006), ce « capitalisme d'un genre entièrement nouveau » est une « armature du capitalisme, ainsi doté d'une nouvelle couche qui se superpose à celles qui pouvaient le mailler jusqu'à présent » tout en n'empêchant pas la variété des modèles de capitalisme de perdurer. Ce nouveau paysage de la sphère financière

de l'économie est décrit comme un capitalisme institutionnel par Patrick Artus (1998), patrimonial (Aglietta, 1998) et fiduciaire (Hawley, 2000) : cette mutation du système de détention des droits de propriété sur le capital des entreprises s'est traduite par un retour de l'actionnaire (L'Hélias, 1997) au sein des mécanismes de contrôle et de partage des profits dégagés par l'entreprise (Pérez et Palpacuer, 2002).

L'objectif des investisseurs institutionnels est d'extraire la survaleur du sein des entreprises ou encore d'exiger de leur part des prises de décision qui permettent de créer des suppléments de valeur : « leur action est donc de nature à modifier très directement les structures industrielles » (Morin, 2006). Dans ce contexte, les dirigeants des entreprises doivent prendre des décisions selon de nouveaux modèles de gestion financière et de réflexion stratégique. François Morin (2006) parle de « réintermédiation » puisque ce sont les investisseurs institutionnels qui financent les entreprises par le biais d'actions et non plus le système bancaire traditionnel. Ces nouveaux « intermédiaires financiers », en raison de leur poids et des rapports de forces qu'ils ont su imposer, deviennent les « véritables maîtres de la valorisation financière et de leur affectation » (Morin, 2006).. Par ce type de comportement, les investisseurs institutionnels font de l'entreprise un pur patrimoine financier qu'il s'agit de valoriser.

Nous sommes ici loin d'une conception de l'entreprise qui se définit à partir de notions telles que l'« intérêt social » et dont le but serait la création de richesse grâce à la collaboration de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, Etat, collectivités locales) (Plihon, 2003 :116). Dans cette dernière conception, l'entreprise a une pluralité d'objectifs (économiques, sociaux, environnementaux), même si son objectif prioritaire reste la maximisation du profit (*ibid.*).

« Cette évolution des modèles signe, dans les faits, la fin d'une forme de capitalisme managérial qui s'appuyait sur des alliances entre groupes (capitalisme rhénan), ou des technostructures cooptées (capitalisme anglo-saxon) mais modifie aussi profondément la stratégie des firmes, plus que jamais tournée vers la création de valeur pour l'actionnaire : les entreprises subissent un processus de financiarisation, lié à l'impact des marchés financiers sur leur fonctionnement » (Morin, 2006 :144)

Cette nouvelle forme de capitalisme constitue un environnement totalement nouveau dans lequel les entreprises sont actuellement conduites et dans lequel s'inscrit la pression continue et puissante qu'elles subissent en raison de la financiarisation de leur gestion.

I.2 L'évolution des stratégies des entreprises et de leur mode de gouvernance : une nouvelle gestion du capital

Le dépérissement du capitalisme managérial laisse place à un nouveau capitalisme dans lequel les investisseurs institutionnels semblent être les acteurs centraux. Leur montée en puissance dans le capital des groupes et le pouvoir qu'ils ont acquis sur les dirigeants donnent à ces investisseurs les moyens d'imposer aux grands groupes leur propre stratégie : créer de la valeur pour l'actionnaire. Pour y arriver, les groupes doivent passer par une série de restructurations massives de leurs organisations et leurs métiers.

« La politique financière des entreprises s'est adaptée à ce nouvel ordre actionnarial (la valeur pour l'actionnaire) : les financiers ont mis en avant la rentabilisation des investissements, par rapport à la croissance du chiffre d'affaires et donc de la taille. Parallèlement, les relations avec les investisseurs se sont installées au cœur des préoccupations des sociétés » (Bompoin et Marois, 1998).

La montée en puissance des investisseurs institutionnels propulse rapidement la pratique de la « valeur actionnariale » et de la « nouvelle gouvernance » dans les firmes dès le milieu des années 1990, pas seulement aux Etats-Unis mais aussi en Europe : d'abord en Angleterre, puis en France et, progressivement, dans les autres pays européens (Morin, 2006).

La légitimation progressive du pouvoir des investisseurs institutionnels, avec l'activisme et la promotion des chartes de bonne gouvernance contribue à faire de la « *finance une instance centrale d'évaluation et conditionne l'acceptation (relative) des exigences des marchés financiers, exprimées sous la forme d'un rendement minimal sur les capitaux propres* » (Rebérioux, 2003).

L'OCDE a analysé, dans le cadre d'une étude (1998), l'influence grandissante des investisseurs institutionnels sur le système financier international et sur le fonctionnement des entreprises dans le capital desquelles ces investisseurs ont réalisé des prises de participation. En France, le rapport Morin (1998), rédigé à la demande du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, conclut que la gestion des grandes entreprises françaises connaît

après 1997 « une transformation radicale, impulsée de l'extérieur par l'entremise des grands gestionnaires de fonds de pension américains ».

Nous allons nous intéresser dans cette étude aux effets de l'entrée des investisseurs institutionnels sur les comportements des firmes en mettant l'accent sur les nouvelles contraintes posées aux firmes et qui se traduisent par l'émergence de nouvelles logiques stratégiques et organisationnelles donc de nouveaux principes de gestion.

S'interroger sur l'influence des marchés financiers et l'émergence des investisseurs institutionnels sur les stratégies des grandes firmes, implique d'analyser comment s'opèrent les interactions entre sphère financière et sphère managériale. L'analyse de ces interactions inclut, non seulement, les formes d'influence mobilisées par les investisseurs institutionnels que l'on a abordé plus haut mais aussi la manière dont les cadres dirigeants utilisent les marchés financiers pour servir leurs intérêts stratégiques et personnels. La conséquence des incitations matérielles accordées aux dirigeants dont les *stock-options*, a été de leur retirer certaines marges de manœuvre quant aux décisions stratégiques à savoir les décisions d'allocation financière, les décisions relatives à la gestion du portefeuille d'activités et les décisions portant sur les modes d'organisation des activités productives. L'alignement recherché des intérêts de l'agent sur ceux du principal aboutirait à la conséquence que, les décisions liées aux politiques de croissance appartiennent moins aux dirigeants « enracinés » mais plus aux investisseurs. Cependant les dirigeants sont des stratèges qui savent jouer avec les règles du jeu et leurs contradictions et les mettre au service de ce qu'ils se représentent comme leur intérêt.

Ayant étudié plus haut les logiques d'émergence et le comportement des investisseurs institutionnels ainsi que les transformations du capitalisme, nous devons ici étudier les évolutions des logiques d'entreprise et les façons dont elles intègrent l'importance des marchés financiers dans leur financement, les exigences des investisseurs institutionnels et les effets de celles-ci sur les stratégies et les logiques organisationnelles.

Il faut noter que les exigences des investisseurs institutionnels sont parfois contradictoires comme l'a si bien souligné Morin (1998) :

« Exemple : comment se concentrer sur une activité sans procéder à des acquisitions, souvent seule voie possible ? Or les investisseurs anglo-saxons sont hostiles aux opérations d'acquisitions, car celles-ci sont toujours dilutives (le bénéfice par action diminue après l'opération). De surcroit, l'effet d'une

acquisition sur les structures dure trois ou quatre ans ; or cette période correspond bien souvent à la limite supérieure de l'investissement financier »

Nous verrons comment l'effet lourd de l'acquisition par Carrefour de Promodès a duré jusqu'en 2003 à peu près, comment les investisseurs institutionnels n'ont pas suivi, ce qui a produit la chute du cours de Bourse de l'action Carrefour et causé l'évincement de Daniel Bernard en début 2004.

La section I.2 a pour objectif d'analyser comment les stratégies des grands groupes se sont progressivement alignées sur ces exigences des investisseurs institutionnels.

Sous l'angle des stratégies des entreprises, plusieurs tendances lourdes ont émergé et dessinent les traits marquants du nouveau capitalisme financier. La première tendance est celle de la mondialisation, la globalisation, les fusions-acquisitions et la construction de réseaux de géants (I.2.1). La deuxième tendance est celle du recentrage stratégique (I.2.2), véritable modèle de croissance de la grande entreprise : « dominer un métier pour dominer un marché mondial » (Batsch, 2002). L'internationalisation n'est plus une forme de diversification des risques comme c'était le cas dans les années 1990 mais une condition nécessaire à l'acquisition d'une position forte : « la dimension géographique évolue en raison inverse de la diversité des activités » (Batsch, 2002). La troisième tendance est celle de la Corporate Governance (I.2.3) et la quatrième tendance lourde est la création et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (I.2.4).

I.2.1 Mondialisation, stratégie de croissance et de leadership

Brabet (2002) écrit que les triomphateurs du nouveau paysage institutionnel de capitalisme financier sont les firmes qui ont pu se transformer en « réseaux de géants flexibles ». Les années 1990 ont témoigné d'une remarquable augmentation des opérations de croissance externe et de fusion-acquisition : « *dans nombre de secteurs, et tout particulièrement dans l'agro-alimentaire, ce type d'opérations s'inscrit dans un phénomène de globalisation des marchés et de forte concentration de la concurrence* » (Brabet et Valade, ERFI, 2002 : 97).

L'obligation de résultat à laquelle est soumise l'entreprise fait qu'elle doit plier sa politique d'investissement à celle anticipée par les investisseurs. Pour François Morin (2006) l'entreprise n'a que deux solutions pour répondre à cette contrainte : « *soit elle parvient à transférer tout ou partie du risque vers ses partenaires, soit elle arrive à stabiliser, voire accroître, sa rentabilité économique* ». Afin de transférer le risque, il existe différentes

pratiques : le développement des réseaux de firmes, de partenariats, l'externalisation des tâches critiques. En interne, il est utile de mentionner certaines pratiques liées à la flexibilisation des marchés du travail et à l'effort de diminution de la masse salariale avec notamment la mise en œuvre de plans sociaux⁷ et de la précarisation de l'emploi et de nouvelles organisations du travail (surcroît de stress). Ces pratiques constituent des procédés de transfert de risque de l'entreprise vers le travail salarié ; les investisseurs institutionnels refusant d'assumer la réalité des risques liés à leur activité de placement, ils les reportent sur d'autres acteurs, en particulier les salariés-épargnants, les entreprises et donc là *in fine* encore vers les salariés. Nous sommes donc en plein processus de financiarisation des stratégies des entreprises dans lequel les nouveaux acteurs du nouveau capitalisme (les banques internationales, les investisseurs institutionnels qui procèdent par délégation de gestion) ont aujourd'hui la capacité de participer, chacun à leur manière, à la construction de la stratégie des entreprises mais toujours selon un critère purement financier.

A partir de l'année 1992, une vague d'OPA débute. Après la récession des années 90-91, les grandes entreprises choisissent de croître plus par croissance externe que par croissance interne, le but étant de conquérir plus de nouveaux marchés et tirer avantage de nouvelles synergies (Brabet, 2002). Cette vague de croissance par acquisition ne s'est pas limitée au territoire américain car les firmes d'origine US se sont également lancées dans de nombreuses acquisitions en Europe : « *Depuis la fin des années 90, le mouvement de fusion-acquisition s'étend en Europe avec les mêmes caractéristiques* » (Brabet, 2002). En fait, le mouvement de fusion-acquisition et de concentration entre multinationales, catalysé par les processus de libéralisation et de dérégulation, a encouragé de plus en plus de multinationales à s'unir pour éviter de retrouver isolées dans la course à la globalisation.

Donc, le mouvement de concentration, conséquence de la course au profit, s'accélère. Après les délocalisations, les externalisations, les sous-investissements, le rachat d'actions, comment les entreprises peuvent-elles créer de la survaleur ? Par la fusion avec le principal concurrent, écrit Jean Peyrelevade (2005). En effet, la concentration de géants est une pratique qui se propage à une vitesse croissante dans le but de réaliser des économies de coûts pour gagner une partie de la course sur quelques années de plus. Partout on assiste à la construction de firmes de plus en plus grandes, de plus en plus internationales, symboles de puissance et de

⁷ Sur ce point, nous renvoyons le lecteur à l'étude de Patrick Artus et Michèle Debonneuil, « Crise, recherche de rendement et comportements financiers : l'interaction des mécanismes microéconomiques et macroéconomiques », in *Architecture financière internationale*, Paris, CAE, n°18, 1999, p.90.

profits renouvelés, c'est ce que Peyrelevalde (2005) appelle « *le syndrome de la tour de Babel* ». C'est la pure logique financière qui pousse à cet excès dans un mouvement perpétuel d'enrichissement de l'actionnaire. Ainsi, une très grosse capitalisation financière, afin d'absorber tel concurrent moins bien valorisé par le marché, a de fortes chances d'avoir l'aval de ses actionnaires pour cette acquisition en les convainquant qu'elle va créer de la valeur grâce à cette opération puisque cette dernière va lui permettre d'obtenir une nouvelle progression de son cours de Bourse. Car, les marchés financiers réagissent souvent mal aux opérations d'acquisitions, donc les dirigeants habiles savent tirer parti de leurs talents de communication, profiter des périodes d'euphorie boursière qu'ils contribuent à créer autour de leur entreprise et « fondre alors sur leurs proies » : il s'agit d'affirmer aux actionnaires que cette fusion-acquisition étendra à la société cible des techniques de gestion qui lui feront atteindre un taux de rentabilité aussi élevé que le nôtre et qu'ainsi l'enrichissement de l'entreprise sera alimenté. Parallèlement, ce mouvement de fusion-acquisition s'est accompagné d'une intense activité de restructuration, de *reenigneering* et de *downsizing*.

I.2.2 Recentrage stratégique et rationalisation productive : focalisation, désengagement, restructuration, cessions.

Le nouveau paysage montre que malgré la décentralisation de la production des biens et services, le pouvoir et le contrôle restent concentrés dans les très grandes multinationales dominantes qui sont « *des entreprises qui ont restructuré leurs frontières et leur fonctionnement pour devenir « lean and mean » (Harrison, 1994, en pratiquant le « downsizing of America » (The New York Times, 1996) » (Brabet, 2002).*

Egalement, selon Batsch (2002), le recentrage stratégique et l'expansion géographique vont de pair car, dans un contexte de marchés internationalisés, l'entreprise n'a pas le choix de se replier sur ses frontières. Il faudrait mentionner que l'expansion dans de nouveaux pays n'a pas le même statut que l'expansion des activités ; la stratégie de croissance externe entre même dans le cadre du recentrage stratégique et devient non seulement un moyen de diversification des risques mais une condition nécessaire à l'acquisition d'une position forte. Batsch (2002) allant encore plus loin dans son analyse, affirme qu' « *une entreprise centrée sur une activité conformément aux recommandations financières et agissant dans un champ concurrentiel international maximise sa rentabilité à l'échelle internationale ; pour une telle entreprise, l'extension géographique est un moyen non pas de diversifier les risques mais plutôt de les réduire* » (Batsch, 2002).

Le recentrage est un modèle de croissance qui a évolué dans le temps et Batsch (2002) distingue même « plusieurs générations » de recentrage qui ont abouti aujourd'hui au recentrage stratégique, modèle « emblématique de la « financiarisation » du capitalisme contemporain » (Batsch, 2002).

Le recentrage porte sur le périmètre d'activité de l'entreprise et consiste en une tendance particulièrement lourde imposée par les investisseurs institutionnels pour la réduction des domaines d'activité stratégiques dans le cadre de ce périmètre. Cette réduction est entièrement liée à la recherche de performance financière et à l'élimination des « subventions croisées entre activités d'un même groupe » :

« Pour les investisseurs qui subissent une asymétrie d'information, la transparence financière d'une entreprise va de pair avec la réduction du nombre de ses activités » (Morin, 2006)

Ceci leur permet de réaliser plus facilement leur propre diversification de leur portefeuille. La traduction de cette contrainte se révèle concrètement à travers les opérations de cessions ou de scission. Ces techniques permettent d'isoler et de coter, dans des structures juridiques distinctes, les différentes activités des firmes : elles facilitent l'identification des activités porteuses de valeur et de celles qui, aujourd'hui, en consomment mais sont potentiellement rentables.

Les investisseurs institutionnels insistent sur la nécessité de rendre leurs actifs lisibles : « un seul métier, par exemple » (Morin, 1998 :42). Si l'entreprise développe plusieurs métiers, il faut alors que la valeur de sa capitalisation soit égale à la valeur des parties correspondant à chacun des métiers, écrit Morin (1998 :42) :

« En général, les investisseurs n'aiment pas les conglomérats. La raison ? il faudrait pour que cela marche des projets et une capacité de management pour chacun d'eux. Sur ce point précis, plusieurs chefs d'entreprise reconnaissent que les investisseurs n'ont pas forcément tort : il faut rester modeste. C'est probablement pour cette raison aussi que les investisseurs préfèrent ce qu'ils appellent le management « focalisé » »

Cette exigence pour le recentrage des activités des entreprises dans lesquelles les investisseurs institutionnels sont actionnaires reflète leur volonté de rendre leurs investissements les plus simples et les plus décomposés possible pour que l'entreprise puisse moins arbitrer entre les différents segments du marché :

« Ils ne veulent surtout pas que l'entreprise fasse leur propre métier d'investisseur institutionnel » (Morin, 1998 :43)

Ainsi, le recentrage sur le cœur de métier constitue *« un des grands dénominateurs communs de la pensée financière et de la stratégie. C'est bien sous l'angle de la logique stratégique ou bien du simple bon sens que les investisseurs institutionnels présentent souvent cette exigence »* (Brabet et Valade, 2002 :111) : la diversification des portefeuilles ne permettrait pas aux grands groupes d'atteindre une position de leader sur les marchés et la taille critique nécessaire à la globalisation. Ainsi, ces entreprises s'aligneront mieux aux exigences des investisseurs institutionnels afin qu'ils diversifient eux-mêmes leur portefeuille de risque comme le préconise la théorie financière.

Concernant les décisions stratégiques qui portent sur le périmètre d'activité, l'exigence de la part des investisseurs institutionnels ne porte donc pas uniquement sur la redéfinition du périmètre d'intégration des tâches dans l'activité du groupe mais aussi sur la réduction du nombre de domaines d'activité stratégiques dans ce périmètre. Ceci permet aux investisseurs institutionnels de réaliser plus facilement une diversification de leur portefeuille et de contrôler le financement des activités en fonction de leurs propres critères.

Dans le « paradigme standard » c'est-à-dire le capitalisme de cœur financier ou rhénan, les activités à revenu ou à cash-flows excédentaires servaient à financer le développement des activités certes prometteuses mais actuellement consommatrices nettes de cash-flows et ce, à travers l'affectation de ces nouvelles ressources par la direction.

En revanche, dans le paradigme de capitalisme de marché financier et par le biais du recentrage des entreprises sur leurs métiers stratégiques, les investisseurs institutionnels déposent les dirigeants du pouvoir d'affectation des liquidités excédentaires, que l'entreprise a pu dégager, pour financer en fonds propres des entreprises qui feront initialement des pertes mais à rentabilité potentielle élevée, entreprises cotées dans des structures juridiques distinctes :

« Le marché financier devient alors le mode principal de la réallocation financière des capitaux et les investisseurs institutionnels en sont les vecteurs centraux » (Morin, 2006)

Les marchés financiers et leurs principaux acteurs, les analystes et les investisseurs institutionnels, ont favorisé le recentrage des entreprises pour deux raisons principales. D'un côté, l'allocation des ressources financières entre plusieurs secteurs d'activité, qui présentent différents niveaux en matière de rentabilité-risque, revient ainsi aux marchés financiers et leurs acteurs et non plus au management des entreprises.

D'un autre côté, les analystes financiers et les investisseurs institutionnels préfèrent les entreprises qui présentent un bon niveau de lisibilité de leurs performances.

Les entreprises ont donc répondu à cette pression au recentrage et sont même arrivées à présenter leurs Rapports Annuels en fonction de leurs grandes branches d'activités ou par métier, ce qui n'était pas le cas avant l'émergence de cette exigence.

Les attentes des marchés financiers et les grandes évolutions des stratégies des entreprises ont ainsi convergé au cours des dernières décennies.

Dans leurs entretiens avec des analystes, Baudru et Palpacuer (2002) citent la réponse d'un des analystes (Analyste A) concernant le recentrage :

« Je pars du principe qu'une entreprise est mieux gérée quand elle est à un nombre limité de métiers. Pour une raison très simple : du bas jusqu'en haut de la hiérarchie, vous n'avez qu'une obsession. Donc les hommes sont meilleurs. Cette notion de « focus », de spécialisation...on l'a vu à la transformation de Danone : ils sont devenus bons à partir du moment où ils sont restés axés sur trois métiers »

Donc, les analystes supposent qu'une entreprise est plus compétente en étant spécialisée qu'en étant diversifiée. Egalement, un autre analyste interviewé dans le cadre des entretiens effectués dans l'étude de Baudru et Papacuer (2002) citée plus haut, affirme :

« Les actionnaires sont contents quand il y a une volonté du management d'arrêter de faire des acquisitions importantes et dépressives sur les marges »

Dans cette même étude, Brabet (2002) écrit :

« Le recentrage sur les compétences cœur de l'entreprise « tête de réseau » est induit à la fois par l'échec d'un grand nombre de stratégies conglomerales, par les exigences de lisibilité des analystes et des actionnaires, par la volonté de ces derniers de ne pas déléguer la construction des portefeuilles au management, par les pressions à une rentabilité renforcée et à l'évitement des risques, par l'obsolescence rapide des produits et des technologies de production, et enfin par la complexité des savoir à gérer pour réussir ».

Donc, le recentrage sur les « compétences cœur » est en partie le résultat des exigences des investisseurs institutionnels -et des analystes des marchés financiers- sur le management des entreprises afin de diversifier eux-mêmes leurs portefeuilles, et de favoriser la lisibilité de leur investissement. Michael Useem (1996) voit dans ces opérations de restructurations et de *reengineering* de la production la « signature » des investisseurs institutionnels.

Notons aussi que le choix des métiers considérés comme stratégiques est opéré sur des critères de rentabilité financière. Le recentrage stratégique des groupes sur leurs métiers se base, en effet, sur une analyse en termes de création de valeur, c'est la mise en place par l'entreprise d'un modèle de « croissance rentable » :

« La notion de recentrage se confond parfois avec celle de positionnement sur les secteurs créateurs de valeur, les autres étant abandonnés ou sous traités »
(Brabet et Valade, 2002 : 111)

Ainsi, les normes de rentabilité imposées par les investisseurs institutionnels poussent les dirigeants d'entreprise à être les premiers agents de la financiarisation des stratégies des entreprises selon des codes de conduite instaurés par les investisseurs institutionnels et connus sous les noms de *Corporate Governance* ou Gouvernance d'entreprise.

Les logiques de court terme qui prévalent induisent des politiques de rationalisation imposées par les marchés qui prennent la forme d'une réduction drastique d'emplois et de *downsizing* pratiqués par les nouveaux dirigeants.

I.2.3 Gouvernance d'entreprise

Dans cette sous-section, nous expliquons, tout d'abord, les raisons derrière la promulgation des principes de la gouvernance d'entreprise pour ensuite présenter ses grands principes.

Le discours de la valeur actionnariale de la part des investisseurs institutionnels, notamment la *Corporate Governance*, a pour but d'aider les chefs d'entreprise à produire de la valeur. C'est d'ailleurs cet impératif qui explique la logique du discours sur la gouvernance d'entreprise. L'observation des marchés montre que tous les investisseurs qui détiennent des fractions de capital significatives sont des gestionnaires pour le compte de tiers dont la part est sans cesse croissante depuis quelques années. L'arrivée de ces investisseurs institutionnels à la Bourse de Paris provoque une nouvelle pression sur les dirigeants des groupes français en termes de *Corporate Governance*. Les règles de *Corporate Governance* sont fortement liées aux pressions qu'exercent les fonds de pension sur les firmes (Jeffers et Plihon, 2001 ; Montagne, 2001). En effet, en externalisant la gestion financière des sommes collectées, les fonds de pension ont délégué cette activité à des gestionnaires spécialisés en compétition les uns avec les autres. Étant les responsables des fonds et de leur gestion, les fonds de pension ont mis en place un cadre de règles strictes qui encadrent l'activité des gestionnaires. Il s'ensuit que les gestionnaires spécialisés ont transmis les instructions reçues sur les entreprises dont ils sont actionnaires afin de pouvoir répondre plus facilement aux exigences qui leur sont imposées.

Michel Useem (1996) affirme qu'il est difficile d'isoler, dans l'analyse des changements survenus dans les entreprises au cours des années 1980 et 1990, ceux qui sont directement liés à l'influence directe des investisseurs institutionnels mais « *la main des investisseurs institutionnels* » peut être identifiée derrière de nombreux changements même si la chaîne causale est rarement sans ambiguïtés.

Selon Batsch (2002), les investisseurs institutionnels commandent trois exigences principales qu'ils tentent de combiner : la minimisation des risques, la liquidité du portefeuille, et la rentabilité des investissements. Les deux premières exigences incitent à diversifier les placements et à limiter le blocage des liquidités dans chaque entreprise et la troisième exigence oblige à sélectionner soigneusement ses cibles et à suivre de près leur gestion. Or, d'un type d'investisseur à l'autre, les pratiques diffèrent : les assureurs et les fonds de retraite font tourner leur portefeuille moins rapidement que les OPCVM ou *mutual funds*. D'une part, pour les fonds de retraite et les assureurs, leur objectif est de rechercher « *les valeurs susceptibles d'offrir la meilleure rentabilité sur un horizon de temps donné et prennent le risque de les accompagner sur cette durée* » (Batsch, 2002 :21). Ainsi, n'étant pas là dans une

logique purement spéculative, ils suivent leurs propres règles d'équilibre des risques en n'ayant pas de grandes participations dans chaque entreprise.

D'autre part, certaines OPCVM et SICAV renouvellent l'intégralité de leur portefeuille au moins une fois dans l'année et se contentent donc de « voter avec leurs pieds » sanctionnant les performances par « leurs ordres d'achat ou de vente » (Batsch, 2002). Il faut préciser que la loi américaine fait obligation aux fonds de pension américains depuis 1994 d'adopter une attitude d'actionnaire actif dans les sociétés étrangères et nationales c'est-à-dire contraint à la participation aux assemblées générales, à l'exercice du droit de vote sans confier de mandat à un tiers.

Ces fonds mutualisés et investis ont été à l'origine des pratiques de la « nouvelle gouvernance des firmes » à la fin des années 1980 et, par contrecoup, de leur « financiarisation » quelques années plus tard.

Ainsi, les séries de scandales qu'ont connus de grandes entreprises ont fait que « *la croyance en une harmonie préétablie entre les apporteurs de capital des sociétés cotées et leurs gestionnaires avait définitivement vécu* » (Peyrelevade, 2005).

L'institutionnalisation du marché des actions accompagnée par un accroissement de la liquidité des marchés va permettre aux actionnaires d'exercer leur force à travers un activisme actionnarial basé sur des moyens juridiques afin de contrôler les dirigeants en commençant par les droits de vote attachés aux titres de propriété. Cet activisme a pour principal support les « Propositions » (*Proposals*) soumises puis votées aux assemblées générales dans le cadre de la réglementation 14-8 de la *Security Exchange Commission* (SEC) (Batsch, 2002). Ces Propositions concernent surtout trois types de sujets : les procédures de vote aux assemblées générales, les dispositifs anti-OPA/OPE et enfin la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, son indépendance par rapport à la direction à travers la présence d'administrateurs indépendants et la création en son sein de comités d'audit et de rémunération. Ces Propositions (*Proposals*) recommandent également la mise en place, pour les cadres dirigeants, d'une rémunération liée aux performances financières (*stock-options*). Nous voyons donc une volonté manifeste pour favoriser des mécanismes de contrôle internes plutôt qu'externes (« *exit* »). Au pouvoir économique, les investisseurs institutionnels entendent aussi associer un pouvoir gestionnaire : sur la composition des conseils d'administration en faisant nommer des administrateurs indépendants, en mettant en place des comités pour vérifier les comptes des entreprises et en leur imposant la transparence. Ainsi, la transparence et la standardisation des informations sont recherchées de manière à faciliter

l'évaluation publique des entreprises par les marchés financiers. Une série de rapports va voir le jour progressivement sous forme de chartes de bonne conduite à destination des entreprises :

- Le premier et le plus célèbre « *The Corporate Governance Principles* » a été commandé en 1978 par l'American Law Institute,
- puis le rapport Gilson-Kraakman en 1991,
- suivi par « *The Corporate Governance Principles* » en 1993 de l'American Law Institute et en Grande-Bretagne,
- enfin, le rapport Cadbury est publié en 1992.

La France ne tardera pas à leur emboîter le pas à travers les rapports Vienot I (1995) et Vienot II (1999) et le rapport Bouton (2002). Au niveau international seront émis les *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise* (1998). Bref, de part et d'autre de l'Atlantique, finie l'ère des managers, voici venu le temps des actionnaires.

La *Corporate Governance* s'écarte dans les années 1990 de ses préoccupations sur les OPA pour s'attaquer à la structure du Conseil d'Administration et le contrôle de la performance financière des entreprises.

Ce mouvement nord américain est arrivé en Europe et surtout en France du fait de la globalisation des marchés financiers et du rôle des investisseurs institutionnels toujours en quête d'enrichissement *via* le contrôle des dirigeants des firmes. Les principes véhiculés par l'ensemble de ces rapports constituent la *Corporate Governance* ayant pour but de développer la transparence à destination des marchés financiers et d'organiser des contre-pouvoirs actionnariaux face à la marge de manœuvre des dirigeants. La conception de la firme ainsi propulsée à l'initiative des investisseurs institutionnels est qu'une entreprise bien gouvernée est une entreprise au service de ses actionnaires avec comme critère principal de réussite la maximisation du cours boursier et des dividendes.

Au sens large, la gouvernance d'entreprise renvoie à « la structure et à l'exercice du pouvoir dans les entreprises ». Le thème de gouvernance d'entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui a resurgit suite au passage d'un capitalisme managérial à un capitalisme financier et la performance que la *Corporate Governance* recherche est de nature financière. En effet, les gérants de fonds qui sont censés faire appliquer les règles de la *Corporate Governance* dans les entreprises dans lesquelles ils investissent pour le compte des actionnaires doivent gérer dans l'intérêt exclusif des investisseurs en alignant les intérêts des dirigeants à ceux des

actionnaires. A ce propos, Brabet (2002) souligne que « *les années 1990 consacrent l'avènement de la valeur pour l'actionnaire* » et elle ajoute que le but des gestionnaires de fonds est de « *contrôler les dirigeants pour que ceux-ci privilégient l'accroissement de la valeur actionnariale dans leurs modes de gestion. Les dirigeants doivent devenir la courroie de transmission des actionnaires dans l'entreprise. S'ils concèdent des avantages aux salariés, ils doivent le faire pour améliorer la capitalisation boursière et non au nom de quelque responsabilité sociale* ».

L'intégration des principes de *Corporate Governance* par le marché français a été tellement rapide que les plus grandes firmes françaises se sont soumises à partir de la moitié des années 90 aux normes anglo-saxonnes de gestion et de valorisation des capitaux.

Les effets des investisseurs institutionnels sur les entreprises en matière de gouvernance d'entreprise, les stratégies de concentration, de recentrage et de globalisation, sont complexes mais sont tous guidés par un objectif affirmé : augmenter la valeur pour l'actionnaire.

« Quoiqu'ils puissent, et même doivent être distingués et dissociés analytiquement, les thèmes de la Corporate Governance et de la valeur actionnariale sont donc étroitement solidaires. Si l'on entend par Corporate Governance l'ensemble des constructions institutionnelles qui donnent en quelque sorte à l'entreprise une « Constitution boursière », en organisant notamment la séparation des pouvoirs en son sein, alors il faut voir en elle une sorte de dispositif osmotique, maximisant la transmission des influences en provenance de son environnement actionnarial. La Corporate Governance peut ainsi être considérée comme l'infrastructure « juridico-politique » de l'entreprise qui garantit sa perméabilité –et sa soumission- au discours de la valeur, c'est-à-dire aux exigences du capital » (Lordon, 2000 :127).

I.2.4 Maximisation de la valeur pour l'actionnaire

Les investisseurs institutionnels, quelle que soit leur nature et même si cette dernière influe différemment les comportements stratégiques des entreprises, présentent certains traits similaires qui se traduisent par une exigence précise qui est celle de favoriser la *shareholder value* (Morin, 1998).

Jean Peyrelevade (2005) indique que la seule préoccupation qui puisse inspirer l'action des dirigeants d'entreprise est celle de la maximisation de la richesse de l'actionnaire :

«*Le mur (de l'argent) qui se dresse actuellement est tout d'abord alimenté par la valeur actionnariale* » (Morin, 2006 : 68)

Il s'agit, pour Morin, de l'extraction d'une valeur au sein des firmes qui va bien au-delà du profit considéré comme normal. La production de cette « survaleur » est imposée par les actionnaires et « *en réalité par un certain type d'actionnaires seulement : les investisseurs institutionnels* » (Morin, 2006, p.68). Par leur nombre et la puissance de leurs participations au capital des entreprises cotées, ces investisseurs sont en mesure d'imposer aux dirigeants des entreprises un certain nombre de normes en matière de gouvernance d'entreprise et parmi ces normes, il en est une qui surplombe toutes les autres : c'est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Selon Morin, cette « norme » de création de valeur pour l'actionnaire est une « exigence de rentabilité financière sur fonds propres » de 15%, qui est devenue le « *standard international à atteindre pour toutes les firmes qui souhaitent la présence de ces grands investisseurs dans leur capital* » (Morin, 2006). La littérature sur ce sujet est assez abondante notamment l'étude d'Artus et Virard (2005) dans laquelle les auteurs examinent l'origine de l'exigence de ces taux élevés de rentabilité des fonds propres et mettent en évidence les effets ravageurs de ces taux en raison de la vision court-termiste qu'ils impliquent.

L'introduction du concept de valeur actionnariale est récente et s'est diffusée dans le monde entier à partir de la fin des années 1980 sous l'influence des fonds de pension américains. Les firmes sont actuellement soumises, par cette norme financière, à une obligation de résultat ce qui a complètement bouleversé la gestion des entreprises. Cette « survaleur » doit revenir aux actionnaires comme toute valeur supplémentaire créée par la firme à distribuer par le biais de dividendes. Ce sont ces nouvelles pratiques liées à la valeur actionnariale qui ont contribué à révolutionner le mode de management des entreprises, à remodeler en profondeur la gouvernance des firmes et « à la façonner en fonction des intérêts de la valeur actionnariale » (Morin, 2006 :70). En tête de liste de ces nouvelles pratiques nous trouvons la *Corporate Governance* qui a pour but de faire respecter partout et par tous le principe de la création de valeur au bénéfice de l'actionnaire (Peyrelevade, 2005). Nous nous permettons donc de parler d'une exigence d'un rendement financier défini *a priori* qui constitue le précepte essentiel de la nouvelle gouvernance imposée par les *money managers* avec une obligation très lourde de résultat. Le critère de création de valeur pour l'actionnaire « simple, radical et aisément

mesurable », ne laisse plus de place à aucune autre considération et par la suite « *l'intérêt général n'a plus de lieu d'expression à l'intérieur du système financier* » (Peyrelevade, 2005).

Morin dans son rapport présenté en 1998 au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a synthétisé ce qu'il a appelé les « dix commandements » de la valeur actionnariale qui s'impose aux chefs d'entreprise. Ces dix préceptes sont :

- 1) *Reconnaitre le professionnalisme des investisseurs institutionnels*
- 2) *Répondre aux demandes des analystes et de la Recherche*
- 3) *Comprendre l'évaluation multicritère de l'investisseur*
- 4) *Rechercher la présence de l'investisseur, même si celle-ci, en général, est de courte durée*
- 5) *Apprendre à communiquer périodiquement*
- 6) *Apprendre surtout à être transparent*
- 7) *Expliquer exhaustivement la stratégie*
- 8) *Se conformer au modèle stratégique standard*
- 9) *N'avoir qu'une seule préoccupation : la rentabilité des fonds confiés*
- 10) *Adhérer au discours de la valeur actionnariale*

Le pouvoir de la notion de « valeur actionnariale » se situe dans la redéfinition des représentations sous-jacentes à l'activité entrepreneuriale, dans cet « *avènement d'une nouvelle représentation de l'entreprise* » (Boltanski et Chiapello, 1999). Pour Rebérioux (2003), il s'agit d'un « *pouvoir d'influence, par la propagation d'un discours ou d'une idéologie –la valeur actionnariale- qui offre des raisons d'agir dans l'exercice du pouvoir managérial* ». Afin d'emporter un engagement réel, cette idéologie se doit d'être cohérente et structurée :

« Elle doit offrir une représentation complète de la firme, c'est-à-dire un ensemble de valeurs collectives portant sur la place de ses diverses parties prenantes. Ces valeurs se prolongent dans l'assignation d'une finalité particulière à l'exercice du pouvoir, au-delà de l'exigence de profitabilité »
(Rebérioux, 2003)

La caractéristique discursive et idéologique de la « valeur actionnariale » est soulignée par Lordon (2000 : 119):

« Pendant toute la décennie quatre-vingt, la compétitivité a été érigée en mot d'ordre des stratégies d'entreprise et des pratiques managériales, idée simple

et idée-force, fonctionnant presque comme un slogan et fournissant la justification dernière de toutes les décisions de l'entreprise : licenciements et modérations salariales bien sûr, mais aussi intensification du travail, flexibilisation des statuts, réorganisations productives, délocalisations, etc. c'est désormais la valeur [actionnariale] qui remplit cette fonction et, faisant office de mot fétiche, désigne le lieu de convergence de tous les efforts de l'entreprise, la chose hautement désirable, ou hautement impérieuse, en tout cas qui donne sens et nécessité à tous ses actes »

C'est dans cette optique que nous insistons sur la redéfinition en profondeur de la vision de l'entreprise opérée par la valeur actionnariale qui ne joue plus ici le rôle d'un simple outil de gestion. Nous ne prétendons pas dans cette thèse mesurer jusqu'à quel degré les normes et les règles des investisseurs institutionnels sont imposés directement au management des entreprises, mais ce qui est certain c'est que ces normes -*Corporate Governance* et leur règle phare la valeur actionnariale- ont un pouvoir de suggestion très fort et imposant qui dépasse, par ses effets, celui de l'imposition directe :

« L'activisme institutionnel doit être apprécié à cette aune : les mesures réclamées par le biais des Propositions sont des réformes dont l'influence directe sur la gestion et la performance des firmes cibles est minime. Mais, par leur truchement, c'est une représentation partisane de l'entreprise qui est véhiculée et sans cesse réaffirmée...non sans effet » (Rebérioux, 2003)

L'activisme des actionnaires a donc un impact indirect qui semble peser bien plus sur la stratégie des firmes que ne l'exprime le contenu formel des règles de *Corporate Governance*. Montagne et Sauviat (2001 : 124) et Rebérioux (2003) ont souligné également la nature particulière du pouvoir des investisseurs institutionnels, les premiers en le qualifiant de « pouvoir de suggestion » plutôt que de « pouvoir d'injonction », le second en affirmant :

« Ce pouvoir, pour n'être pas aussi direct qu'il est souvent présenté, n'en est pas moins tout à fait substantiel » (Rebérioux, 2003)

La financiarisation est justement ce processus d'expansion et de normalisation du concept de valeur actionnariale, relevée au rang de « représentation » et qualifiée aussi par André Orléan (1999) de « convention financière ».

Il est indéniable que la conception de l'entreprise véhiculée par les investisseurs institutionnels est celle d'un actif financier dont il s'agit de maximiser la valeur et pour cela, ces investisseurs institutionnels imposent aux entreprises dont ils sont actionnaires des décisions et des choix de gestion qui maximisent la valeur actionnariale. Pour atteindre ce but, les moyens mis en œuvre par les investisseurs institutionnels sont selon François Morin les stock-options, l'EVA®, et le recentrage stratégique, ce dernier se déclinant par les opérations de cession ou de scission et les pratiques de « développement de réseaux de firmes » que l'on a explicité plus haut. Concernant les stock-options, il s'agit d'un mécanisme fortement incitatif pour que les II s'assurent de la conformité des décisions des dirigeants à la norme de la valeur actionnariale d'autant que cette pratique est décidée par l'assemblée générale des actionnaires et concerne, en général, les couches supérieures du management.

Les transformations de la sphère financière ont, en même temps qu'elles contribuaient à effriter les principales caractéristiques du capitalisme français de « cœur financier », affecté la conduite des entreprises. Les auteurs contemporains dans le domaine de la stratégie, tels que Hamel et Prahalad, ont mis en garde les entreprises contre les risques liés à l'utilisation des nouvelles approches financières de la création de valeur dans le pilotage de leurs stratégies. Ce courant, fondé sur de nouvelles approches stratégiques basées sur les ressources et les compétences de la firme, défend la création de valeur pour l'actionnaire en augmentant le numérateur des ratios de création de valeur et non en réduisant les dénominateurs : en favorisant le long terme les défenseurs de ce courant revendiquent la croissance des ventes et des marges en passant par l'innovation et la différenciation des produits qui conduisent à la valorisation des compétences de l'entreprise et non pas à leur réduction en tant que coûts. A travers une telle démarche, l'entreprise gagne l'adhésion et l'identification de ses employés car le développement de nouveaux produits, l'innovation et la conquête de nouveaux marchés répondent à un besoin d'implication des membres de l'entreprise dans une vision commune de son développement, voire une adhésion des salariés à l'activité et la création de l'avenir de leur entreprise :

« La marque, la qualité des produits, l'innovation, ont ainsi longtemps constitué des vecteurs d'identification des salariés aux grandes entreprises agro-alimentaires » (Baudru et Palpacuer, 2002)

Baudru et Palpacuer (2002) écrivent que l'approche financière s'appuie sur des données quantifiables qui « rendent mal compte de l'effort de production d'idées nouvelles susceptible de porter le développement de l'entreprise ». Ces deux auteurs expliquent que les entreprises choisissent d'augmenter les ratios de création de valeur en réduisant leur dénominateur, par le biais de la compression des coûts et des capitaux investis, plutôt que par l'augmentation des numérateurs parce que la réduction du dénominateur est une « démarche intellectuellement moins ardue que la conception d'un projet innovant, plus facile à mettre en œuvre, et porteuse de résultats visibles à court terme » (Baudru et Palpacuer, 2002).

Les effets pervers d'indicateurs financiers tels que l'EVA® ont été dénoncé par Hamel depuis le milieu des années 90 :

« Lorsqu'il existe des pressions sur les performances financières et sur la valeur boursière, on réduit les dénominateurs, on n'essaie pas d'augmenter les numérateurs en pénétrant de nouveaux marchés » (Hamel et Stern, 1995)

L'EVA® comme outil d'évaluation reflète bien entendu les performances passées mais elle est également utilisée pour évaluer l'opportunité des nouveaux investissements ou désinvestissements afin de permettre aux investisseurs de comparer ceux-ci aux autres opportunités du marché. Or Hamel et Stern (1995) s'inquiètent : « il manque à la valeur boursière un point de vue sur l'orientation à long terme de l'entreprise » dans la mesure où l'EVA® ne prend en compte que des dimensions financières. C'est pour cette raison, que de nombreux auteurs comme Broncato (1995) plaident pour de « nouveaux indicateurs de performance accordant une place plus importante aux indicateurs non financiers, aux mesures de qualité, de fidélisation et de satisfaction des consommateurs, de développement des compétences, aux dépenses et résultats de recherche et développement, à la croissance des marchés, à la compétitivité environnementale. Ces nouveaux indicateurs impliquent le développement d'un investissement relationnel qui semble encore loin d'être réalisé dans les faits » (Brabet, 2002).

Ainsi la tendance observée dans les multinationales est celle d'une augmentation de la création de valeur en passant par la réduction des coûts et des capitaux investis ; démarche favorisant des résultats visibles à court terme. En effet, les exigences des marchés financiers en matière de communication financière et de croissance des résultats induisent une gestion focalisée sur le court terme limitant ainsi les investissements dans des projets d'innovation. Dans cette optique, la finalité de l'entreprise n'est pas sociale, mais financière, visant à l'enrichissement de l'actionnaire privilégiant ainsi les intérêts d'une catégorie de partie prenante sur les autres.

Il faut savoir que dans le cadre du capitalisme financier, plébiscité par les investisseurs institutionnel et le management des entreprises, l'EVA® a été consacrée comme instrument privilégié de cette nouvelle ère de maximisation de la valeur pour l'actionnaire.

CalPERS a adopté l'EVA® et également dans les grands groupes, « ce type d'évaluation se décline division par division, Business unit par Business Unit » (Brabet, 2002).

L'*Economic Value Added* a fait l'objet d'une marque déposée par le cabinet Stern et Stewart. Cet indicateur implique que le capital dont dispose l'entreprise doit être assimilé à un projet d'investissement et doit donc produire une Valeur Actualisée Nette (VAN) positive. En d'autres termes, « *le rendement de l'actif économique doit être supérieur au coût des ressources et donc, en supposant qu'à l'équilibre les prêteurs sont rémunérés au taux requis, le surcroît de liquidités dégagé annuellement doit revenir aux actionnaires. L'EVA® est donc la VAN d'un projet d'investissement portant sur le capital d'une société cotée quelconque (Charlety, 2001). L'EVA® impose donc, pour que le surcroît de liquidité soit conservé dans l'entreprise, que celle-ci dégage de ses projets d'investissement une survaleur au moins égale à celle qu'obtiendrait une société distincte présentant un profil de risque identique voire similaire* » (Baudru et Palpacuer, 2002).

L'émergence de l'EVA® va créer, avec la globalisation des marchés et des investisseurs, une tendance à l'homogénéisation des comportements de l'entreprise ou au moins un resserrement des exigences de performances financières en haut de la fourchette (Batsch, 2001).

Nous voulons rappeler ici que plusieurs paramètres de performance interviennent dans le calcul de l'EVA® selon Albouy (1999) tels que :

- Le taux de croissance du chiffre d'affaires lié aux décisions d'investissements, aux nouveaux marchés et nouveaux produits ainsi qu'au renforcement des bases de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

- Le taux de marge lié aux politiques prix-coût et à la réduction des coûts de production grâce aux NTIC, à la centralisation des fonctions administratives et financières, à la sous-traitance,...
- Les capitaux investis par la réduction des immobilisations, la réduction des besoins en fonds de roulement, ce qui permet « d'augmenter les ratios de création de valeur en réduisant leur dénominateur ».

Conclusion Chapitre I

La financiarisation des entreprises dans un contexte de « capitalisme actionnarial » sous-tend de manière plus ou moins tacite une vision qui laisse dans l'ombre les intérêts d'autres acteurs, d'autres parties prenantes à l'entreprise : en effet, les investisseurs institutionnels ont réussi à construire une sorte de sous-espace nouveau, dominant et coupé d'autres considérations que celles financières.

Le chapitre I de notre thèse a été dédié justement à l'étude de l'émergence de cette tendance qui est l'exigence de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire : cette exigence anime désormais l'acteur managérial, assigne une finalité particulière à l'entreprise en l'alignant à une conception boursière et conditionne les choix stratégiques de ses dirigeants. Cette représentation analysée dans le chapitre I correspond à la vision dite « contractualiste » de l'entreprise dont l'hypothèse centrale conduit à assigner l'unique service de l'intérêt des porteurs de fonds propres comme finalité légitime de l'activité économique de l'entreprise. Cette optique libérale qui identifie les relations entre les membres de l'entreprise à des relations contractuelles, supporte la notion de valeur actionnariale et promeut une transformation de l'entreprise en direction de l'idéal-type d'une firme contrat (Orléan, 1999). La finalité de l'entreprise est ici uniquement financière, visant l'enrichissement de l'actionnaire au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, plusieurs auteurs en soulignent les limites puisqu' *« en privilégiant les intérêts d'une catégorie de partie prenante, celle des actionnaires, une telle finalité ne saurait constituer un vecteur d'identification pour l'ensemble des acteurs qui contribuent à la création de richesse pour l'entreprise »* (Baudru et Palpacuer, 2002).

C'est dans cette optique qu'une deuxième représentation de l'entreprise a émergé et qui semble vouloir contrecarrer les excès de la première. Elle correspond à une vision qui considère l'entreprise comme une entité collective, et dans laquelle la recherche d'un compromis entre les parties prenantes au nom de l'intérêt supérieur de l'entreprise mais aussi plus globalement de la société devient le moteur de l'activité managériale. Cette représentation de l'entreprise a fait progressivement son chemin dans la littérature et les pratiques managériales. Cette deuxième représentation de l'entreprise correspond à la Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE). Les partisans de la RSE en ont fait une deuxième exigence face à celle de la valeur actionnariale jusqu'à occuper le devant de la

scène managériale et communicationnelle. C'est l'émergence et l'évolution de cette nouvelle et ancienne notion, la RSE, que nous analysons dans la chapitre II de notre thèse.

II L'exigence de responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Les grandes entreprises multinationales ont acquis, avec la mondialisation, un pouvoir sans précédent dans un contexte où, d'un côté, les régulations propres au système fordiste sont rompues, l'Etat-Providence déchu et, d'un autre côté, une gouvernance mondiale dotée d'un pouvoir d'encadrer ou de réguler globalement l'autonomie des entreprises reste embryonnaire. Les grandes entreprises n'ont plus de vis-à-vis équivalent sur la scène internationale. Dans ce contexte, se pose alors le problème de la régulation de l'entreprise mondialisée.

« En devenant partenaire et interlocuteur d'États stratèges soucieux de tirer profit de la mondialisation, l'entreprise mondialisée s'est émancipée d'un cadre réglementaire fordiste devenu obsolète mais s'est aussi distancée du rôle social que le fordisme avait défini pour elle. Le fordisme traduisait un modèle de développement où le progrès était envisagé en termes de production et de consommation (Lipietz 1989) ; l'entreprise y jouait donc un rôle clef. Si bien qu'à l'ère du post-fordisme et de la mondialisation, non seulement se pose la question de la régulation d'une firme émancipée des contraintes législatives nationales, mais aussi celle de la pertinence sociale de sa production. Ainsi l'appel à la responsabilité sociale pourrait correspondre, de façon plus fondamentale, à une redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société concomitante à la nouvelle conception du développement qui tend à s'imposer, et auquel elle doit nécessairement contribuer pour assurer sa légitimité »
(Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004 :90)

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) semble porter en elle un potentiel capable de « palier à l'effacement de l'État sur la scène nationale d'une part, et à son absence sur la scène mondiale d'autre part » (*ibid.*). Elle peut également être perçue comme une tentative de construction d'une « économie de préservation » dans l'antithèse d'une « économie d'accumulation ».

Dans la lignée de Matten et Moon (2007), nous adoptons dans ce travail doctoral l'approche de la théorie institutionnaliste : nous éloignons l'hypothèse de la capacité autorégulatrice des

marchés, de sa « main invisible » qui prouve, de plus en plus, ses limites et nous privilégions l'approche institutionnaliste envisageant le marché comme une construction sociale, qui est, selon nous, la plus à même de répondre à la problématique de la RSE. La théorie institutionnaliste permet, aussi, d'explorer, à travers les caractéristiques identitaires, culturelles et institutionnelles du contexte national, la manière dont les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes intègrent de manière différenciée la RSE dans le mode de gouvernance des entreprises. Dans ce sens Matten et Moon (2007:3) ont écrit :

« Institutional theory brings interdependencies between and interactions among stakeholders into the analysis, which is vital to understanding CSR given its societal orientation. We propose that differences in CSR among different countries are due to a variety of longstanding, historically entrenched institutions »

C'est dans la lignée de ces propos que nous avons choisi, dès le début de notre thèse, la théorie institutionnaliste comme le cadre d'analyse approprié pour comprendre les conditions d'émergence de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire autant que de la RSE.

La question principale de ce chapitre est celle de savoir comment le concept qualifié aujourd'hui de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), a émergé et évolué jusqu'à devenir une « exigence » envers les entreprises.

Cette question de recherche est déclinée dans le chapitre II selon trois directions principales :

- Comprendre le contexte d'émergence et d'évolution de la RSE dans la littérature mais aussi dans la société civile et les institutions (II.1).
- Analyser les réponses des entreprises et leurs pratiques en matière de RSE face à son évolution et son enracinement dans la société (II.2).
- Analyser les modes d'articulation envisageables entre l'exigence de Profitabilité et l'exigence de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (II.3).

II.1 L'émergence de la RSE

Dans un article publié dans la *Harvard Business Review*, les professeurs Michael E. Porter et Mark R. Kramer (2006) soulignent que l'étude des débuts de la réflexion sur la RSE est essentielle pour comprendre pourquoi une nouvelle approche est nécessaire afin d'intégrer plus efficacement les considérations sociales et environnementales dans le cœur de métier et dans la stratégie de l'entreprise : c'est l'objet de la présente section qui analyse tout d'abord l'émergence et l'évolution de la RSE dans la littérature (II.1.1) et ensuite l'évolution du contexte institutionnel (II.1.2) qui a accompagné et favorisé le développement de la RSE.

II.1.1 Evolution de la conception de la RSE dans la littérature

L'engouement récent suscité par le thème de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le cadre renouvelé du développement durable incite à penser qu'il s'agit d'un phénomène nouveau. Néanmoins, la littérature en sciences de gestion, et plus largement en sciences sociales, nous oblige à constater, à travers différents exemples, que la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales ne constitue pas un phénomène nouveau pour l'entreprise et ses partenaires. Ainsi, l'étude de la littérature managériale nous montre que le concept de RSE s'enracine dans un ensemble de réflexions théoriques et de débats récurrents depuis la fin des années 1950, notamment aux Etats-Unis. D'après plusieurs auteurs, de nombreuses entreprises, en particulier dans l'industrie, ont développé très tôt des politiques sociales et environnementales (Aggeri et al., 2005 ; Grinberg et Pezet, 2006; Loison et Pezet, 2006; Berland et Loison, 2008).

Un détour historique succinct s'impose donc comme un passage obligé pour présenter le concept de RSE et comprendre les enjeux de son institutionnalisation et de sa diffusion contemporaine au sein des entreprises jusqu'à ce qu'elle devienne une exigence au même titre que l'exigence de profitabilité, du moins dans les discours.

La mise en perspective historique des fondements de la RSE aboutira à une meilleure compréhension de sa dimension contemporaine au sein des entreprises. Il s'agit donc de rechercher les racines historiques du concept de RSE en fonction des différents contextes qui ont participé à son évolution afin de comprendre les pratiques actuelles et leurs références théoriques.

Historiquement, la paternité du concept de RSE revient à Bowen (1953) dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Cette œuvre est aujourd'hui considérée comme le point de départ de la littérature managériale sur le thème de RSE et Bowen comme le père fondateur de la conception moderne de la RSE.

Les premières réflexions théoriques concernant le rôle de l'entreprise dans la société se sont initialement développées au sein de la littérature économique et gestionnaire nord-américaine, dès le début du XX^{ème} siècle et notamment dans les années 1930 et 1940 (Clark, 1916, 1939 ; Berle & Means, 1932 ; Barnard, 1938 ; Kreps, 1940).

Toutefois, c'est seulement à partir des années 1950-1960 que le thème de la RSE devient une problématique centrale en sciences de gestion et donne lieu aux premières véritables tentatives de conceptualisation.

En fait, c'est la Seconde Guerre mondiale qui va surtout marquer l'émergence de la RSE dans le monde académique avec la multiplication, pendant les années 1950 et 1960, des ouvrages et des articles académiques relatifs à cette démarche :

« L'ouvrage d'Howard Bowen est sans doute celui qui illustre le mieux le passage de la responsabilité sociale du statut de doctrine formée dans le monde des affaires à celui de concept académique, enjeu de débats théoriques » (Gond et Igalens, 2008 :11).

Dans son ouvrage, Bowen (1953) s'interroge sur la nature des responsabilités que les hommes d'affaires sont censés assumer vis-à-vis de la société. Pour répondre à cette question, ses travaux s'appuient notamment sur les réponses apportées par une enquête réalisée auprès des dirigeants d'entreprises à propos de leur responsabilité sociétale par le magazine *Fortune* en 1946.

Bowen s'est appuyé également sur les débats des institutionnalistes tels que Dodd ou Berle et Means sur la séparation entre propriété et contrôle ou encore sur la définition des objectifs de l'entreprise en tant qu'entité juridique⁸.

La recherche très documentée de Bowen (1953) conduit à une conception élargie de la Responsabilité de l'Entreprise : celle-ci dépasse les obligations légales et n'est pas seulement

⁸ Pour une analyse de l'œuvre de Bowen, nous renvoyons à l'article d'A. Acquier et de J-P. Gond, « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen, 1953 », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 10, n°2, 2007.

de nature économique. Elle renvoie à l'ensemble des obligations de l'entreprise à l'égard de la société :

« *La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* »⁹ (Bowen, 1953, p. 6).

Selon Acquier et Aggeri (2008:135), dans son ouvrage, Bowen insiste également sur les fondements éthiques de la RSE, sans doute influencé par la logique communautaire caractérisant la culture américaine selon laquelle la dynamique entrepreneuriale ne doit pas être réductible au seul calcul économique, mais au contraire motivée par des fondements moraux et éthiques.

D'après Gond et Igalens, Bowen place son analyse de la RSE à un niveau macroéconomique en avançant sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Il voit dans la notion de RSE une alternative, une « *troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laisser-faire* » (Gond et Igalens, 2008 : 13).

A cette époque, la responsabilité sociale paraît séduisante parce qu'elle se présente comme un mode d'autorégulation des entreprises qui permet d'éviter :

- « *les écueils d'une régulation trop importante -qui constitue un véritable danger pour la démocratie aux yeux des Américains dans un contexte de guerre froide* » (*ibid.*),
- « *les désastres sociaux auxquels ont parfois conduit les marchés laissés à eux-mêmes et dont les effets se sont fait sentir à la fin du XIX^e siècle et après la crise de 1929* » (*ibid.*).

De plus, et à cette époque, selon Bowen, la séparation entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises américaines a été favorable au développement de la préoccupation sociale des entreprises. Pour cette raison, Gond et Igalens (2008) affirment que le développement de la RSE est concomitant de la division entre propriété et contrôle dans l'entreprise : en séparant les actionnaires de la nouvelle classe de « managers professionnels », « *la socialisation des dirigeants et donc leur sensibilité à la société qui les entoure* » ont été renforcées.

Bowen, dans son ouvrage, a réalisé une synthèse de la représentation que les dirigeants d'entreprises américaines de la première moitié du siècle se faisaient de leurs responsabilités

⁹ Cité dans Gond et Igalens, 2008, p. 10

sociales en analysant un corpus de textes produits par plus d'une centaine de dirigeants pour caractériser leur vision de leurs responsabilités sociales :

« Son analyse, montre que les dirigeants de cette période définissent cette responsabilité en référence à l'idée que le pouvoir économique dont ils disposent renforce leur devoir de gérer leurs affaires d'une manière qui bénéficie à la communauté. (...). Ces hommes d'affaires des années 1950 voyaient aussi dans la responsabilité sociale un moyen de « vendre » le capitalisme au citoyen américain, et ce faisant, d'endiguer la diffusion des idées communistes et socialistes. Ils confondaient aussi parfois l'intérêt général avec l'intérêt de leur entreprise » (Gond et Igalens, 2008 : 15).

Ainsi, les travaux sur le thème de RSE au milieu du XX^{ème} siècle, la reconnaissance de l'implication de l'activité de l'entreprise dans la sphère sociale et de sa prise en charge d'une certaine responsabilité à l'égard de la société n'a pas toujours fait l'unanimité d'un point de vue théorique. Les années 1950 et 1960 ont été marquées par une série de débats qui opposent les défenseurs de l'idée selon laquelle l'entreprise puisse avoir des responsabilités élargies vis-à-vis de la société, à ses détracteurs, pour lesquels l'objectif de l'entreprise doit être limité à la recherche d'un profit maximal pour ses actionnaires. Selon Gond et Igalens (2008 :18), dans un contexte de guerre froide, les défenseurs de la RSE y voient un « *argument de vente du système capitaliste au peuple américain* » tandis que ses détracteurs voient dans la RSE le « *cheval de Troie* » de l'idéologie communiste ».

Ainsi, dès les années 1960, l'existence de la RSE fut largement contestée par les tenants d'une approche purement économique et financière de l'entreprise, censée être responsable uniquement à l'égard de ses apporteurs de capitaux, ses actionnaires :

« Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible » (Friedman, 1970)

Ainsi, selon la formule de Friedman (1970) la seule Responsabilité Sociale de l'Entreprise est celle d'accroître ses profits tout en respectant la législation ainsi que les valeurs morales de la société :

« *The only responsibility of business towards society is the maximization of profits of the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country* » (Friedman, 1970).

Dans cette approche, l'impact de l'activité économique de l'entreprise sur la société et l'environnement ne sont pas perçus comme relevant de la responsabilité de l'entreprise mais davantage de celle des pouvoirs publics.

D'ailleurs, à la suite des travaux de Frederick (1978) et de Wood (1991), il est possible de distinguer trois grandes phases dans l'élaboration théorique du concept de RSE.

La première phase étant celle, ci-dessus présentée, et qui renvoie aux débats des années 1950 et 1960. Cette première phase a été dominée par la recherche de la définition des frontières et du concept de RSE ainsi que par les discussions relatives aux fondements éthiques et économiques de ce concept. Gond et Igalens (2008 : 36) écrivent que « *cette période se caractérise donc par une approche normative et philosophique de la RSE* ».

Ensuite, au cours des années 1970, de nouvelles orientations vont apparaître dans la définition et la conceptualisation de la RSE. En réaction aux tenants de l'approche purement économique de l'entreprise (Levitt, 1958 ; Friedman, 1962), les années 1970 sont marquées par les efforts de réconciliation entre les intérêts économiques et sociaux. Cette tendance a conduit à un modèle appelé modèle de l'intérêt personnel éclairé ou *Enlightened Self Interest* (Wallich & McGowan, 1970; Moyer, 1974; Keim, 1978; Fitch, 1976; Elkins 1977). L'hypothèse sous-jacente de ce modèle est que, si l'environnement de l'entreprise se détériore, la situation économique de cette dernière va suivre la même tendance. Dans ces conditions, il est dans l'intérêt de long terme des entreprises de participer au bien-être de leur environnement (Lee, 2008, p. 59).

A partir de cette période, les recherches ne vont plus se focaliser sur la nature des responsabilités sociales de l'entreprise mais vont également s'intéresser aux processus de mise en œuvre de la RSE, désormais perçue comme non contradictoire avec les intérêts fondamentaux de l'entreprise (Fitch, 1976 ; Murray, 1976 ; Ackerman, 1973).

Les années 1970 évolueront dans un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux commencent à émerger contre les entreprises, ce qui a conduit la recherche sur la RSE à prendre un tournant plus pragmatique et managérial, bien illustré dans les travaux d'Ackerman et Bauer (1976). Ces auteurs se focalisent désormais sur la question de la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux et s'attachent à étudier les

modes de réaction des entreprises face aux pressions externes de l'environnement marchand et non marchand. Ceci va conduire au développement de la notion de réactivité sociale ou de sensibilité sociale (*Corporate Social Responsiveness*). Cette nouvelle approche proposant une version managériale et pragmatique de la RSE s'intéresse davantage aux modalités de réponse des entreprises face aux pressions sociales qu'aux domaines d'application du concept de responsabilité sociétale ou à ses fondements théoriques et philosophiques (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003 : 96).

Ce passage d'une approche morale à une approche pratique et managériale de la RSE est analysé par Frederick (1978) comme le passage d'une « CSR 1 » (*Corporate Social Responsibility*) à une « CSR 2 » (*Corporate Social Responsiveness*). Il définit la sensibilité sociale comme la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales grâce à la mise en place de mécanismes, de procédures et de comportements adaptés:

« Corporate social responsiveness refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures. The literal act of responding, or of achieving a generally responsive posture, to society is the focus [...] One searches the organization for mechanisms, procedures, arrangements, and behavioral patterns that, taken collectively, would mark the organization as more or less capable of responding to social pressures » (Frederick, 1978: 6).

Ainsi, le mouvement de la *Corporate Social Responsiveness* (ou « CSR-2 ») concerne l'action managériale et la mise en pratique du rôle social de l'entreprise à travers l'analyse des processus de déploiement, des démarches et des instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de responsabilité sociétale. Dans cette approche, une entreprise responsable est alors une entreprise capable de s'adapter rationnellement aux exigences de son environnement (Pasquero, 2004, p. 264).

Vers la fin des années 1970, les travaux portant sur la RSE proposent une catégorisation développée des responsabilités de l'entreprise. Dans le modèle demeuré le plus célèbre, Carroll (1979, 1991) décompose la RSE en quatre catégories: les responsabilités économiques, les responsabilités légales, les responsabilités éthiques (ou morales) et les responsabilités discrétionnaires (ou philanthropique) :

- Les responsabilités économiques représentent la responsabilité sociétale fondamentale de toute entreprise dans un système économique de type capitaliste. Elles

correspondent à l'obligation de produire des biens et des services et de les vendre à des prix lui permettant d'être profitable et d'assurer sa croissance.

- Les responsabilités légales renvoient à l'obligation de se conformer aux lois et réglementations en vigueur. Dans le cadre du contrat social entre l'entreprise et la société, il est attendu de l'entreprise qu'elle réalise sa mission économique dans le cadre défini par la loi.
- Les responsabilités éthiques correspondent aux comportements, activités et pratiques qui sont attendus ou prohibés par la société mais qui ne sont pas codifiés par la loi. Elles renvoient notamment aux notions de justice et de respect des droits moraux des parties prenantes de l'entreprise.
- Les responsabilités discrétionnaires (ou volontaires) représentent les activités purement volontaires de l'entreprise ne répondant ni à la loi ni à des attentes particulières de la société. Dans ses travaux ultérieurs, Carroll (1983, 1991) insiste sur leur caractère volontaire et les assimile à la philanthropie puis à la citoyenneté d'entreprise.

Dans le modèle de Carroll (1979), les entreprises peuvent poursuivre les quatre types de responsabilités simultanément : elles ne sont ni cumulatives, ni séquentielles. Chaque catégorie est considérée comme une partie intégrante de la responsabilité totale de l'entreprise et il n'existe pas de hiérarchie entre elles (Carroll, 1979, 1991 ; Pinkston et Carroll, 1996). Enfin, les quatre dimensions de la RSE sont interdépendantes et en tension constante dans l'entreprise. Le modèle de Carroll (1991) est traditionnellement représenté sous la forme d'une pyramide, dont la base serait constituée des responsabilités économiques, et le sommet des responsabilités discrétionnaires.

A partir des années 1980, un nouveau concept émerge et succède à la notion de sensibilité sociale : celui de la Performance sociale de l'entreprise (PSE) ou *Corporate Social Performance* :

« La PSE intègre tout à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale (débat normatif des années 1950 et 1960) avec celui des processus de gestion des problèmes sociaux (sensibilité sociale des années 1970), mais il complète ces approches en intégrant un troisième niveau d'analyse : celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE » (Gond et Igalens, 2008 : 37).

Après la CSR-2, et parallèlement au concept de la Performance Sociale de l'Entreprise, émerge le concept de rectitude morale (Frederick, 1986), qui propose, quant à lui, une version morale de la RSE. Selon l'auteur, il faudrait formuler une vision claire des valeurs impliquées dans les comportements et les pratiques des entreprises.

En d'autres termes, Frederick (1986) propose le concept de *Corporate Social Rectitude* (ou rectitude morale) qu'il qualifie de « CSR-3 » qui succède à la *Corporate Social Responsibility* (CSR 1) et à la *Corporate Social Responsiveness* (CSR 2) (Frederick, 1978) et qui s'intéresse à la justesse et à la droiture des actions menées et des décisions prises par les entreprises au regard des valeurs et des principes moraux de la société :

« *Corporate social rectitude embodies the notion of moral correctness in actions taken and policies formulated* » (Frederick, 1986, p. 135)

Frederick (1986) établit ainsi un lien direct entre le concept de rectitude morale et la notion d'éthique, ou plus précisément de culture de l'éthique. Ainsi, les entreprises doivent développer une culture de l'éthique, correspondant globalement à une prise en compte systématique des valeurs morales, dans leurs décisions et leurs actions. Agir avec rectitude signifie que les politiques managériales se réfèrent à une culture de l'éthique qui embrasse l'ensemble des principes moraux les plus fondamentaux de l'humanité.

Après son abandon dans les années 1970 au profit d'une approche managériale de la responsabilité sociétale, Frederick (1986) réopère ici un retour de la morale dans la réflexion managériale. C'est justement cette théorie qui donnera, par la suite, naissance à l'engouement pour l'éthique des affaires dans les années 1990 (Pasquero, 2004 : 265).

Parallèlement, pendant les années 1980 et plus précisément en 1984, l'approche des parties prenantes a fait l'objet d'une première conceptualisation dans le domaine de la stratégie. En proposant un nouveau cadre de référence pour l'organisation et sa stratégie, la théorie des parties prenantes ou *Stakeholder's Theory* élaborée par Freeman (1984) devient l'une des principales références théoriques mobilisées pour la compréhension et l'analyse des pratiques de RSE et pour aider à mesurer la performance sociale de l'entreprise : selon Clarkson (1995), le cadre théorique des parties prenantes se révèle le plus pertinent afin d'évaluer et d'analyser la performance sociale de l'entreprise.

C'est l'ouvrage de Freeman (1984) qui a popularisé la théorie des parties prenantes en proposant de définir comme « partie prenante » l'ensemble des personnes ou groupes qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie de l'entreprise. Cette approche élargie de l'environnement de l'entreprise permet d'identifier les différentes composantes de cet environnement afin de faciliter la mise en pratique de la gestion des attentes sociales : l'identification de logiques distinctes au sein de la société permet ainsi de différencier les réponses de l'entreprise vis-à-vis des multiples attentes sociales. Cette approche individualisée succède à une vision holiste de l'environnement de l'entreprise :

« Alors que l'environnement de l'entreprise était appréhendé globalement, la théorie des parties prenantes a permis d'opérationnaliser les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui le composent » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 : 36)

Ce faisant, l'environnement n'est plus perçu comme un ensemble vague d'attentes mais comme une collection d'acteurs clairement identifiables avec lesquels l'entreprise est en relation. Il s'agit donc d'intégrer dans l'analyse stratégique de l'entreprise des acteurs ou des groupes pouvant affecter ou être affectés par les activités organisationnelles et qui étaient auparavant négligés, diffus ou non identifiés. Cette nouvelle représentation de l'entreprise, comme un système ouvert en interaction avec son environnement, s'offre désormais comme un moyen de penser l'entreprise au-delà de la réalisation d'objectifs purement économiques au profit de ses seuls propriétaires :

« Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite, implicite, volontaire ou pas) et en négociation, dans le cours de ses activités, avec différents stakeholders, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise » (Acquier et Aggeri, 2008 : 146)

La perspective des parties prenantes a certainement favorisé l'élargissement du rôle de l'entreprise en ouvrant la perspective managériale aux dimensions sociopolitiques de la gestion stratégique. Ainsi, la responsabilité économique et financière pensée en fonction d'un acteur unique, l'actionnaire (*shareholder*), est étendue à une responsabilité sociopolitique où l'entreprise entre en dialogue avec une multitude de parties prenantes (*stakeholders*). En

contraste avec la thèse de Friedman, la théorie des parties prenantes élargit ainsi le contenu de la responsabilité sociale à travers la transposition d'une responsabilité vis-à-vis d'autres acteurs que les actionnaires : l'entreprise est redevable non seulement envers ces derniers, mais également envers ceux qui sont affectés par ses opérations ou susceptibles de l'être. À une responsabilité financière s'ajoute donc une responsabilité sociale dont le contenu est fonction des impacts de l'entreprise sur chaque partie prenante. Cette perspective de la responsabilité sociale repose sur une conception pluraliste de la société, où la dynamique sociale se résume au jeu des intérêts portés par les individus et les différents acteurs sociaux : l'approche partenariale confère ainsi à l'entreprise des responsabilités étendues dépassant largement le cadre de la loi ou de la maximisation du profit.

Dans les travaux théoriques consacrés à l'approche partenariale de l'entreprise, deux principaux courants s'opposent traditionnellement :

- La première approche dite « contractualiste » considère que les *stakeholders* sont les parties prenantes (primaires) en relation contractuelle ou quasi-contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, créanciers, salariés, fournisseurs et clients).
- La deuxième approche qualifiée d'institutionnaliste adopte, quant à elle, une conception plus large de la notion de parties prenantes qui regroupe « *l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espaces biophysiques susceptibles d'affecter (ou d'être affectés par) l'activité de l'entreprise* » (Igalens et Joras, 2002).

Afin d'intégrer les dimensions économiques, stratégiques, sociales et éthiques du modèle partenarial, Donaldson et Preston (1995) distinguent trois dimensions de la théorie des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative.

La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes, souligne que les dirigeants d'entreprise « *tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers* » (Gond et Igalens, 2008 : 40).

Selon la dimension instrumentale, les entreprises qui prennent en compte les parties prenantes obtiendront de bons résultats en termes de performance organisationnelle. L'approche

instrumentale repose sur une démarche de gestion des parties prenantes purement utilitariste ou opportuniste. La prise en compte des parties prenantes constitue selon cette dimension un avantage compétitif pour l'entreprise par rapport à celles qui ne le font pas. Ainsi, l'unique objectif de la prise en compte des parties prenantes devient, dans cette optique, l'amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise.

Finalement, la dimension normative apporte un fondement éthique à la théorie des parties prenantes. Elle souligne les valeurs éthiques, les obligations morales et les principes philosophiques qui justifient la prise en compte des attentes des parties prenantes, au-delà des avantages purement économiques :

« Cette approche s'appuie sur l'éthique des affaires et des fondements philosophiques, tels que l'éthique kantienne, la théorie de la justice de John Rawls ou encore la théorie des droits de propriété afin de justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise » (Gond et Igalens, 2008 : 39).

Dans les années 1990-2000, la notion d'*entreprise citoyenne* connaît un renouveau en opérant une intégration des approches philanthropique, managériale et morale de la RSE (Pasquero, 2004 : 266). Notons qu'elle a été mobilisée en France au début des années 1990 par le Cercle des jeunes dirigeants pour qualifier les pratiques de gestion correspondant à la RSE. Dans cette optique, il s'agit de montrer que l'activité de l'entreprise est inséparable de la communauté dans laquelle elle exerce. L'entreprise fait désormais partie d'une communauté d'intérêts multiples avec lesquels elle entretient des liens de dépendance mutuelle. Au-delà du respect des lois et des intérêts économiques, elle agit moralement par choix et non plus seulement par contrainte (Pasquero, 2004 : 267). Par ailleurs, Gond et Igalens (2008 : 41) soulignent que la notion d'entreprise citoyenne *« refait surface aujourd'hui dans le monde anglo-saxon pour étudier les conséquences politiques du développement des pratiques de RSE »*.

Parallèlement aux définitions académiques de la RSE, les institutions et organismes nationaux, européens et mondiaux prennent également part aux réflexions sur cette thématique en proposant chacun une définition et une conception particulière. Les différentes définitions convergent vers une conception de la responsabilité sociétale en tant qu'engagement volontaire des entreprises dans la mesure où celui-ci doit aller au-delà des

exigences légales et réglementaires : le concept de RSE signifie que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement (Livre Vert, CCE, 2001) :

« Pour l'Union européenne, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. (...). Pour l'Union européenne, le respect du droit n'est pas "volontaire", il n'est pas une faculté mais une obligation. »¹⁰

De plus, cet engagement volontaire, selon les différentes définitions proposées par les institutions, ne doit pas se limiter à des actes isolés et/ou déconnectés du métier de l'entreprise mais être intégré de façon permanente à son activité commerciale ou industrielle. Les définitions institutionnelles inscrivent donc la RSE dans le cadre des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ou avec la société. Enfin, plusieurs de ces définitions évoquent la triple dimension économique, sociale et environnementale de la RSE. Une entreprise responsable poursuit ainsi un triple objectif qualifié de *Triple Bottom Line* (ou Triple Approche). Le Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (18 juillet 2001) définit la Triple Approche comme une « *conception selon laquelle les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social* ».

Enfin, nous arrivons au tournant majeur dans l'histoire de la RSE lorsque celle-ci s'imprègne progressivement des principes et des valeurs du développement durable. La diffusion de ce nouveau concept dans l'entreprise et la société, est apparue à la fin des années 1980 (rapport Brundtland, 1987). Selon Porter et Kramer (2006), la définition qui a été donnée par le Premier Ministre norvégien Gro Harlem Brundtland en 1980 et qui a été reprise par le *World Business Council for Sustainable Development* est excellente : le développement durable consiste à « *répondre aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à atteindre les leurs* ».

Ainsi, à partir de la fin des années 1980, l'entreprise dans les discours devient citoyenne, éthique ou "socialement responsable" et intègre les trois piliers de la RSE (économique,

¹⁰ Intervention de M. Vladimír Špidla, Commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances, conférence OCDE-OIT sur la responsabilité sociétale des entreprises, 23-24 juin 2008, Paris.

social/sociétal et environnemental) à ses pratiques de gestion dans une optique de développement durable.

L'analyse historique de la littérature présentée ci-dessus montre finalement que la RSE ne constitue ni une nouveauté, ni un simple effet de mode. Elle souligne également qu'il n'existe pas de véritable consensus en ce qui concerne la définition de ce concept. En effet, l'évolution du processus de construction théorique de la RSE illustre une véritable prolifération de concepts et de théories, ce qui génère une confusion grandissante dans la littérature dédiée à la RSE. Ainsi, Garriga et Melé (2004)¹¹ écrivent-ils :

« La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas seulement un paysage composé de théories, c'est aussi une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté »

L'étude des sources académiques et extra-académiques de la RSE confirme ainsi la multitude de définitions et d'approches relatives à ce concept. Les points communs à ces différentes sources permettent de définir la RSE comme un comportement organisationnel volontaire et allant au-delà du respect de la loi, basé sur des fondements moraux et éthiques et intégré à l'activité économique de l'entreprise, d'une part, et à ses relations avec ses parties prenantes et/ou la société, d'autre part.

En effet, la crise de légitimité de l'entreprise, suite à la rupture du compromis fordiste et simultanément à la crise de l'Etat-providence, conduit à envisager un élargissement du champ de ses responsabilités. La responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société deviendrait illimitée. En outre, face à un Etat-Providence en échec, l'entreprise citoyenne assumerait désormais des fonctions proches de celles des Etats. La période allant du début des années 1990 au début des années 2000 se caractérise par le passage d'une RSE implicite à une RSE explicite en Europe continentale (Matten et Moon, 2007). Cette évolution fera d'ailleurs l'objet de la section II.2 de notre thèse.

L'évolution de la RSE dans la littérature a connu l'influence de nombreux contextes institutionnels qui l'ont tantôt favorisé et tantôt mise à l'écart et cela par le biais d'acteurs économiques et celui de la société civile et de ses institutions. D'ailleurs la RSE ne peut être analysée indépendamment de l'environnement économique, social et politique dans lesquels

¹¹ Cité dans Gond et Igalens, 2008, p. 42

elle s'inscrit : l'émergence de la RSE ne peut être étudiée qu'à travers l'action contextualisée des acteurs économiques, sociaux et politiques. C'est l'ensemble des pressions qui ont été exercées par ces acteurs sur les entreprises en matière de RSE que nous analysons compte tenu de leur contexte dans la sous-section II.1.2.

II.1.2 Pressions à la responsabilité sociale exercées sur les entreprises

Selon Freeman (1984), un nombre croissant de parties prenantes pousse les entreprises à être socialement responsables et à tenir compte des nombreuses pressions dont elles font l'objet.

En fait, plusieurs sources de pressions existent :

- Une première source de pressions provient des consommateurs, des syndicats de salariés, des actionnaires socialement responsables, bref d'une partie des *stakeholders*.
- Une deuxième source de pressions est constituée par les organisations non-gouvernementales (ONG), les communautés, les États.
- Une troisième source de pressions émane des tendances sociales générales et des attentes des institutions qui sont exprimées par la « *prolifération des "bonnes" notations, l'émergence significative de principes et de standards globaux qui définissent les niveaux attendus de la responsabilité des firmes, et les nouvelles initiatives pour estimer la triple performance économique, sociale et environnementale* » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005)

Par ailleurs, Aggeri (2004) ajoute :

« Une autre raison plus profonde explique la mobilisation des entreprises en faveur du développement durable : la crise de légitimité sans précédent depuis les années 30 qui affecte les entreprises et, plus largement, l'ensemble du système capitaliste (Laufer, 1993) »

Nous avons choisi d'analyser les différentes pressions exercées sur les entreprises en commençant par celles relatives au système capitaliste et à la crise de légitimité qu'il subit (II.1.2.1) pour finir avec les pressions émanant de la communauté internationale et de l'Etat (II.1.2.3) en passant par les pressions exercées par la société civile qui comprend l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (II.1.2.2).

II.1.2.1 Pressions liées à la mutation du contexte institutionnel

Les auteurs s'accordent pour affirmer que l'on ne parlerait pas autant de RSE depuis quelques années « *s'il n'y avait pas eu l'impact de la mondialisation économique et les réactions sociales et politiques qu'a provoqué la prise de conscience des effets de la mondialisation. Ces réactions sont le reflet des contradictions d'une « société civile mondiale » qui connaît une mutation de ses valeurs et qui balance entre solidarité (un des principes majeurs du développement durable) et peur croissante du risque (qui conduit à des phénomènes de repli, antagoniques avec les principes du développement durable). Or, une société qui se cherche, qui doute, a besoin de se rassurer et interpelle les principaux agents économiques sur leurs comportements et leurs conséquences* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 : 6).

Crise du fordisme

Les auteurs lient l'émergence de la RSE avec l'effritement du « compromis fordiste ». Nous ne reviendrons pas sur les multiples facteurs qui ont causé la crise du fordisme, survenue dans les années soixante-dix, et dont les conséquences ont été traitées dans le chapitre I de notre thèse, mais il s'agit ici de mettre en perspective des liens qui existeraient entre la chute du « compromis fordiste » et « *l'émergence de la RSE comme force compensatoire de l'effondrement de la norme salariale fordiste* » (Postel et al., 2006).

Le compromis fordiste, apparenté à une forme de « contrat social » entre les salariés et les entreprises, constitue la « *première modalité collective de combinaison des objectifs d'éthique et d'efficacité* » dont le but « *entre patronat et syndicats est bien de définir ensemble ce que doivent être les fins de l'action économique* » (Postel et Rousseau, 2008 :145) : ce qui conduit les auteurs à avancer que « *le compromis social fordiste représente une forme de démarche éthique* » mais sans inclure les questions environnementales, qui n'entraient pas encore en compte dans ce compromis (Postel et Rousseau, 2008 :146).

La crise du « compromis fordiste » s'est traduite par la « délégitimation » de ses acteurs : les dirigeants-patrons et les syndicats de salariés. D'un côté, les dirigeants ont été « *mis sous la tutelle de la gouvernance actionnariale* » et d'un autre côté, les syndicats ont été « *confrontés à un refus du taylorisme et du productivisme qui les portaient* » (Postel et Rousseau, 2008 :146).

« Cette crise du compromis social fordiste ouvre alors la nécessité pour les entreprises d'imaginer de nouvelles manières d'accommoder éthique et efficacité afin d'assurer l'engagement des acteurs (c'est la thèse de Boltanski et Chiapello [1998]). La RSE apparaît, dans ce cadre, comme une nouvelle forme de conciliation possible entre les différents acteurs de l'entreprise » (Postel et Rousseau, 2008 :146)

Le lien entre la crise du fordisme et l'émergence de la RSE ne doit, cependant, pas laisser croire que la RSE est une forme de « compromis » similaire à celui du fordisme. En effet, plusieurs différences caractérisent la RSE par rapport au « compromis fordiste », que nous recensons ci-dessous :

- Premièrement, la RSE est un processus institutionnel venant du bas. En d'autres termes, la RSE se déploie depuis le niveau microéconomique vers, potentiellement, un niveau macroéconomique tandis que le « compromis fordiste » est un mouvement macroéconomique par principe.
- Deuxièmement, la RSE prend en compte un plus large éventail d'acteurs que le « compromis fordiste » par l'émergence des parties prenantes tandis qu'il ne s'agissait avant que de « partenaires sociaux » bien définis et limités.
- Troisièmement, le concept de RSE « cherche à éviter l'arbitrage légal de l'Etat », et se présente comme capable de s'institutionnaliser en convention commune sans l'intervention des Etats, ce qui n'était pas le cas du « compromis fordiste » qui était porté par l'Etat-Providence et sans lequel il n'aurait pas eu lieu.

Donc, la RSE s'est développée au fur et à mesure que le compromis fordiste et les acteurs qui le portaient se sont déqualifiés sans pour autant que la RSE n'émerge spontanément à partir de la déliquescence du fordisme (Postel et Rousseau, 2008 :146).

Capitalisme mondialisé

Ainsi, à la fin du « compromis fordiste » (Boyer et Drache, 1996), la question de la RSE devient inévitable quand les firmes-réseaux multinationales ont remplacé les « champions nationaux » qui étaient liés par des accords d'ordre social avec leurs partenaires sociaux dans le but d'améliorer le niveau de vie des salariés et de stabiliser la main d'œuvre (Brabet, 2009 :1).

L'émergence de la forme de capitalisme qui a suivi la chute du « compromis fordiste », analysée dans le chapitre I de notre thèse, a instauré une rude concurrence entre marchés nationaux, a affaibli le rôle des Etats-Nations sans offrir, en contrepartie, une sorte de « gouvernance mondiale » qui assurerait un nouveau mode de régulation, le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement (Brabet, 2009 :1).

L'expansion mondiale du capitalisme a provoqué des vagues de critiques et de contestations de ses effets pervers : c'est dans ce contexte de contestations contre la mondialisation néolibérale que les auteurs et les spécialistes (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Gendron et *al.*, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée ; Graz, 2004 ; Pasquero, 2005 ; Gendron, 2008 ; Brabet, 2009) situent l'émergence de la RSE contemporaine d'autant que nous retrouvons, au sein des débats sur la RSE, les antagonismes inhérents à l'expansion capitaliste.

La question de la RSE se réaffirme à une période où l'humanité fait face à des crises et à des risques majeurs avec la montée du capitalisme mondial et de ses effets pervers qui ont causé l'effritement des anciens repères de l'action collective (Brabet, 2009 :1).

Le contexte actuel est tel que la libéralisation et la globalisation des marchés de biens et services, propulsées par un capitalisme financier mondial, ont conduit les multinationales à se lancer dans des stratégies de recentrage, de *downsizing*, de *reengineering* et d'exigence de rentabilité à court terme. Par conséquent, elles ont externalisé une grande partie de leur production en licenciant en masse : c'est dans une telle conjoncture que l'appel à la RSE devient de plus en plus urgent et pressant (*ibid.* :2).

Conjointement à l'organisation de la production à l'échelle internationale, la puissance des très grandes firmes s'accroît :

« Délocalisation de la production et externalisation se développent ainsi dans le cadre d'un dumping environnemental et/ou social qui participe de la reconfiguration de la firme et de la mise en concurrence des territoires »
(Bodet et Lamarche, 2007 :4)

Mais le contexte de crise socio-économique n'est pas nouveau, écrit Brabet (2009). Ce qui est nouveau c'est la prise de conscience, par l'humanité, de sa capacité à détruire la planète, à produire, volontairement ou involontairement, des catastrophes irréversibles qui pourront prohiber la vie des générations futures :

« We, who have pretended to become « master and possessor » of Nature, which we thought we could escape by the progress of our humanization, are now realizing that we could annihilate ourselves as a species, and that because we can, our responsibility is irremediably engaged (Jonas, 1979/1995) »
(Brabet, 2009 :2)

Après l'éclipse de l'actionnaire dans la firme fordienne, il réapparaît plus fort et plus actif dans l'entreprise (Aglietta et Reberieux, 2004), accompagne le pouvoir de la finance de marché et l'impératif de création de valeur pour l'actionnaire qui exerce *« un rôle (dé)structurant sur les entreprises »* (Bodet et Lamarche, 2007 :4). Ceci a conduit, selon certains auteurs, le pouvoir actionnarial, au sein de la firme transnationale, à s'exercer aux dépens de ses salariés, fournisseurs et sous-traitants.

De ce fait, les multinationales sont interpellées et *« font l'objet de contestation, de revendication, de critique, voire d'action citoyenne (boycott). C'est leur « irresponsabilité » sociétale qui est dès lors mise en avant (Descologes et Saincy, 2004). Le développement des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux atteignent des limites que les entreprises cherchent à compenser »* (Bodet et Lamarche, 2007). Ainsi, la montée des critiques du libéralisme va déboucher sur une véritable crise de la légitimité des entreprises.

Crise de légitimité

La crise de légitimité à laquelle font face les entreprises ainsi que l'ensemble du système capitaliste financiarisé s'est manifestée sous de multiples formes : scandales financiers à répétition, accidents et risques industriels majeurs, crises sanitaires et environnementales impliquant les produits, conditions de travail, malaise des cadres et des salariés, etc.... Toutes ces manifestations ont eu un impact direct sur l'image et la réputation des entreprises.

En effet, la « société civile mondiale » interpelle de plus en plus les entreprises à travers des mouvements sociaux et citoyens en demandant des comptes et en exigeant des changements de comportements en matière de RSE :

« Ils ont en effet réussi à faire porter l'attention sur les enjeux de la conduite des entreprises qu'on avait tendance à oublier avec le renforcement du droit du travail face à l'arbitraire patronal du XIX^e siècle, avec l'essor de l'Etat-

providence et la période de croissance des « Trente glorieuses » » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 : 7)

Le contexte actuel est tel que : d'un côté, les entreprises, notamment multinationales, connaissent une crise de légitimité due à une rupture entre les attentes et les valeurs de la société civile et celles véhiculées par ces entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Et d'un autre côté, l'Etat et les organismes supranationaux s'effacent, ce qui transfère aux entreprises un « rôle accru dans la conduite des affaires du monde, alors même qu'elles subissent une crise de légitimité et qu'elles doivent faire des efforts très importants pour regagner cette confiance auprès de la société » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :8).

Le regain d'importance attribué aujourd'hui à la RSE est le résultat non seulement des effets pervers du paradigme dominant et de la crise de légitimité que connaissent les entreprises mais également du fait que « la société a réduit son seuil d'acceptabilité des risques en raison principalement d'une prise de conscience plus aiguë de la montée de périls majeurs pour la planète : guerres localisées mais nombreuses, persistance de la pauvreté et aggravation des inégalités, mouvements migratoires importants et non maîtrisés, changements climatiques aux conséquences imprévisibles... » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :19).

La gouvernance d'entreprise, née de l'émergence d'un capitalisme financier régi par les intérêts des investisseurs institutionnels, ne peut plus aujourd'hui se limiter à la seule relation actionnaires-dirigeants, il faut l'élargir en impliquant un ensemble d'acteurs plus large qui, progressivement, n'agissent plus seuls mais s'efforcent de trouver des alliances, des partenariats qui leur permettent de conforter leurs positions et d'acquérir plus de pouvoir.

Les organisations de consommateurs, les ONG, les syndicats de salariés et les investisseurs socialement responsables qui revendiquent le statut de « parties prenantes », animent des pressions constantes sur les entreprises et exigent de pouvoir exercer un certain contrôle sur les activités et les stratégies des firmes. Ce sont les pressions de l'ensemble de ces « acteurs-parties prenantes » que nous analysons dans le paragraphe II.1.2.2.

II.1.2.2 Pressions de la part des acteurs de la société civile

Les consommateurs et les actionnaires, les ONG et les syndicats de salariés mais aussi les collectivités locales, et même les générations futures sont, à des titres différents, classés dans les parties prenantes impliquées dans la relation avec l'entreprise et donc destinataires des politiques RSE (Bodet et Lamarche, 2007).

En outre, les multinationales affrontent aujourd'hui la complexité d'un champ institutionnel mondial constitué de parties prenantes globalisées et présentes dans une multitude de pays provoquant ainsi la possibilité d'effet « boule de neige » pouvant toucher l'ensemble de leurs filiales, suite à un comportement contestable socialement et/ou environnementalement d'une de leurs filiales ou même de l'un de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ainsi, une entreprise avec une performance faible en matière de RSE peut sérieusement risquer de tendre ses relations avec ses parties prenantes, ce qui risque de l'affecter négativement : les actionnaires pourraient voir la valeur de leurs actions baisser si l'entreprise est considérée comme « non responsable » en matière de RSE. De plus, les actionnaires évaluent les entreprises manifestant une faible responsabilité sociale comme étant risquées en matière d'investissement, et peuvent même demander une prime de risque significative, ou exprimer leur méfiance en retirant les capitaux ou en refusant de lui octroyer de nouveaux financements.

En outre, les entreprises avec une réputation de non respect des valeurs de RSE peuvent rencontrer des difficultés à attirer ou garder des employés hautement qualifiés, particulièrement ceux qui souhaiteraient travailler dans des firmes proactives en RSE.

Récemment, de nombreuses manifestations ont pris place, sur la scène internationale qui ont révélé la constitution de groupes d'acteurs issus de la société civile qui contestent les « *comportements économiques et sociaux dominants* » :

« *Rencontres et forums internationaux très médiatisés, appels au boycott de certaines firmes jugées indélicates, développement de formes d'économie, de commerce et de finance alternatives (épargne solidaire, commerce équitable, labels sociaux...)* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :18)

Actuellement, tout individu de la société civile peut se considérer comme légitimement concerné par les conséquences des activités économiques, sociales et environnementales des entreprises et par la suite, exprimer sa contestation à travers un groupement, une association :

aux parties prenantes classiques et reconnues en tant que telles, s'ajoutent de nouveaux acteurs, émanant de la société civile, dotés de pouvoirs, qui revendiquent la prise en compte, par les entreprises, des conséquences que leurs activités et leurs décisions provoquent sur la société et l'environnement.

Les consommateurs

« Les mouvements de défense du consommateur ont été, avec les fonds d'investissements « éthiques », historiquement les premiers acteurs de la société civile à faire pression sur les entreprises aux Etats-Unis »

(Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :63)

Les consommateurs sont également des acteurs de pressions par leurs actes d'achats ou par leur non-acte d'achat ou de boycott surtout avec l'émergence des consommateurs acteurs et responsables. De plus en plus, des groupes de consommateurs se constituent et exercent des pressions négatives en boycottant les produits d'une firme avec une réputation de RSE faible.

« Les consommateurs marquent un intérêt croissant pour les firmes qui soutiennent des causes philanthropiques. Une attention portée notamment aux communautés de proximité et aux minorités (insertion des jeunes, des immigrés, des femmes par l'emploi et l'activité) influencerait favorablement le comportement du consommateur au moment de son choix » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :21).

Les attentes de la société civile et notamment des clients à l'égard des engagements sociaux et environnementaux des entreprises deviennent un facteur de risque à gérer soigneusement car une dégradation de ce capital immatériel (la réputation, l'image de marque de l'entreprise auprès des consommateurs, des investisseurs, bref de toute l'opinion publique) peut causer une perte de clients et par la suite être très néfaste pour le chiffre d'affaires.

Cependant, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) affirment que la pression des consommateurs citoyens n'est pas assez forte pour générer un changement profond et rapide dans la stratégie des entreprises qui se limite actuellement à des politiques de différenciation ciblées sur un segment de consommateurs plus aisés et acceptant de payer un prix plus élevé.

« En France le mouvement consommateur est morcelé ; sa légitimité est reconnue, mais son influence n'est pas très grande. Les associations disposent de ressources financières trop faibles pour avoir les moyens d'un pouvoir efficace. Cependant, en travaillant avec les ONG elles ont élargi leur conception de la défense du consommateur vers des objectifs plus sociétaux » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :63)

Face à cette faiblesse du pouvoir des consommateurs sur les pratiques RSE des entreprises, nous pouvons noter le pouvoir croissant des actionnaires responsables *« exercé par des investisseurs institutionnels qui représentent un certain poids dans les décisions d'achat de titres »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :68).

Les actionnaires socialement responsables

L'investissement socialement responsable (ISR) relayé par les actionnaires socialement responsables émerge grâce à l'apparition de nouveaux types de fonds comme, entre autres, les fonds éthiques qui sont des placements financiers qui, tout en assurant à leurs détenteurs une rémunération correcte, offrent l'assurance d'être investis dans des activités qui ne sont pas contestables moralement c'est-à-dire dans des entreprises qui présentent un comportement socialement responsable. De ce fait, les entreprises cherchent de plus en plus à être sélectionnées dans un fonds socialement responsable ou dans un indice éthique parce que cela lui confère une image positive auprès de l'ensemble des parties prenantes et de la société civile.

Cependant, la proportion effective des actionnaires responsables reste très faible par rapport à celle des fonds classiques tandis que leur poids médiatique est très important avec un impact indéniable sur les politiques de communication des entreprises cotées et sur la prise de conscience des critères extra-financiers dans l'évaluation des entreprises. De ce fait, *« les dirigeants craignent moins un impact direct sur la valorisation boursière du titre qu'une dégradation du « capital réputation » annonciatrice d'un risque latent sur sa rentabilité à plus long terme »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :81).

L'importance des fonds éthiques ou des fonds d'investissements socialement responsables croît en valeur symbolique mais reste insuffisante selon les auteurs.

« Les symboles liés à l'ISR (notations, classements, sélection dans des indices socialement responsables) constituent des signaux que les dirigeants ne peuvent ignorer ; l'actionnaire socialement responsable commence donc à détenir un pouvoir économique réel sur le capital-réputation » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :90).

Le développement des agences de notation sociale et environnementale

L'émergence des agences de notation sociale et environnementale est concomitante avec celle de l'investissement socialement responsable (ISR) et des fonds éthiques.

Depuis une quinzaine d'années, les marchés financiers connaissent le développement croissant des fonds responsables ou éthiques : ces fonds sélectionnent les entreprises, non seulement sur leur performance économique de court terme, mais également sur leur performance environnementale et sociale en s'appuyant sur les évaluations fournies par les agences de notation sociales et environnementales. En fait, ces agences « *évaluent la performance extra-financière de l'entreprise dans ses différentes dimensions sociales, environnementales et sociétales sur la base de questionnaires envoyés aux entreprises, d'analyse documentaire et d'enquêtes qualitatives* » (Aggeri, 2004). L'émergence et le développement des agences de notation sociale et environnementale constituent une pression indéniable sur les entreprises dans la mesure où ces dernières ne doivent pas obtenir une mauvaise note sociale et/ou environnementale pour ne pas accroître ses risques.

L'émergence des agences de notations (« *CSR ratings and rankings* ») en matière de RSE a favorisé la prolifération des rapports DD. Or, selon Porter et Kramer (2006) des notations rigoureuses et fiables pourraient influencer positivement le comportement des entreprises en matière de RSE mais l'on assiste actuellement, à ce qu'ils appellent une « cacophonie » d'agences de notation auto-désignées par les entreprises pour évaluer leur score, ce qui ajoute à l'état de confusion actuelle en matière de RSE.

Les syndicats de salariés

« Les transformations induites par l'affirmation d'une politique de responsabilité de la part des entreprises modifient les termes du conflit capital/travail. La fin du compromis fordien et la tendance à l'exclusion des partenaires sociaux des négociations sur la formation des salaires (individualisation des salaires, transformation de la répartition salaire/profits...) est accentuée par leur exclusion du terrain de la RSE. La soft law, par définition volontaire et non contraignante, évince la négociation collective. Les syndicats tentent maintenant de reprendre du terrain en s'impliquant sur les thèmes mis en avant par les entreprises dans leur discours RSE » (Bodet et Lamarche, 2007).

Il faut cependant souligner, d'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), que les organisations syndicales françaises avaient avancé des propositions sur de nombreux aspects liés à la notion de RSE et de développement avant même que ces thèmes n'émergent en tant que tels aujourd'hui.

La Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL) dénonce certaines entreprises qui s'autoproclament responsables mais ne le sont pas en réalité : leur démarche RSE se réduit à des opérations de relations publiques. De plus, certaines de ces entreprises nient les droits fondamentaux de leurs employés, à savoir l'exercice libre de leur droit syndical. Selon la CISL, ce sont là les conséquences d'une mondialisation qui défavorise les travailleurs et les syndicats. Pour pallier à ces manquements sociaux de la part des entreprises multinationales et parce que les syndicats ont bien vu que les gouvernements et les institutions internationales ont échoué à protéger les travailleurs des pires abus du marché, la FSI a collaboré avec les groupes multinationaux afin de mettre en place des « accords-cadres internationaux » (ACI) qui garantissent, entre autres, les questions des droits syndicaux, du droit à la négociation collective, de l'accès à l'information et la consultation, de l'égalité des chances, de la santé, de la sécurité, du salaire minimum, de l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, etc. On y retrouve également certains principes de l'OIT, de l'OCDE et du Global Compact.

Il est à noter que « *les accords mondiaux sont évidemment des conventions a minima* » et que leur nombre « *est encore insignifiant au regard du nombre d'entreprises multinationales (quelque 65000)* ». Cependant, « *les organisations syndicales reconnaissent qu'ils offrent*

l'intérêt de prendre en compte une conception élargie de l'entreprise, intégrant la sous-traitance et qu'ils présentent plus de garanties que les codes de conduite et chartes éthiques auto-proclamées » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :50).

Ainsi, l'action syndicale a réussi la mise en place et la signature d'accords cadres internationaux (ACI) entre les firmes multinationales et les syndicats internationaux :

« Les accords-cadres (ACI) négociés entre multinationales et SPI sont des accords sur certains principes qui, s'ils ne constituent pas des conventions collectives au même titre que les accords conclus aux échelons national ou local, fournissent un cadre de droits pour encourager la reconnaissance et la négociation à ce niveau » (CISL, 2004)

Les ACI semblent être une modalité pour les syndicats de se saisir du concept de RSE et d'en faire un objet de négociation (Bodet, et al., 2006). Ces accords constituent un ensemble de règles *« non légal, non piloté par la loi mais qui prend force de loi dans l'entreprise ou le secteur »* (Bodet et Lamarche, 2007).

De plus, certains auteurs voient dans les ACI la potentialité d'une pré-convention collective internationale ou d'un droit social international, voire d'une *« réglementation sectorielle des relations de travail à l'échelle internationale »* (Descolonges, 2006). Il faut cependant noter que le nombre des ACI est encore actuellement très limité et que l'état actuel indique que les syndicats nationaux ne réussissent pas tout à fait à regagner du terrain. Aggeri (2004) souligne dans ce sens que dans le livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale de l'entreprise, les syndicats sont présentés comme un *stakeholder* parmi quinze.

Les ONG

En contrepartie, on remarque une montée en puissance de « groupes concernés » comme les associations de consommateurs, les associations de riverains, et surtout les ONG qui se manifestent pour exposer leurs positions et peser auprès des entreprises *« sous des formes extrêmement diverses et en créant des dispositifs et des structures innovants »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :42).

De ce fait, les entreprises sont de plus en plus exposées à des risques de campagnes publicitaires négatives provenant des ONG. Certaines, comme WWF, Care, Greenpeace, Amnesty International, Transparency International, Global Trade Watch, ont atteint une taille

internationale et ont développé des méthodes de travail qui les rapprochent de celles des entreprises (Aggeri, 2004).

D'ailleurs le nombre d'ONG ne cesse d'augmenter et « *double en moyenne tous les cinq ans (source : union of international associations, 1999)* » avec des capacités d'influence et de mobilisation qui s'amplifient considérablement avec le développement des technologies de l'information (Aggeri, 2004) :

« N'importe quel événement local (accident industriel, conflit social, manquement aux droits de l'homme, etc.), mettant en cause une entreprise ou l'un de ses sous-traitants est désormais susceptible d'être connu en temps réel et de déclencher une tempête médiatique affectant l'image globale de l'entreprise » (Aggeri, 2004)

L'influence des ONG auprès de l'opinion publique devient menaçante pour l'image et la réputation des entreprises en point de mire sans pour autant « *contre-balancer le marché ou la puissance des Etats* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :43).

L'action des ONG prend plusieurs formes : elle peut être directe avec l'entreprise visée sous la forme de dialogue ou de pressions, ou indirecte (ce qui est le cas le plus fréquent) à travers les médias dans le cadre de campagnes de dénonciations ou à travers l'appel aux consommateurs pour le boycott et même auprès des actionnaires dans le cadre des votes en assemblée générale :

« Elles jouent en quelque sorte un rôle de veille, de vigilance et d'aiguillon susceptible d'entraîner d'autres acteurs, en s'appuyant sur la force des médias comme relais » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :43)

Il faut noter l'émergence de partenariats entre ONG et entreprises : dans ce cas de figure, qui prend de plus en plus de l'ampleur, les ONG auraient choisi d'emprunter un comportement d'ouverture et de dialogue avec les entreprises. Nous pouvons notamment citer le partenariat entre la FIDH et Carrefour bien que certains experts déplorent encore les difficultés de la mise en place, en France, de partenariats entre ONG et entreprises qui ne sont encore qu'au stade de l'ébauche. Par contre, dans les pays anglo-saxons, les partenariats ONG-entreprises sont encouragés afin de « *civiliser le capitalisme* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :44).

En effet, selon Porter et Kramer (2006), les organisations activistes dans le domaine de la RSE, notamment les ONG, gagnent en confiance et en efficacité vis-à-vis de l'opinion publique afin de mettre en ligne de mire les entreprises dont les activités sont jugées insatisfaisantes au regard de la RSE. Notons que les entreprises pointées du doigt sont sélectionnées en fonction de leur visibilité afin de sensibiliser l'opinion publique sur une question d'ordre social et environnemental même si cette entreprise a très peu d'impact négatif en matière sociale et/ou environnementale. Ainsi, les pressions en faveur de la RSE montrent la détermination et la volonté des parties prenantes « externes » :

- à obliger les entreprises les plus visibles à calculer les conséquences sociales et environnementales de leurs activités,
- et de mettre en évidence les risques financiers que peut encourir une entreprise dont la conduite est jugée inacceptable en matière de RSE.

Or, les ONG sont divisées sur leur mode de comportement avec les entreprises même si nous observons une sorte d'évolution de leur mode d'action qui passe de la confrontation à la collaboration : certaines sont contre la mise en place de partenariats avec les entreprises tandis que d'autres ont établi des coopérations et des actions communes.

En plus des pressions institutionnelles et des pressions de l'ensemble de la société civile, les institutions ont joué et continuent de le faire, de leur côté, un rôle prééminent en encourageant l'intégration de pratiques RSE dans les entreprises, par plusieurs tentatives de régulation qui déçoivent à ce jour les acteurs de la société civile revendiquant une régulation mondiale au moyen de lois : ainsi, de nombreuses tentatives de régulations ont vu le jour surtout à l'adresse des multinationales cotées en bourse.

II.1.2.3 Pressions réglementaires en matière de RSE : Hard law et soft law

« Avec la mondialisation de l'économie, l'entreprise s'est glissée dans un nouvel espace ouvert entre le national et l'international : le transnational. Et c'est parce que cet espace transnational échappe en partie au droit international et au droit national que des entreprises ont été incitées à créer des

mécanismes de régulation volontaire privés »
(Maurel, 2009 :126)

Nous nous intéressons ici aux textes internationaux relatifs aux thématiques concernant la responsabilité des entreprises. Ces textes sont présentés selon un découpage qui distingue « *les mécanismes de régulation volontaire (...) majoritairement privés* » (Maurel, 2009 :125) appelés *soft law* (II.1.2.3.1) de « *la régulation publique largement associée au droit* » (*ibid.*) qu'on appelle *hard law* (II.1.2.3.2).

II.1.2.3.1 *Soft law*

Il faut souligner ici que le champ de la RSE est faiblement réglementé et la production de règles de droit y est très réduite en matière sociale et environnementale. Par contre, le champ connaît un foisonnement d'engagements volontaires, de régulations non contraignantes, appelées « *soft law* ».

« On s'est alors perdu dans le maquis des normes, principes, engagements, lignes directrices, reportings, notations, régulations nationales ou internationales, générales ou par branche professionnelle, démarches volontaires, audits certifications, communication, indicateurs... » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :190)

Dans une étude réalisée par Olivier Maurel pour la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDDH) en 2009 intitulée *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, l'auteur souligne qu'en matière de *soft law*, il existe principalement cinq initiatives provenant de différentes institutions publiques internationales qui sont :

- En premier lieu, l'**OCDE**, à travers ses principes directeurs, qui sont « *des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables* » (Maurel, 2009 :100).
- En deuxième lieu, l'**OIT**, à travers la déclaration de principes tripartites de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale : « *Le conseil d'administration du Bureau international du travail [...] invite les gouvernements des États membres*

de l'OIT, les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et les entreprises multinationales exerçant leurs activités sur leurs territoires à respecter les principes qu'elle contient. » (ibid.).

- En troisième lieu, le **Pacte mondial (Global Compact)** « des Nations Unies » qui est un texte d'origine institutionnelle s'adresse explicitement et directement aux entreprises : il s'agit d'une « *initiative strictement volontaire est davantage un outil de communication qu'une norme juridique* » (ibid.).
- En quatrième lieu, le **Projet de normes sur la responsabilité des sociétés transnationales en matière de droits de l'homme** initié en 2003 par la sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme des **Nations unies**. Bien que ce « projet de normes » n'ait pas abouti à l'adoption d'une norme, « *la rigueur et la systématisme de son analyse ainsi que la portée universelle de son ambition méritent un examen attentif, malgré ses défauts et la controverse qu'il a suscitée* » (ibid.).
- En cinquième lieu, le Global Reporting Initiative (GRI) qui est une initiative *multistakeholders* mise en place en 1997 dont l'objectif est de publier un référentiel ou plutôt un standard en matière de reporting afin de permettre la comparaison et l'évaluation des *reportings* extra-financiers au niveau mondial.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales sont nés, dans les années 1970, dans un contexte de globalisation croissante de l'économie mondiale et de l'implication d'entreprises multinationales dans des violations des droits de l'homme aux côtés de dictatures. Ainsi, « *une réflexion sur la régulation des échanges entre, d'une part, les entreprises multinationales issues de pays membres de l'OCDE et, d'autre part, les pays émergents* » a donné naissance, en 1976, à la déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales qui inclue les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, à côté de trois autres instruments qui traitent des investissements directs à l'étranger (IDE). Les Principes Directeurs « *ont connu plusieurs révisions (en 1979, en 1984 avec les considérations sur le travail des enfants, en 1991 avec l'élargissement à l'environnement)* » (ibid. :104). C'est en 2000 que les Principes connaissent une évolution majeure dont nous relevons la principale :

« Les trente pays membres de l'OCDE ainsi que onze pays non membres ont adhéré aux Principes directeurs qui s'appliquent donc aux entreprises opérant dans et depuis ces pays. La révision de 2000 étend l'application des Principes « à toutes les entités que comporte l'entreprise multinationale (sociétés mères et/ou entités locales) », indépendamment de l'endroit où elles font leurs affaires (y compris dans les pays qui n'ont pas souscrit aux Principes directeurs). La chaîne de production de valeur a aussi été prise en compte : les entreprises multinationales sont tenues « d'encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs » (ibid. :106)

Notons l'absence de sanctions minimales en cas de non-respect des Principes :

« Si les Principes directeurs présentent un caractère moral obligatoire, ils ne sont pas juridiquement contraignants. (...). Selon les Principes directeurs, « il ne saurait y avoir contradiction entre les activités des entreprises multinationales et le développement durable. C'est précisément cette complémentarité que les Principes directeurs entendent favoriser. De fait, les liens entre les progrès économiques, sociaux et environnementaux sont fondamentaux au regard de la politique de développement durable » (ibid. :107).

Les travaux de l'Organisation internationale du travail (OIT) en matière de RSE

Les engagements de l'OIT s'articulent autour de quatre objectifs stratégiques conformément au cadre défini en 1919 puis en 1944, réaffirmés dans la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 :

- « Promouvoir et mettre en œuvre les normes et les principes et droits fondamentaux au travail »,
- « Accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents »,

- « Accroître l'étendue et l'efficacité de la protection sociale pour tous »,
- « Renforcer le tripartisme et le dialogue social ».

Les entreprises ne sont pas directement soumises aux normes de l'OIT qui sont des principes universellement reconnus: « *elles n'ont que des obligations indirectes à l'égard de leurs travailleurs, en fonction de la ratification et de la transposition de la norme internationale en droit interne par l'État membre dont elles dépendent juridiquement* » (*ibid.* :110).

Sous l'influence de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) sur les représentants des travailleurs au sein de l'OIT, la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale a été adoptée en novembre 1977 dont l'objectif principal est celui d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social, ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international.

Les dispositions de la Déclaration s'appuient sur celles de plusieurs conventions et recommandations de l'OIT et couvrent les domaines suivants (Maurel, 2009 :111): l'emploi (promotion de l'emploi ; égalité de chances et de traitement), la formation professionnelle, les conditions de travail et de vie (salaires, prestations et conditions de travail ; âge minimal ; sécurité et hygiène), et les relations professionnelles (liberté syndicale et droit d'organisation ; négociation collective ; consultation ; examen des réclamations ; règlement des conflits au travail).

En 2006, le BIT (Bureau International du Travail de l'OIT) « *conçoit une Initiative focale sur la RSE dont l'objectif est « de promouvoir le rôle prépondérant de l'OIT dans ce domaine en présentant les principes énoncés dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale comme le fondement d'une bonne politique et de bonnes pratiques en matière de RSE* » » (*ibid.* :111).

Hormis la Déclaration tripartite qui s'adresse directement aux entreprises, deux autres textes émanant de l'OIT méritent notre attention :

- L'adoption, en 1998, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail oblige les Etats membre à respecter ses principes et ses droits. Cette déclaration « *stipule clairement que ces droits sont universels et qu'ils*

s'appliquent à tous les peuples et à tous les États, quel que soit leur niveau de développement économique. En 2000, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale sera révisée pour prendre en compte les acquis de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail » (ibid. :112).

- L'adoption, en 2008, de la déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Au cœur de cette déclaration « figure le concept de travail décent » et pour sa mise en œuvre, « le texte invite l'OIT à innover en établissant notamment, « en consultation avec les organisations nationales et internationales représentatives de travailleurs et d'employeurs, de nouveaux partenariats avec des entités non étatiques et des acteurs économiques tels que les entreprises multinationales [...] afin de renforcer l'efficacité des activités et programmes de l'OIT, de s'assurer d'un soutien de leur part par les voies adéquates et de promouvoir par tout moyen les objectifs stratégiques de l'OIT » (ibid.).

Emanant d'une organisation telle que l'OIT, les trois Déclarations présentées ci-dessus ont un poids moral et politique non négligeable mais sans aucune obligation juridique, pour les multinationales, d'adopter leurs propositions même si la déclaration tripartite « comporte des dispositions relatives au contrôle du respect des accords, aux plaintes et à 'l'interprétation' » (ibid. :113). L'OIT, comme toute organisation intergouvernementale, ne peut pas, seule et sans l'appui d'Etats, « mettre en œuvre les décisions et normes prises en commun ».

« En réalité, le conseil d'administration de l'OIT ne dispose d'aucun pouvoir de sanction contre les États dont les politiques ne respectent pas la Déclaration. (...).Nonobstant l'introduction de mécanismes de contrôle originaux et diversifiés, l'OIT est affublée de l'image d'un « chien sans dents » (ibid. :117)

Le Pacte Mondial (The Global Compact)

Le 26 juillet 2000, le bureau du secrétaire général de l'ONU (Kofi Annan) lance officiellement le Pacte Mondial qui « n'est pas une norme à proprement parler, pas même une soft law. Il s'agit d'un texte qui résume dix principes, formulés sur une dizaine de lignes

et découpés en quatre « catégories » qui sont « tirées des instruments ci-après : Déclaration universelle des droits de l'homme, Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, Convention des Nations unies contre la corruption » (ibid. :114). Les quatre catégories sont : les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Pour participer au Pacte mondial, une entreprise doit :

- « Envoyer une lettre (avalisée par son conseil d'administration) au secrétaire général de l'ONU, exprimant son appui au Pacte mondial et à ses principes;*
- Prendre des mesures pour modifier son fonctionnement, de façon à intégrer le Pacte mondial et ses principes à sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes;*
- Faire campagne en faveur du Pacte mondial et de ses principes par le biais notamment de communiqués de presse, de déclarations, etc... ;*
- Décrire dans son rapport annuel ou dans un rapport de gestion similaire (par exemple sur son action du point de vue du développement durable) la manière dont elle applique le Pacte mondial et ses principes (dans le jargon du Pacte mondial, il s'agit de la « communication de progrès ») » (ibid. :115)*

En conclusion, le Pacte Mondial est une initiative, juridiquement non contraignante, à caractère facultatif visant à promouvoir le développement durable et le civisme social, composé d'un ensemble de valeurs fondées sur des principes universellement acceptés sans avoir pour but de surveiller et de contrôler les entreprises : c'est un forum d'apprentissage et d'échange de données entre un réseau d'entreprises et de parties prenantes : *« Son volontarisme et sa légèreté d'application font pourtant le succès de cette initiative, succès que n'a pas connu une autre initiative onusienne, bien plus rigoureuse » (ibid. :116).*

Le Projet de normes sur la responsabilité des sociétés transnationales en matière de droits de l'homme des Nations Unies

Le Projet de Normes des Nations unies sur les responsabilités des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits de l'homme a été adopté en août 2003. Ce projet souligne notamment que *« les États ont la responsabilité première de respecter, faire respecter et promouvoir les droits de l'homme reconnus tant en droit international qu'en*

droit interne, et donc de garantir que les sociétés transnationales et autres entreprises respectent ces droits » (*ibid.* :117). Ce Projet de Normes comprend les thèmes suivants : la responsabilité propre des sociétés transnationales, le droit à l'égalité des chances et à un traitement non discriminatoire, le droit à la sécurité de la personne, les droits des travailleurs, le respect de la souveraineté nationale et des droits de l'homme, les obligations visant la protection du consommateur, les obligations visant la protection de l'environnement (*ibid.* :117).

Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI), est une initiative *multistakeholders* démarrée aux États-Unis en 1997 par le CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) : « *Le CERES est une organisation basée à Boston regroupant des ONG environnementalistes, des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de fonds éthiques, des organisations syndicales et religieuses* » (Capron et Quairel, 2003 :3). La GRI s'est donnée pour mission de développer, avec le concours de nombreuses parties prenantes et d'experts (entreprises, ONG, syndicats, organisations internationales comme le PNUE), un référentiel en matière de reporting. Celui-ci vise à accompagner les entreprises dans la préparation de leurs rapports en matière de « responsabilité sociale » ou de « développement durable » en proposant un format standard pour faciliter les comparaisons entre entreprises d'un même secteur d'activité. Les lignes directrices de la GRI ont été publiées pour la première fois en juin 2000. Elles constituent, à l'échelle internationale, un cadre commun pour l'élaboration des rapports développement durable. L'adoption des lignes directrices de la GRI constitue une démarche volontaire de l'entreprise. Elles ont été révisées en 2002 et 2006. Les nouvelles lignes directrices (appelées G3) ont été publiées en octobre 2006 après avoir fait l'objet d'une consultation au niveau international auprès des parties prenantes pour prendre en compte les différentes observations, notamment concernant les indicateurs de performance.

« En apparence, il s'agit donc d'un mode de gouvernance où les attentes de toutes les parties prenantes identifiées sont intégrées à la stratégie et où le pilotage de la performance sociétale se fait au travers un processus interactif de dialogue » (Capron et Quairel, 2003 :9)

Or, les limites de cette approche « consensuelle » font qu'elle n'intègre que fort peu une hiérarchisation des objectifs ainsi que les conflits d'intérêts inéluctables entre les attentes.

« Fixant un objectif d'image « équilibrée et raisonnable » au contenu d'un rapport unique, elle fait courir à l'exercice plusieurs risques : d'une part, des indicateurs trop nombreux, qui semblent répondre à toutes les demandes des parties prenantes, sur tous les impacts actuels et futurs estimés, mais ne peuvent assurer l'exigence de clarté et de pertinence. Comme le souligne Burlaud (1998), le foisonnement d'informations peut nuire à la transparence ; d'autre part, l'objectif « d'équilibre » est irréaliste ; il évite sans doute d'affronter les conflits, mais assure surtout une fonction de légitimation symbolique et non une reddition sur les impacts clés » (Capron et Quairel, 2003 :9)

Parallèlement, une série de sommets mondiaux s'est tenue en commençant par le sommet de Rio en 1992, en finissant par celui de Copenhague en 2009 et en passant par le sommet de la Terre tenu à Johannesburg en 2002 : ces trois sommets ont abouti à des accords, des principes, des chartes mais qui ne sont pas juridiquement contraignants.

En 2002, le sommet mondial de la Terre tenu à Johannesburg fut une illustration de l'intérêt porté alors par la communauté internationale aux questions liées au développement durable où *« la thématique de la responsabilité sociale des entreprises a fait une entrée remarquée dans l'arène des débats internationaux, mais à l'issue des négociations aucune disposition contraignante ne fut adoptée et les problèmes abandonnés à l'autorégulation des acteurs économiques »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 : 8).

Cependant, les spécialistes ont noté, d'un côté, la discrétion et le retrait des Etats en termes d'engagements, et d'un autre côté, la visibilité des multinationales et de certaines ONG qui ont occupé le devant de la scène lors de ce sommet.

II.1.2.3.2 Hard law

« Sur la scène juridique internationale, les entreprises ne sont pas un sujet de droit international. Seuls le sont les États et les personnes physiques. Les entreprises transnationales sont des personnes morales, sans personnalité juridique sur le plan international et, par conséquent, sans obligation juridique, voire sans morale selon Georges Rippert. C'est pour cela qu'elles ne sont pas destinataires du droit international conventionnel et qu'elles y échappent, y compris au droit international des droits de l'homme » (Maurel, 2009 :126)

Il faut ici rappeler que dans certains systèmes juridiques nationaux et en tant que personnes morales sujets de droit national, les entreprises transnationales peuvent être responsables sur le plan civil ou pénal s'agissant du respect des droits de l'homme vis-à-vis d'autres personnes privées (*ibid.*)

Vis-à-vis du droit international, rien n'oblige l'entreprise multinationale à retenir une norme internationale et à s'y soumettre : *« c'est d'abord aux États à les respecter et c'est aussi aux États qu'il appartient de les faire respecter par les acteurs de la société. Les obligations juridiques ne reposent donc pas directement sur les entreprises » (ibid. :125).*

Vis-à-vis du droit national, *« les entreprises sont censées respecter la législation nationale et les obligations internationales auxquelles a souscrit chacun des États dans lesquels elles exercent leur activité. Dans le cas contraire, elles mettent en jeu leur responsabilité juridique dans l'État hôte. Mais l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges ont amplifié la possibilité de choisir sous quelle loi nationale se placer, grâce au développement et à la délocalisation des filiales et des réseaux de sous-traitance. Il est aussi dans les pratiques des entreprises de négocier avec les États d'accueil des allègements d'ordre juridique, des clauses de stabilité de la loi ou encore d'obtenir leur installation sur des zones franches » (ibid. :125).*

Sobczak (2010) souligne que la France est un pays qui se caractérise par des interventions importantes de la part des pouvoirs publics pour inciter les entreprises à s'engager en matière de RSE par des incitations financières pour récompenser les entreprises engagées et des sanctions financières pour celles qui ne s'engagent pas.

D'un côté, concernant les incitations pour adopter des démarches RSE, « *on peut citer les marchés publics qui imposent des clauses sociales, par exemple dans le domaine de l'insertion (Loquet, 2007)* » (Sobczak, 2010 : 26) en accordant un avantage à celles qui s'engagent de manière volontaire. A titre d'exemple, et sans rendre obligatoire le recours à des clauses sociales, l'article 5 du code des marchés publics « *incite les autorités publiques à « prendre en compte les objectifs du développement durable » » (ibid. : 26).*

« Dans son article 14, ce code prévoit plus précisément que les conditions d'exécution d'un marché public « peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui prennent en compte les objectifs de développement durable en conciliant développement économique, protection et mise en valeur de l'environnement et progrès social ». Par ailleurs, l'article 15 admet que certains marchés publics peuvent être réservés à des entreprises adaptées ou à des établissements et services d'aide par le travail » (ibid. : 26)

D'un autre côté, des sanctions financières sont prévues par la loi française vis-à-vis des sociétés qui « *embaucheraient moins de 6 % de salariés handicapés (Coulibaly, 2004)* » (ibid. :26).

« Certes, le respect de ce quota correspond à une norme juridiquement contraignante, mais en établissant un système de sanctions financières proportionnelles au taux de salariés handicapés dans l'entreprise, le législateur crée une incitation à la mise en place de pratiques proactives de la part de l'entreprise allant au-delà d'un simple respect du principe de non discrimination » (ibid. : 26)

De plus, dans la lignée des incitations étatiques en vue de développer des pratiques de responsabilité sociale chez les entreprises, le législateur français a imposé, comme l'un des premiers pays du monde, une obligation pour les entreprises cotées en bourse de rendre compte des actions mises en œuvre dans le domaine social et environnemental. Ainsi, en 2001 est promulguée la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques, appelée NRE qui stipule, à dater de l'exercice 2002, que les entreprises cotées doivent préciser dans leur

rapport de gestion annuel la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

« La seule loi existante en France en la matière est la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) dont l'objectif est d'orienter les pratiques vers une meilleure reddition. Elle ne s'impose qu'aux entreprises cotées et, de fait, est non-contraignante » (Bodet et Lamarche, 2007)

De plus, un décret d'application du 20 février 2002 a fixé les thèmes qui doivent figurer dans le rapport. Cette loi a joué un rôle incitatif irréfutable dans la consolidation d'un reporting social et environnemental dans les entreprises sans oublier le rôle des acteurs de la société civile et des agences de notation sociale et environnementale :

« En France, il existe une obligation légale de reporting social mais le plus souvent ce sont les marchés financiers ou les demandes des ONG qui ont poussé les entreprises à établir de tels rapports » (Gond et Igalens, 2008 :94)

Le « reporting social » est le terme utilisé pour désigner le bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.

« Le « reporting sociétal » consiste en une diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière. Cette pratique, déjà ancienne dans certains pays et jusqu'à maintenant volontaire, commence à être codifiée et elle fait notamment l'objet en France, en 2003, d'une première application d'un texte législatif (l'une des dispositions de la loi dite « NRE ») » (Capron et Quairel, 2003 :2)

Il peut se présenter sous plusieurs supports dont deux principaux : le rapport annuel qui peut contenir des données relatives à la mise en œuvre et aux résultats de la RSE et/ou un rapport spécifique qui lui est consacré.

Cependant, l'intention de publier des informations relatives aux éléments sociaux et environnementaux n'est pas récente :

« Les premiers rapports « environnement » furent publiés aux USA, dans les années 1970. Dès 1980 en France, le Conseil national de la comptabilité a proposé un bilan écologique mais il a fallu attendre les années 1990 pour que la demande de reddition se fasse plus pressante » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :190)

De plus, et depuis 1977 en France, les entreprises qui emploient plus de 300 salariés avaient l'obligation de publier un bilan social qui comprenait environs 140 indicateurs liés, entre autres, à l'emploi, aux conditions de travail, aux rémunérations et aux conditions d'hygiène et de sécurité :

« Cette loi est considérée par beaucoup d'acteurs étrangers comme une avancée qui confère aux entreprises françaises une expérience précieuse pour les publications futures d'informations sociétales » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :190)

Durant les années 1990 régies par la financiarisation de l'économie, les initiatives en matière sociale et environnementale ont reculé. Par la suite, la nécessité de la transparence et de la reddition en matière sociale et environnementale a été remise à l'ordre du jour en conséquence d'une série d'accidents industriels aux effets irréversibles sur l'environnement, de la prise de conscience du réchauffement climatique, des pressions de la société civile, de l'institutionnalisation du thème de développement durable, des demandes des agences de notation sociétale, bref de tout un contexte mondial en mutation.

Le « reporting social » constituant désormais une obligation pour les sociétés, il permet ainsi à l'entreprise de prouver sa transparence et sa responsabilité sociale et environnementale et de communiquer les résultats y afférents aux parties prenantes internes et externes et il permet aussi aux agences sociétales d'évaluer la performance de l'entreprise en matière de développement durable. Le reporting est ainsi devenu synonyme de transparence et de responsabilité et il est, en théorie, censé réduire l'asymétrie d'information en fournissant aux agences de notation des éléments essentiels à leur évaluation. Cependant, des limites sont à relever quant à l'absence, d'un côté, de sanctions en cas de non-publication et d'un autre côté, d'indicateurs précis à renseigner par les entreprises. C'est dans le but de renforcer la

crédibilité du reporting et de permettre leur comparabilité, que l'idée est apparue d'une sorte de normalisation internationale du reporting à savoir la *Global Reporting Initiative* (GRI) qui est actuellement la démarche la plus avancée.

A partir du début des années 2000, l'Europe répond à l'appel de la société civile et semble avoir choisi de prendre en charge le dossier relatif à la RSE, quoique timidement et de façon non contraignante, et ce, depuis l'appel de Lisbonne en 2000 qui a été suivi en 2001 par la publication du livre vert sur la responsabilité sociale, l'ouverture d'un forum, et la publication d'une communication en juillet 2002 intitulée : « *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable* ». Dans cette dernière communication, la CCE propose une définition de la RSE comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (CCE, 2002) dans un sens où l'entreprise doit intégrer les dimensions sociale, économique et environnementale dans sa gestion sans pour autant que cette recommandation ne soit contraignante.

Sobczak (2005 :1) souligne que la régulation des relations de travail, au sein de l'Union Européenne, qui reste largement fondée sur les normes des différents droits nationaux du travail, est aujourd'hui inadaptée pour deux raisons :

- D'une part, « *le caractère national de la majorité des normes du droit du travail se heurte de plus en plus à l'internationalisation croissante des entreprises et crée des inégalités dans le traitement des travailleurs et dans la compétitivité des entreprises. Certes, il existe des normes européennes, voire internationales, en droit du travail, mais leur champ reste encore faible par rapport au degré d'internationalisation des entreprises et des marchés* ».
- D'autre part, « *les normes du droit du travail construites sur la notion du lien de subordination juridique ont été fondées sur le modèle d'une entreprise hiérarchisée et monolithique qui a aujourd'hui cédé sa place à des organisations réticulaires qui mobilisent d'autres formes de travail que seul travail salarié* ».

Le dernier sommet, celui de Copenhague (tenu fin 2009) a abouti, à la grande déception des acteurs de la société civile, à un accord, également non contraignant, qui n'a même pas été signé par tous les pays présents.

Cependant, nous ne pouvons nier l'intention de la communauté internationale de diffuser des objectifs communs en termes de RSE à l'attention des multinationales et à se doter d'un agenda et d'engagements dans le champ du développement durable. Malheureusement, l'idée d'une gouvernance mondiale n'a toujours pas obtenu, à ce jour, un consensus de tous les Etats.

En conséquence, et malgré toutes les initiatives proposées par les gouvernements, les Etats ainsi que les organisations supranationales :

« La RSE se développe dans un cadre faiblement juridicisé, faiblesse juridique et jurisprudentielle qui est un des éléments de caractérisation de l'agencement institutionnel. Le régime juridique de la RSE est faible dans le sens où il y a un processus d'« engagements » de la part des entreprises sans qu'ils soient encadrés par un système de sanction clairement établi. Les codes et chartes n'ont que très peu donné lieu à jurisprudence, c'est un système dans lequel il y a peu de recours à la justice ou à la police. Il est sans sanction légale, sans force publique permettant de faire respecter les engagements » (Bodet et Lamarche, 2007).

Les pressions que nous avons recensées émanant de la société civile et des institutions se traduisent par une revendication de transparence et de reddition quant aux performances de l'entreprise en fonction des trois dimensions du *Triple Bottom Line* : l'entreprise doit montrer en quoi elle est économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Notre analyse ci-dessus suggère des liens de causalité importants directs et indirects entre les pressions institutionnelles exercées sur les entreprises et l'institutionnalisation des pratiques en matière de RSE. C'est dans ce contexte que ce sont développés les chartes d'entreprise, les codes de conduites, la recherche de certification, qui sont toutes des formes de justification, de légitimation et de réponse à la critique sociale.

« Les attentes des parties prenantes reflètent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise. Ses dirigeants vont donc mettre en œuvre des stratégies d'image et de conformité symbolique ou effective avec

ces valeurs afin d'assurer la légitimité de l'entreprise » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :105)

Enfin, la RSE, née du débat sur la mondialisation, doit son émergence non seulement à l'évolution des formes institutionnelles perturbées par la crise du fordisme, mais aussi aux pressions exercées par l'ensemble de la société civile, des institutions et de la communauté internationale sans pour autant aboutir sur une législation contraignante.

« Alors même que la nécessité d'une coordination internationale forte pour la mise en œuvre du développement durable s'impose d'évidence, l'incapacité et l'absence de volonté des Etats de la mettre en place s'imposent avec une évidence tout aussi grande. Ce constat d'inaction collective soulève diverses questions sur la répartition des rôles entre Etats, multinationales et autres acteurs et sur les contradictions profondes que suscite l'attachement à la souveraineté des Etats-nations comme valeur suprême » (Godard et Hommel, 2005).

Les pressions analysées dans cette section ont « obligé » les entreprises à intérioriser ces pressions sous différentes formes de pratiques, qui seront parfois plus discursives qu'opérationnelles et qui feront l'objet de notre analyse dans la section II.2 de notre thèse:

« Les menaces posées par les différentes parties prenantes en réponse au management faible de la RSE peuvent pousser les entreprises à améliorer leurs pratiques, institutionnalisant ainsi les pressions exercées » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

Comment réagissent les entreprises à ces pressions, voire ces « menaces »? Les intègrent-elles systématiquement ? Comment ? Quelles pratiques découleront de ces exigences ?

Ce sont les différents modes de réponses des entreprises à ces exigences que nous étudions dans la section II.2 de notre thèse.

II.2 Les comportements RSE des entreprises et leurs réponses à l'exigence de RSE

« Tout comme le renforcement des règles du gouvernement d'entreprise, le discours des entreprises en matière de développement durable est autant un symptôme qu'une réponse à cette crise : les entreprises sont d'autant plus enclines à s'engager sur ce thème qu'elles sont soumises à des critiques violentes et qu'elles cherchent à restaurer la confiance de leurs stakeholders » (Aggeri, 2004)

Désormais, les entreprises fournissent de plus en plus un ensemble de réponses aux pressions sociales et environnementales exercées sur elles. Ce qui a conduit à élargir le domaine d'intervention de la firme au-delà du social *stricto-sensu* par la conquête des questions environnementale et sociétale et par la suite à dépasser le strict champ de l'économique pour atteindre celui du politique par l'émergence de codes libérés des contraintes étatiques.

Nous analysons dans ce chapitre les modes de réponses des entreprises en matière de RSE toujours à la lumière de l'approche néo-institutionnelle qui nous offre la possibilité théorique d'analyser le jeu des acteurs en fonction de l'évolution des conditions de l'environnement :

« En outre, elle permet d'identifier l'importance des liens entre les pressions institutionnelles, les réactions des entreprises à l'environnement et la légitimité » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005)

Face aux différentes pressions provenant de plusieurs directions et visant les entreprises, celles-ci doivent désormais gérer cette contestabilité croissante (Godard, 2002) non seulement au niveau de leur direction générale, par une communication adaptée, mais à tous les niveaux de l'entreprise par une gestion préventive permanente (Aggeri, 2004).

« L'existence de codes de conduite des entreprises peut donc indiquer un certain sens des responsabilités de l'entreprise mais aussi résulter d'une vulnérabilité d'une marque face à la pression de l'opinion publique »

(Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :52).

Cette section sera divisée en deux sous-sections : dans un premier temps, nous proposons une relecture historique des pratiques RSE des entreprises (II.2.1) pour ensuite les distinguer en trois grands types de réponses (II.2.2) afin de situer le degré d'intégration de la politique RSE.

II.2.1 Evolution des pratiques RSE des entreprises

« Thus, the recent world-wide adoption of CSR policies and strategies can be understood as part of the global spread of management concepts, ideologies and technologies (Guler, Guillén et MacPherson, 2002) resulting in some sort of 'Americanization' of management practices (Djelic, 1998) » (Matten et Moon, 2008)

Au XIX^{ème} siècle, les pratiques sociales des entreprises européennes étaient marquées par le patronage qui prend progressivement la forme d'un paternalisme jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle où l'Etat-Providence émerge :

« Les origines de la responsabilité sociale d'entreprise se trouvent dans les préceptes religieux et moralisateurs qui donnèrent naissance, au XIX^e siècle, au patronage et au paternalisme d'entreprise » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :112)

« En Europe, c'est plutôt depuis le patronage, tel que le décrit par exemple Robert Castel (1995), que se dessine le mouvement de la RSE » (Postel et Rousseau, 2008 :142)

Dans le cadre du paternalisme, on parle d'« éthique d'entreprise » qui se réduit plus à la propre morale du chef de l'entreprise qu'aux activités de l'entreprise :

« Il s'agit donc d'une forme de morale d'entreprise, morale imposée aux différents acteurs par la voie hiérarchique, depuis les propriétaires du capital jusqu'à la hiérarchie fonctionnelle de l'entreprise. (...). Dans cette modalité de perception de la responsabilité morale de l'entreprise, c'est en réalité l'existence d'une véritable dictature morale (au sens d'Arrow, 1951) qui est mise en place. (...). Ainsi, ce premier mouvement de l'éthique d'entreprise est très différent du mouvement actuel en ce qu'il est d'abord local, personnel, et non procédural » (Postel et Rousseau, 2008 :143)

De cette forme de « pré-RSE », nous pouvons dire qu'elle était plus à destination des salariés de l'entreprise qu'intégrée à la stratégie menée par l'entreprise ou objet de compromis : pas de négociation collective ou de débat éthique entre les acteurs puisque les valeurs prônées (chrétiennes notamment) sont imposées par le chef de l'entreprise.

« Là où l'éthique d'entreprise répondait à un besoin de moraliser les acteurs de l'entreprise (i.e., les ouvriers), la RSE répond au besoin de moraliser l'entreprise (et au premier rang son activité via son impact social et environnemental) » (Postel et Rousseau, 2008 :144)

En fait, la RSE correspond à la « recherche de procédures collectives et collégiales, validées collectivement et à usage externe » tandis que l'éthique est une « morale privée à usage interne » (Postel et Rousseau, 2008 :144).

« Cette extériorisation nous semble être un élément de rupture entre la RSE et l'éthique des affaires. Cette rupture dans la forme n'empêche pas forcément la continuité sur le fond. Certaines entreprises sont sans doute tentées de faire de la RSE la poursuite d'une démarche paternaliste ou morale sous d'autres formes. Mais elles sont tenues de légitimer, au dehors, cette conformité à des valeurs morales spécifiques » (Postel et Rousseau, 2008 :144)

La « continuité sur le fond » de ce qui deviendra RSE s'est poursuivie mais a accouché du concept de RSE explicite assez récemment comme le soulignent Matten et Moon (2008) quant à l'émergence relativement récente de la RSE en Europe par rapport aux Etats-Unis. Cette émergence tardive des pratiques RSE des entreprises européennes, notamment françaises, trouve son explication dans la prise en charge, successivement, des questions sociales par, tout d'abord, le patron (durant l'ère du patronage), ensuite l'entreprise (l'ère du paternalisme) et enfin l'Etat (la période de l'Etat-Providence):

« Prénance de l'Etat-providence plus forte en Europe d'où une réduction considérable de l'importance des œuvres privées des entreprises à partir du milieu du XX^e siècle » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :112)

Ainsi, la RSE est explicite aux Etats-Unis depuis son émergence tandis qu'elle est historiquement implicite en Europe (Matten et Moon, 2008) et ce décalage revient, selon ces deux auteurs, au contexte institutionnel propre à chaque pays ou continent ainsi qu'aux « systèmes nationaux des affaires » (*National Business System*). Le « système national des affaires » structure (et est structuré par) les acteurs du marché ainsi que les règles et les institutions qui régissent ce marché compte tenu du système institutionnel en place.

Matten et Moon (2008) identifient les systèmes nationaux des affaires en termes de :

- la « nature de la firme »,
- l' «organisation des règles du marché »,
- et les « systèmes de coordination et contrôle ».

Les divergences observées dans les pratiques RSE des entreprises américaines et européennes sont liées aux différences dans les caractéristiques des deux systèmes institutionnels et plus précisément dans les différences existantes dans les deux systèmes nationaux des affaires. Ces différences ont donné lieu à deux pratiques différentes en matière de RSE : la RSE explicite et la RSE implicite (Matten et Moon, 2008).

Par le terme « RSE explicite », Matten et Moon (2008) veulent signifier qu'il s'agit de politiques d'entreprises qui se proclament explicitement de nature sociale et/ou environnementale : elles consistent, en général, en des programmes et des stratégies volontaires initiés par les entreprises qui s'approprient des questions de RSE :

« By explicit CSR we refer to corporate policies which assume and articulate responsibility for some societal interests. The normally consist of voluntary programs and strategies by corporations which combine social and business value and address issues perceived as being part of their social responsibility by the company » (Matten et Moon, 2008)

Notons qu'une RSE explicite n'est pas forcément proactive ou stratégiquement articulée (Matten et Moon, 2008), elle peut être proactive comme défensive:

- elle peut être défensive ou réactive face aux pressions des *stakeholders*,
- elle peut être impliquée dans des partenariats avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales,
- comme elle peut prendre part dans des alliances avec d'autres entreprises.

La RSE implicite est constituée par les valeurs, les normes et les règles qui résultent d'exigences, d'ordre obligatoire ou coutumier : il s'agit des obligations des acteurs économiques en termes collectifs et non individuels :

« By implicit CSR we refer to the corporations' role within the wider formal and informal institutions for society's interests and concerns. Implicit CSR normally consists of values, norms and rules which result in (mandatory and customary) requirements for corporations to address stakeholder issues and which define proper obligations of corporate actors in collective rather than individual terms » (Matten et Moon, 2008 : 8)

Les notions de « RSE explicite » et « RSE implicite » concernent les pratiques organisationnelles aussi bien que discursives des entreprises. Une des différences entre « RSE explicite » et « RSE implicite » concerne le discours utilisé par les entreprises pour s'exprimer sur leur relation avec la société : les entreprises qui exercent une « RSE explicite » utilisent un discours en termes de RSE pour communiquer leurs démarches et leurs pratiques sociales et environnementales à leurs *stakeholders* tandis que les entreprises qui pratiquent la « RSE implicite » ne présenteront pas leurs pratiques explicitement en tant que pratiques RSE (Matten et Moon, 2008) :

« Our differentiation focuses, first, on the language corporations use in addressing their relation to society : companies practicing explicit CSR use the language of 'CSR' in communicating their policies and practices to their stakeholders while those practicing implicit CSR would normally not describe their activities this way » (Matten et Moon, 2008)

Il faut ici souligner que les entreprises qui pratiquent une « RSE implicite » peuvent générer les mêmes résultats en termes de RSE que celles qui font de la « RSE explicite » : la subtilité qui différencie ces deux notions réside dans les intentions, dans la présentation des engagements sociaux et/ou environnementaux, dans les discours et la formalisation des pratiques.

En effet, l'évolution des pratiques RSE est intimement liée à celle du système institutionnel qui a connu une mutation dans ses composantes (système politique, système financier, le système du travail et le système culturel) au cours de l'émergence de la période « postfordiste » (Matten et Moon, 2008):

- le *système politique* connaît des préoccupations concernant la légitimité des entreprises, l'affaiblissement de l'intervention des Etats-Nations, l'intensification de l'autorégulation et de la marge de manœuvre des entreprises, la privatisation de l'industrie européenne et des services publics. En effet, l'Union Européenne a favorisé la dérégulation et la libéralisation des marchés du travail et des marchés des biens et services. De plus les critères de prudence budgétaire dans les pays de la zone euro ont restreint le pouvoir du système de protection sociale des Etats. Et aussi, la politique européenne de la Concurrence a limité les subventions des gouvernements nationaux en faveur des industries du charbon, de la sidérurgie, et de l'automobile : toutes ces évolutions ont favorisé l'adoption, par les entreprises européennes, d'une RSE de plus en plus « explicite ». De plus, selon Matten et Moon (2008), l'UE a encouragé le passage à une RSE plus « explicite » à travers des initiatives telles que la publication de plusieurs livres verts, de communications, de projets financés ainsi que des systèmes d'incitations (CCE, 2001/2002).

Ces évolutions dans le système politique ont provoqué le transfert des questions sociales et environnementales des mains de l'Etat à celles des entreprises, ce qui s'est

traduit par le passage des pratiques des entreprises européennes d'une « RSE implicite » à une « RSE explicite ».

- Le *système financier* a également évolué et ceci par la financiarisation des économies européennes et par le recours de plus en plus fréquent des entreprises européennes aux marchés financiers comme source de capital jusqu'à compter un grand nombre de multinationales européennes dans le New York Stock Exchange (NYSE). De plus, les réformes continues en matière de gouvernance (ou gouvernement) d'entreprise au niveau de l'Union Européenne tendent à transférer le contrôle des banques et des principaux blocs d'actionnaires aux marchés de capitaux encourageant ainsi une gouvernance d'entreprise orientée vers l'actionnaire. Et enfin, avec la montée de l'investissement socialement responsable (ISR), les marchés financiers européens connaissent la création de nouveaux indices éthiques qui sélectionnent les entreprises les plus performantes en matière sociale et environnementale.
- Le *système du travail* européen a également connu des changements par la dérégulation du marché du travail et par l'affaiblissement du pouvoir des syndicats et des associations professionnelles notamment industrielles.
- Enfin le *système culturel* européen a connu des évolutions significatives dont le facteur clé est l'accroissement de la sensibilité de la société civile envers les impacts néfastes socialement et environnementalement de l'activité des entreprises multinationales. De plus, l'opinion publique connaît une croissance de ses attentes relatives à la santé, à la sécurité, à l'environnement et au respect des droits de l'homme.

Ainsi, la pratique de la RSE dans les entreprises européennes a été de nature « implicite », depuis l'avènement des Etats Providence conformément au cadre institutionnel européen et cela jusqu'aux débuts des années 90 où le système institutionnel, historiquement construit en Europe, a connu une mutation due à l'émergence du capitalisme financier suite à l'effritement du fordisme. Ceci a provoqué la mutation des systèmes nationaux des affaires et par la suite l'évolution des pratiques des entreprises en termes de RSE qui se traduit par le passage d'une « RSE implicite » à une RSE de plus en plus explicite (Matten et Moon, 2008).

En effet, au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, les entreprises européennes n'ont pas été incitées à s'exprimer et à engager des pratiques « explicites » en matière de RSE dans la mesure où la législation du travail et la protection sociale prises en charge par l'Etat-Providence ne relevaient pas de la responsabilité des acteurs économiques privés :

« Le paternalisme prend de nouveaux habits au XXe siècle sous le vocable d'entreprise citoyenne, puis d'entreprise éthique (De Bry, 2006, p. 926) »
(Loison, 2009 : 769)

Ainsi, l'évolution des pratiques RSE des entreprises s'est opérée sous la forme d'un passage « *de l'entreprise citoyenne, puis de l'entreprise éthique et, enfin, de l'entreprise socialement responsable* » (Loison, 2009 : 768)

Les pratiques des entreprises ont toujours été le reflet des changements institutionnels conformément aux propos de Boiral (1996 :27) qui écrit que « *l'activité des entreprises est solidaire des tendances lourdes qui animent la société* »

Afin de faire face à la crise de légitimité du modèle de l'entreprise capitaliste libérale et afin de restaurer son image ainsi que la confiance des parties prenantes, les firmes doivent désormais montrer, de manière explicite, les efforts et les actions réalisés en termes de RSE et /ou de développement durable. Dans ce but, elles développent un ensemble de dispositifs visant à apporter la preuve de leur conformité aux attentes d'une société préoccupée par les questions liées au développement durable.

Désormais, les entreprises tendent à s'ouvrir de plus en plus aux valeurs sociales, sociétales et environnementales véhiculées par la société, ce qui les conduit à une prise en compte plus systématique de ces préoccupations dans leurs pratiques et leurs discours. Cette tendance se traduit, dans la plupart des grands groupes, par l'évolution des pratiques discursives de plus en plus explicite en matière de RSE.

Il est judicieux de noter que les entreprises opèrent, en réalité, une forme de tri des nombreuses pressions émanant de la société civile et des institutions gouvernementales et non gouvernementales. Ainsi, elles ne répondent qu'à une partie de ces pressions compte tenu de l'importance du stakeholder, de l'urgence de la question relevée et à condition que la réponse à cette pression n'entre pas en contradiction avec une exigence d'ordre économique :

« La prise en compte par les firmes des événements critiques va être liée à leur importance sociale perçue et à la saillance, là aussi perçue, des parties prenantes. (...). Ces pressions peuvent ne pas être prises en compte par les organisations, lorsque leurs intérêts se trouvent menacés ou lorsque ces pressions sont en porte-à-faux avec leurs stratégies » (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

L'évolution des pratiques RSE, en d'autres termes, l'institutionnalisation de la RSE sont mis en place dans le cadre de la quête de légitimité des entreprises et cette légitimité est atteinte par l'action de trois processus clés du champ institutionnel que DiMaggio et Powell définissent par :

- contraintes coercitives (*coercive isomorphisms*),
- contraintes normatives (*normative pressures*),
- contraintes mimétiques (*mimetic processes*).

Ces contraintes, de par leur évolution, incitent à l'institutionnalisation de la RSE sous la forme de pratiques réactives ou proactives et ainsi favorisent la légitimation ou la « re-légitimation » de l'entreprise.

D'ailleurs, l'isomorphisme institutionnel est un concept clé de l'analyse néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991) : ce concept définit et décrit le comportement de ressemblance que les organisations adoptent dans le cadre de contextes institutionnalisés.

« Une entreprise ou autre organisation inscrite dans un champ organisationnel serait amenée à ressembler à d'autres unités du même champ confrontées elles aussi au même ensemble de conditions environnementales. Ce processus isomorphique repose sur des conditions empiriques de concurrence, dans lesquelles les organisations se trouvent pour obtenir des ressources et des clients mais aussi du pouvoir politique et de la légitimité institutionnelle » (Rosé, 2006 :340)

Dans ce but, les entreprises modifient leurs caractéristiques dans la direction d'une plus grande compatibilité avec celles de leur environnement : il s'agit d'un processus selon lequel les entreprises activent des mécanismes de ressemblance avec leur contexte institutionnel

(DiMaggio et Powell, 1991). Rosé (2006 :341) cite comme exemple d'isomorphisme institutionnel « *celui de la diffusion des certifications environnementales et d'assurance qualité selon les normes internationales ISO 14001 et ISO 9000* ».

Notons qu'une des « *fonctions implicites* » (Gautier, 2001) de l'institutionnalisation des pratiques RSE est la recherche de légitimité par les entreprises. Ainsi, la mise en place, effective ou apparente, de pratiques liées à la RSE, la formalisation de règles RSE allant même jusqu'à une forme d'auto-régulation et surtout la publication de discours relatifs à la RSE seraient donc pour les entreprises une garantie « *d'accès à la légitimation* » (Gautier, 2001).

Les contraintes coercitives (*coercive isomorphisms*) constituent les règles, les normes et les lois liées à la RSE qui ont été précipitées par des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux favorisant ainsi la propagation d'une RSE explicite en Europe. Nous pouvons citer, comme exemple, les initiatives volontaires d'autoréglementation comme les codes de conduite émises par des organismes tels que les Nations Unies, l'OCDE, l'OIT ou le Global report Initiative (GRI) et la conformité avec des standards environnementaux tels que l'ISO 14000 ou l'EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) qui constituent des formes d'isomorphisme coercitif (Matten et Moon, 2008) influençant ainsi l'adoption de pratiques RSE. Nous pouvons ajouter également la croissance des index relatifs à l'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui constituent également une forme de pression isomorphique incitant les entreprises à développer une RSE de plus en plus explicite afin d'accéder à ces sources de capitaux.

Les contraintes normatives (*normative pressures*) constituent les pratiques et les standards édictés par les milieux académiques et professionnels et qui sont perçus comme légitimes : ce qui incitent les entreprises à vouloir se conformer à ces standards ou pratiques pour s'institutionnaliser en tant que légitimes. Matten et Moon (2008) donnent comme exemple l'émergence des diplômes MBA standardisés en Europe et l'adoption dans les écoles de commerce de cours relatifs à la RSE.

Enfin, les contraintes mimétiques (*mimetic processes*) qui émergent dans un contexte d'incertitude aiguë concernent la tendance observée dans les milieux professionnels à imiter les « *best practices* » d'entreprises leaders ou pionnières du même secteur comme le

reporting, les formations en matière de RSE ou l'adoption des lignes directrices du Global Compact initié par les Nations Unies.

Ces trois pressions qui caractérisent actuellement le contexte institutionnel européen ont joué un rôle important dans l'homogénéisation des réponses des entreprises en matière, notamment, de RSE. Ainsi, des pratiques de plus en plus standardisées émergent de la part des entreprises européennes au-delà des spécificités nationales dans un but de légitimisation, ce qui fait également évoluer la « RSE implicite », caractéristique historique du monde des affaires européen, vers une « RSE explicite » (Matten et Moon, 2008). Ces modes de réponses variées, en mode d'homogénéisation, sont analysées dans la sous-section II.2.2 selon deux grands types de pratiques : défensives et proactives.

II.2.2 Types de réponse des entreprises en matière de RSE

« Les actions entreprises, en réponse aux attentes des parties prenantes, émergent comme une démarche d'institutionnalisation de la RSE, à travers l'acquisition de ressources symboliques (construction de l'image et de l'identité). Les actions peuvent également être appréciées comme le résultat de règles et de comportements institutionnalisés, ce qui signifie que les firmes intègrent les pratiques RSE pour être vues comme légitimes » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005)

Les modes de réponse mises en œuvre par les entreprises en matière de RSE se traduisent par plusieurs types de comportements stratégiques qui peuvent être décrits sous la forme d'un continuum de pratiques allant du déni (ne rien faire) à la proaction (faire plus que ce qui est exigé) (Loison, 2009).

Si nous revisitons les modèles de performance sociale proposés par la littérature et notamment par Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985) et Clarkson (1995), nous remarquons qu'ils retiennent, effectivement, quatre types de déploiement des pratiques RSE, définis par la réaction, la défense, l'accommodement et enfin la proaction :

- La réaction comme mode de réponse se traduit par un comportement de déni ou de refus de la responsabilité par l'entreprise qui fait moins que ce qui est exigé socialement.
- La défense consiste à admettre la responsabilité mais à résister, la combattre. L'entreprise se limite alors à faire le minimum parmi l'ensemble des exigences qui s'adressent à elle.
- La conformité correspond à répondre exactement à la loi et aux pressions c'est-à-dire que l'organisation se comporte comme il est exigé d'elle.
- La proaction revient à anticiper la responsabilité et à faire plus que ce qui est exigé socialement et juridiquement.

Nous pouvons regrouper la réaction, la défense et la conformité sous un seul mode de réponse face aux pressions du contexte institutionnel que nous appelleront « stratégie défensive ».

Dans le cas d'une pratique RSE défensive, le comportement de l'entreprise résulte directement d'une pression sociale et l'entreprise réagit ainsi par réaction et en réponse aux contraintes de son environnement.

Dans le cas d'une réponse proactive, la RSE ne découle pas directement d'une pression sociale mais provient d'une anticipation de la part de l'organisation quant aux exigences et pressions sociales futures.

Porter et Kramer (2006) ont proposé également une classification de trois types de questions RSE auxquelles correspondent différentes pratiques d'entreprises:

- Tout d'abord, il y a les « *questions sociales d'ordre général* » qu'il serait « bon », « éthique » ou « socialement et environnementalement responsable » d'adopter par l'entreprise. Ces questions ne sont, en général, pas liées aux activités ou à la stratégie de l'entreprise et ne sont donc ni affectées par les opérations de l'entreprise, ni significatives pour la compétitivité à long terme de celle-ci. Cette catégorie de questions sociales est celle qui est actuellement adoptée par la plupart des entreprises du fait de leur non-articulation à la stratégie de l'entreprise.
- Ensuite, vient la catégorie de ce que Porter et Kramer (2006) appellent les « *impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur* ». Cette catégorie de questions RSE est constituée par les questions sociales et environnementales significativement affectées par les activités de l'entreprise dans le cours normal de l'exécution de ses métiers c'est-à-dire dans le cadre de sa « chaîne de valeur » (« *value chain* »). La prise en charge de ce type de questions améliore les conséquences sociales et environnementales néfastes des activités de l'entreprise, les réduit mais ponctuellement et non pas dans le cadre d'une stratégie à long terme intégrée à la stratégie de l'entreprise : ce qui reste dans la catégorie des pratiques réactives voire palliatives.
- Enfin, les « *dimensions sociales et environnementales du contexte compétitif* » sont les facteurs dans l'environnement externe de l'entreprise qui influencent significativement

les « moteurs sous-jacents » (« *underlying drivers* ») du marché dans les lieux d'implantation de l'entreprise comme par exemple, la santé de la communauté dans laquelle l'entreprise puise sa main d'œuvre.

Aux deux premiers types de conceptions RSE formulées par Porter et Kramer (2006) correspondent les pratiques défensives que l'on traite dans le paragraphe II.2.2.1. La troisième conception correspond à une pratique proactive que nous traitons dans le paragraphe II.2.2.2. Enfin, les stratégies collectives seront analysées dans le paragraphe II.2.2.3.

II.2.2.1 Stratégies défensives

Plusieurs types de stratégies entrent dans le mode de réponse défensive :

- Le déni ou l'évitement.
- La manipulation.
- La conformité

Ainsi les stratégies défensives couvrent un ensemble d'actions allant de la fuite (fermeture ou délocalisations d'activités contestées) aux stratégies de conformité réelle ou apparente (ou *window-dressing*).

« Les gestionnaires des fonds éthiques confirment l'effort fait par les grandes entreprises cotées pour répondre à leurs questionnaires et pour se conformer aux attentes apparentes qu'ils reflètent. Dans un premier temps, des stratégies d'image ont été mises en œuvre : l'adoption de chartes éthiques, la signature d'engagement comme « Global Compact », la publication de rapports environnementaux, la création d'un poste de directeur du développement durable sont autant de réponses aux critères d'évaluation externe » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :82)

Les comportements de déni en matières sociales et environnementales consistent à refuser les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société et à ne pas entreprendre d'actions dans ces domaines, en d'autres termes, dans cette logique, l'entreprise fait moins que ce qui est attendu d'elle socialement. Notons que ce type de comportement est uniquement possible en cas de la faible visibilité médiatique de l'entreprise. Dans ce cas, l'évitement a pour but de rester dans l'attente ou de chercher à éviter de changer.

« Les comportements d'évitement déguisent la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité ; les règles apparemment rationnelles fonctionnent comme des mythes que les organisations mettent en place pour acquérir ou maintenir leur légitimité. Les structures formelles, les procédures ne sont pas liées au fonctionnement réel des organisations, mais remplissent un rôle de mythes rationalisés, destinés à répondre aux attentes de l'environnement institutionnalisé. Ainsi la promulgation d'un code d'éthique, l'apposition sur les produits d'un label autoproclamé ou la création d'un poste

de « directeur du développement durable » peuvent s'inscrire dans cette démarche de conformité apparente ; lorsque les audits sont rares et les sanctions faibles, les activités apparentes peuvent être largement différentes des activités réelles » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :107)

Ce type de comportements se réduit à une gestion stratégique de l'image de l'entreprise n'entraînant pas de modification réelle des pratiques de l'entreprise. Il s'agit d'actions purement symboliques comme la promulgation de codes de conduite sans dispositif de vérification, divulgation ciblée d'information pour détourner l'attention, stratégies de communication commerciale, politique de *greenwashing* et actions de philanthropies déconnectées de l'activité de l'entreprise et dénuées de tout intérêt stratégique relatif à l'entreprise.

« Certains dirigeants d'entreprises focalisent la communication institutionnelle sur ce type de pratiques afin de détourner l'attention des comportements non responsables de l'entreprise » (Loison, 2009)

Pour les multinationales qui ont une forte visibilité médiatique, l'évitement pur et simple ne peut donc constituer une stratégie durable, leurs pratiques devront nécessairement évoluer sous peine de sanction par la société.

« L'entreprise qui déciderait de se soustraire radicalement à cette logique (RSE) élèverait tellement ses coûts et se pénaliserait tellement dans la compétition qu'elle serait contrainte à sortir du jeu » (Godard et Hommel, 2005)

Le refus ou l'évitement peut ainsi conduire certaines entreprises à développer des stratégies de manipulation :

« Les associations dénoncent les manipulations générées par une publicité qui exacerbe la surconsommation ; elles soulignent l'utilisation mensongère du développement durable dans la communication, la multiplication des signes de pseudo-qualité environnementale et les autoproclamations » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :65)

Dans ce cadre, d'autres pratiques sont également mises en œuvre par les entreprises pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations comme les pratiques de *lobbying* auprès des pouvoirs publics ou auprès des comités de pilotage qui définissent les normes en matière de RSE :

« Les grands groupes multinationaux sont globalement l'une des forces majeures de résistance politique aux mutations requises dans les modes de développement » (Godard et Hommel, 2005).

Les comportements d'évitement peuvent même correspondre à la médiatisation d'actions ponctuelles d'amélioration environnementale ou sociale sur un site afin de détourner l'attention de problèmes condamnables socialement et/ou environnementalement sur d'autres sites (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :108).

Cette stratégie comporte des risques latents majeurs pour l'entreprise :

« Une approche réactive n'est toutefois pas sans risques : tout accident, incident, conflit ou controverse avec les stakeholders peut mettre en évidence un déficit de mise en œuvre et de sensibilisation chez les salariés et d'exposer l'entreprise à des controverses. » (Aggeri, 2004)

Le cas de la compagnie BP (British Petroleum) est assez représentatif des propos ci-dessus surtout en ce qui concerne la catastrophe naturelle d'avril 2010 qu'a causé un déficit de sécurité dans les opérations menées par l'entreprise. Cet incident remet en cause toute la démarche RSE de BP qui se positionne comme une entreprise durable proactive : BP aurait, selon certains militants, adopté le langage et le vocabulaire des écologistes sans réelle mise en œuvre de cette démarche au niveau des activités de l'entreprise.

Dans un cadre plus avancé en matière de RSE par rapport aux comportements de déni et d'évitement, les entreprises peuvent choisir d'adopter un comportement de conformité par rapport aux attentes de RSE. Notons que les auteurs différencient entre une conformité totale et partielle :

- la conformité partielle est apparentée par certains auteurs à une sorte de « compromis » dans le but de répondre aux pressions tout en essayant de les fuir

partiellement : « *L'entreprise cherche alors à gagner du temps, négocie et argumente afin de préserver au maximum ses intérêts économiques* » (Loison, 2009 :135).

- la conformité totale consiste à se conformer aux pressions de la société sans chercher à les fuir. Ce type de comportement se traduit, à la fois, par une communication externe et par une modification des comportements en interne, comme par exemple, les actions d'économies d'énergie, de tri des déchets ou d'accueil de personnes en insertion sociale : les actions mises en place se révèlent en général faiblement corrélées aux métiers principaux de la firme mais conformes aux pressions institutionnelles exercées sur les entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2008).

Egalement, la communication externe est un des outils sur lesquels les entreprises focalisent le plus afin de paraître se conformer aux attentes externes parce qu'il s'agit du meilleur moyen de construire une « image », une « réputation », bref un capital immatériel :

« La préservation, voire l'amélioration de l'actif incorporel « réputation » reste l'objectif premier des dirigeants » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :82)

Par ailleurs, le Reporting constitue, selon nous, une des pratiques les plus représentatives en matière de RSE ou de développement durable et entre souvent dans la catégorie des stratégies de conformation aux pressions. En effet, l'observation montre que le Reporting RSE semble mis en place par mimétisme et par obligation envers la loi NRE : Aggeri (2004) apparente les pratiques de reporting à des « *figures imposées* » tant elles sont conformes :

« Discours introductif du président présentant les valeurs de l'entreprise ; chapitre sur la gouvernance (règles et nomination administrateurs indépendants) ; bilan, le plus chiffré possible, des actions des entreprises en matière des ressources humaines (formation, carrières, dialogue), de sécurité, d'environnement (efforts pour réduire les émissions de polluants, certification ISO) ou de respect des droits de l'homme » (Aggeri, 2004)

L'observation de ces pratiques montre une homogénéisation du contenu des rapports DD ou RSE qui se réduit à une sorte de mise en scène des liens de l'entreprise avec ses principaux *stakeholders*.

« Elle est mue, selon nous, par trois forces : le mimétisme qui pousse les entreprises à s'inspirer des pratiques de leurs meilleurs concurrents ; les benchmarks effectués par les cabinets conseils qui pointent du doigt les insuffisances de certains rapports et préconisent l'adoption des "meilleures pratiques" ; la pression des agences de notation sociales et environnementales et des investisseurs institutionnels qui demandent à ce que les rapports soient comparables et conformes aux référentiels préconisés en matière de reporting par le GRI (Global Report Initiative). Cette logique de conformation s'étend à tous les grands groupes français » (Aggeri, 2004).

La plupart des grands groupes français semble se contenter encore de ces « *figures imposées* » sans chercher à aller au-delà : ils mettent en place un responsable du développement durable avec une équipe chargée de la consolidation des données en interne au niveau du groupe, de l'élaboration du rapport DD ou RSE et de la communication externe (Aggeri, 2004), ce qui reflète justement une volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes :

« Les pratiques de publication de rapports environnementaux et sociaux s'apparentent plus à des opérations de communication qu'à des rapports sur les conséquences effectives des activités de l'entreprise. (...). D'une part, ce sont les services de communication des entreprises qui sont, en général, en charge de cette publication ; d'autre part, les rapports ne peuvent jamais, quelle que soit leur qualité, être qualifiés d'objectifs : ils ne fournissent que des images et des représentations de la réalité » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :189)

Dans cette approche, la mise en place d'une direction du développement durable n'introduit pas de changement au niveau de la stratégie de l'entreprise : il s'agirait d'une fonction orientée vers la communication externe et dont l'objectif est de rendre compte des actions menées par les différents services notamment celui des ressources humaines et de

l'environnement sans une remise en cause des pratiques ou une tentative d'élargir ces actions à d'autres services opérationnels au sein de l'entreprise (Aggeri, 2004). Ce service de développement durable greffé souvent au niveau de la direction générale n'a pas, dans cette optique, pour objectif de différencier l'entreprise de ses concurrents (démarche proactive) mais vise avant tout à éviter d'être stigmatisée comme une entreprise non responsable (démarche réactive).

En réalité, selon Porter et Kramer (2006), la réponse la plus commune de la part des entreprises face aux exigences de plus en plus pressantes des parties prenantes « externes » n'a été ni stratégique, ni opérationnelle mais « cosmétique », « superficielle », de l'ordre des relations publiques et des campagnes médiatiques. Quant aux Rapports de Développement Durable (DD), Porter et Kramer (2006) les décrivent comme des documents luisants et brillants (« *glossy* ») dans lesquels l'entreprise présente principalement ses actions positives en matière de RSE et non pas comment faire évoluer ses « *process* » pour réduire les effets néfastes de ses activités. Porter et Kramer (2006) trouvent que les Rapports DD offrent rarement une image réelle des activités sociales et environnementales de l'entreprise. Ils dénoncent le manque d'une quelconque intégration stratégique de ces questions tout en ajoutant l'absence totale de perspectives, dans les rapports, afin d'atteindre des objectifs explicites en matière sociale et environnementale.

Dans cette démarche réactive non stratégique, les pratiques revendiquées en tant que pratiques de RSE s'apparentent plus à des projets d'économies de coûts. Dans cette catégorie, Porter et Kramer (2006) citent deux exemples :

- Le premier concerne l'entreprise Dupont qui a pu économiser plus de 2 millions de dollars en réduisant sa consommation d'énergie depuis 1990.
- Le deuxième exemple est celui de Mc Donald's qui a pu réduire ses déchets de 30% après avoir décidé de changer les matériaux utilisés pour les emballages de ses produits.

Sans doute, ces actions représentent-elles de bons choix stratégiques de la part de l'entreprise mais ils ont, en réalité, été effectués indépendamment de leurs avantages sociaux ou environnementaux (Porter et Kramer, 2006).

Dans le même sens, une étude de cas menée par Bensebaa & Béji-Bécheur (2005), montre que « *les entreprises prennent en considération les attentes de certaines parties prenantes dans le cadre des finalités économiques traditionnelles. Ainsi, Mattel ou TotalFina s'engagent dans*

la responsabilité sociétale pour ne pas dévaloriser leur image et leur identité, constitutive d'une ressource symbolique (Fombrun, 1996 ; Whetten et Godfrey, 1998) ».

Pour les entreprises qui réduisent leur démarche RSE à une série d'actions palliatives pour faire taire les groupes de pression et leurs exigences de plus en plus pressantes, la politique RSE est de nature réactive dans la mesure où elle est limitée à une série de réactions défensives à court-terme, à des opérations de relations publiques sans fin avec très peu de valeur pour les parties prenantes et peu de bénéfice stratégique pour l'entreprise.

Ainsi, concernant les modes de réponses « *d'ordre défensif ou réactif : il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de communication pour « redorer l'image » de l'entreprise ou restaurer la confiance perdue* » (Bodet et Lamarche, 2007). Mais ce type de stratégies n'est pas sans risques pour l'entreprise :

« Une firme avec une stratégie RSE seulement réactive peut faire face à une perte d'avantage concurrentiel si le management proactif RSE devient une pratique commune au sein des entreprises rivales (Garrod, 1997), ou quand il y a des avantages pionniers substantiels associés à des investissements en RSE » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

Acquier (2008) considère les pratiques réactives des entreprises en matière de RSE comme des « *figures imposées* » contrairement aux pratiques proactives appelées « *figures libres* ». Les « *figures imposées* » sont, selon Acquier (2008), à quoi, actuellement, toutes les entreprises se conforment.

Dans cette même logique, Porter et Kramer (2006) critiquent l'approche RSE communément adoptée par les entreprises : selon eux, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est trop souvent abordée de manière superficielle et fragmentée de la part des entreprises, comme un outil de bonne publicité et de relations publiques. Cette démarche superficielle est le « *minimum de ce qui est attendu d'une grande entreprise en matière de responsabilité sociale* » (Aggeri, 2004) et ne confère aux entreprises qui l'adoptent aucun avantage compétitif et ne leur permet pas de se différencier entre elles.

« En plus des figures imposées, les entreprises pionnières cherchent à se distinguer de leurs concurrents sur les figures libres qui s'inscrivent non pas dans une logique de conformation mais d'exploration. Ces figures libres peuvent être définies comme des pratiques innovantes touchant aux activités concrètes de l'entreprise (production, développement, gestion des ressources humaines, gestion de l'environnement, etc.), qui vont au-delà de la réglementation ou de la recherche du profit, qui sont dirigées vers des stakeholders et qui ne se réduisent à une analyse coûts-avantages » (Aggeri, 2004 :5)

Les limites des approches RSE courantes relèvent du fait qu'elles sont déconnectées de la stratégie des entreprises et par conséquent ne bénéficient pleinement ni à l'entreprise et ni aux parties prenantes : il n'existe pas ici une réelle articulation stratégique entre l'axe économique de l'entreprise et ses axes sociaux et environnementaux. De ce fait, le résultat créé est souvent un méli-mélo d'actions sociales, environnementales et philanthropiques non coordonnées et déconnectées de la stratégie de l'entreprise : ce qui n'ajoute aucun impact social ni ne fortifie la compétitivité à long terme de l'entreprise. Ainsi, l'impact social des entreprises devient dispersé entre les différents efforts RSE entrepris afin de répondre aux parties prenantes ou groupes de pressions. La conséquence de cette démarche fragmentée est une immense perte d'opportunité : le pouvoir des firmes à créer un bénéfice social est dissipé ainsi que leur potentiel à effectuer des actions qui bénéficieront aux parties prenantes (collectivités locales, recherches médicales, etc...) et aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, cette RSE défensive ou réactive correspond, selon Porter et Kramer (2006), à la démarche d'une entreprise qui adopte des questions RSE d'ordre général et/ou qui se focalise seulement sur la réduction ou la limitation des effets sociaux et environnementaux néfastes de sa chaîne de valeur. C'est pourquoi Porter et Kramer (2006) considèrent que la RSE réactive recouvre les deux premiers niveaux de leur classification des questions RSE (cf. figure n°1, p. 152).

Porter et Kramer (2006) donnent l'exemple du programme de GE (General Electric) qui consiste à prendre en charge des écoles publiques sous-performantes et défavorisées dans les lieux proches des implantations de GE aux Etats-Unis. L'engagement consiste pour GE à donner, sur une période de 5 ans, entre 250 000 dollars et 1 million de dollars pour chaque école et effectuer également des donations en nature afin d'améliorer la situation et la

performance de ces écoles. Les employés de GE ainsi que ses cadres y jouent un rôle actif en travaillant avec les responsables de ces écoles afin d'évaluer leurs besoins et d'encadrer et prendre en charge les étudiants. D'après une étude indépendante effectuée entre 1989 et 1999 : sur dix écoles ayant fait partie de ce programme initié par GE, les résultats ont montré que la majorité des écoles a atteint une amélioration significative de sa performance. De plus, le taux de réussite dans 4 des 5 écoles les moins performantes a doublé en passant de 30% à 60%.

Ces initiatives des entreprises en matière de bonne citoyenneté comme le programme de GE prouvent la bonne volonté des entreprises en matière de RSE, améliorent les relations entre ces entreprises et leurs communautés et collectivités locales et créent un sentiment de fierté pour les employés des entreprises ayant participé à des initiatives sociales et environnementales. Cependant, les retombées de ce genre d'initiatives restent limitées, occasionnelles et surtout accessoires dans la mesure où elles ne sont liées ni aux impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise, ni aux dimensions sociales et environnementales de son contexte compétitif. La preuve en est que ce programme d'aide aux écoles publiques américaines de la part de GE n'a pas aidé GE à résoudre un de ses problèmes stratégiques à savoir la rétention de ses employés et sa politique de recrutement.

D'un autre côté, la réduction des « impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur » qui constitue également, pour Porter et Kramer (2006), une démarche réactive mais plus avancée que le simple traitement des « questions sociales d'ordre général » représente un défi de type opérationnel parce qu'il existe une myriade d'impacts sociaux et environnementaux qui peuvent découler de la chaîne de valeur de chaque entreprise et surtout de celle des grandes entreprises multinationales. C'est pourquoi, beaucoup d'entreprises ont dû effectuer un diagnostic des risques sociaux et environnementaux qui découlent de l'ensemble des activités de leur chaîne de valeur. D'ailleurs, le GRI (*Global Report Initiative*), devenu rapidement une référence standard pour le Reporting en matière de RSE, a énuméré une liste de 141 questions RSE, complétée par des listes auxiliaires pour différents secteurs d'industries. Ces listes constituent un excellent début pour aider les entreprises dans leur démarche de réduction des « impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur » mais pour cela, ces entreprises doivent mettre en place des processus internes proactifs et plus spécifiques afin de détecter les impacts sociaux et environnementaux propres à chacune de leurs activités.

Le plus grand défi reste celui de ne pas s'arrêter aux impacts existants de la chaîne de valeur mais d'anticiper les impacts potentiels non encore bien identifiables. Certaines entreprises se sont déjà lancées dans cette démarche : B&Q, une chaîne de fournitures pour les maisons basée en Angleterre, a pris l'initiative d'analyser une dizaine de milliers de questions RSE liées à ses produits –allant du changement climatique aux conditions de travail chez ses sous-traitants et ses fournisseurs- afin d'anticiper quels peuvent être les produits qui porteraient des risques sociaux et environnementaux potentiels et comment l'entreprise agir envers ces risques avant que des pressions externes n'interviennent à ces sujets.

Donc, concernant la démarche visant « *la réduction des impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur* » de la firme, cette dernière doit identifier les meilleures pratiques à mettre en place pour réduire les effets néfastes de ses activités tout en menant une veille sur la manière dont ces pratiques peuvent être renouvelées et sans cesse remises en cause. La limite de la RSE défensive, que ce soit dans une optique de bonne citoyenneté ou de réductions des impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur, est qu'elle reste une démarche temporaire à court terme ce qui ne constitue pas une vraie démarche RSE selon Porter et Kramer (2006).

Ainsi, les principes dominants relatifs à la RSE, qui sont malheureusement encore aujourd'hui de nature défensive, soulèvent des questions et des débats sans arriver à fournir des réponses pragmatiques et opérationnelles aux dirigeants d'entreprise. Ainsi, Porter et Kramer (2006) dans leur article, pointent du doigt une des zones d'ombres des approches RSE défensives qui est celle de ne pas proposer une solution structurée, concrète et opérationnelle pour répondre à la question essentielle qui est celle de savoir comment une entreprise doit allouer ses bénéfices entre ses actionnaires, ses investissements en R&D et ses parties prenantes.

En revanche, les pratiques proactives ou « *figures libres* » (Acquier, 2008) constituent une démarche plus avancée en matière de RSE qui fait l'objet du paragraphe II.2.2.2.

II.2.2.2 Stratégies proactives

« Une étude de la Fondation de France met en évidence une prise de conscience récente chez les chefs d'entreprise français des limites de l'action de l'Etat, ce qui pourrait permettre le « développement du partenariat public-privé en matière d'action de bien commun » et la constitution de « nouveaux liens entre entreprises, pouvoirs publics et tissu associatif » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :46)

Une stratégie est proactive si elle ne résulte pas directement d'une pression sociale mais provient d'une anticipation de la part de l'organisation quant aux exigences et pressions sociales futures (Loison, 2009 :133) et aussi lorsqu'elle vient dépasser le strict cadre de la loi :

« La RSE procède d'une exclusion apparente du droit (au sens de la loi contraignante), c'est en effet ce qui prime dans la définition de la responsabilité par « engagements volontaires et unilatéraux » des entreprises. Mais, comme le livre vert de l'Union européenne le précise, la responsabilité consiste à aller au-delà de la loi (Commission européenne, 2001). Ainsi la référence est bien celle de la loi, ne serait-ce que pour la dépasser » (Bodet et Lamarche, 2007).

Ainsi, une stratégie proactive concerne les initiatives volontaires visant à aller plus loin que ce qui est exigé de l'entreprise par la société dans une perspective de prévention et d'anticipation.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004 :140) notent que dans les entreprises « proactives », la démarche RSE peut traduire deux conceptions différentes :

« Soit elle est tournée vers l'extérieur (relations avec les parties prenantes et les autorités nationales ou internationales, réponse aux questionnaires, communication, voire lobbying), avec un objectif assigné au directeur : être sélectionné dans un indice boursier éthique et améliorer sa notation sociétale ; soit elle est orientée vers la recherche d'opportunités stratégiques (et la définition d'objectifs dans ce domaine), ainsi que vers l'aide aux managers

opérationnels afin d'intégrer localement les objectifs de développement durable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :140)

Nous nous centrerons ici sur ces dernières démarches. Ainsi, dans l'acception proposée par Porter et Kramer (2006), une démarche RSE est proactive si elle opère une articulation stratégique de la RSE dans l'entreprise c'est-à-dire qu'elle intègre la RSE à la stratégie de l'entreprise afin d'acquérir un avantage compétitif à long terme et par la suite atteindre une meilleure performance financière.

Une stratégie RSE est proactive lorsque l'entreprise travaille et analyse sa politique RSE comme elle le fait concernant sa politique économique et financière : de cette façon, l'entreprise va réaliser que la RSE ne représente plus un coût, une contrainte ou un acte de charité mais une source d'opportunité, d'innovation et d'avantage concurrentiel. Il s'agit de la définition d'un vrai *Business Case* de la RSE. Aussi, il revient à l'équipe dirigeante de traiter la question de la RSE et non pas à un service déconnecté de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce cadre, Porter et Kramer (2006) proposent de jeter un regard nouveau sur la relation entre la RSE et la stratégie de l'entreprise pour ne plus percevoir l'équation entre RSE et profitabilité comme nulle. En d'autres termes, ces auteurs répondent, d'une certaine façon, aux détracteurs de la RSE en ne considérant pas cette dernière comme nuisible à la profitabilité mais bien au contraire. Ces auteurs proposent une nouvelle approche RSE - l'approche stratégique- qui intègre la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise et par la suite permet de créer de la profitabilité à l'entreprise et à la société.

Une RSE proactive, stratégiquement articulée, peut faire avancer le champ RSE par sa capacité à réunir l'entreprise et ses parties prenantes externes et surtout de mettre en valeur et d'insister sur l'interdépendance qui existe entre l'entreprise et la société. Pour cela, il faut enraciner la RSE dans l'interrelation de l'entreprise et de la société qui l'entoure et l'ancrer dans les stratégies et les activités de l'entreprise. Si elle est intégrée par l'entreprise, la thèse de la dépendance mutuelle des entreprises et de la société civile est essentielle dans la mesure où, elle permet de créer ce que Porter et Kramer (2006) appellent une « valeur partagée » (« *shared value* »). Ainsi les décisions de l'entreprise et de la société convergent à faire bénéficier les deux parties et non pas l'une au détriment de l'autre. En fait, si une des parties (entreprise ou société) poursuit une politique afin de bénéficier à ses seuls intérêts au détriment de l'autre partie, elle se retrouvera sur un chemin dangereux sur le long terme : le gain actuel de l'une au détriment de l'autre conduirait à un gain, sur le long terme, incertain pour les deux parties (Porter et Kramer, 2006). Plusieurs exemples donnés par les auteurs

corroborent leur propos comme par exemple le fait que l'éducation, la santé et l'égalité des chances sont essentiels pour avoir une main-d'œuvre productive. De plus, la sécurité des produits et des conditions de travail non seulement attirent les clients mais diminuent les coûts des accidents. En fin de compte, une communauté saine crée des demandes croissantes vis-à-vis des entreprises puisque d'un côté, le pouvoir d'achat de ses membres augmente ainsi que leur niveau de vie tandis que d'un autre côté, leurs aspirations évoluent et de nouveaux besoins se créent.

C'est dans cette logique que l'entreprise développe un *Business Case* de la RSE surtout si elle sélectionne des questions sociales et environnementales en rapport avec son (ou ses) métier(s) d'autant qu'aucune entreprise ne peut résoudre tous les problèmes de la société civile ou même en supporter les coûts. Les autres problèmes d'ordre social et/ou environnemental qui ne sont pas liés à l'activité de l'entreprise seront mieux gérés par des ONG, par d'autres entreprises appartenant à d'autres secteurs ou mieux positionnées pour les traiter ou par les institutions publiques (Porter et Kramer, 2006). En conséquence, la logique qui doit guider l'entreprise dans le choix de la question RSE qu'elle décide d'intégrer à sa stratégie ne doit pas être fonction de la légitimité en soi de la question mais bien de l'opportunité que cette question sociale ou environnementale offre afin de créer une « valeur partagée » bénéfique à l'entreprise et à la société.

Nous synthétisons, dans la figure n°1 ci-dessous, les différents niveaux des stratégies RSE que Porter et Kramer (2006) ont observé sachant que le niveau le moins stratégique donc le moins bénéfique pour l'entreprise est celui de la RSE réactive et le niveau le plus avancé, le plus stratégique et donc le plus créateur de valeur est celui de la RSE stratégique (RSE proactive) en passant par la RSE qui se limite à réduire les impacts sociaux et environnementaux néfastes de la chaîne de valeur de l'entreprise et qui correspond à une RSE conforme aux attentes de la société ni plus ni moins.

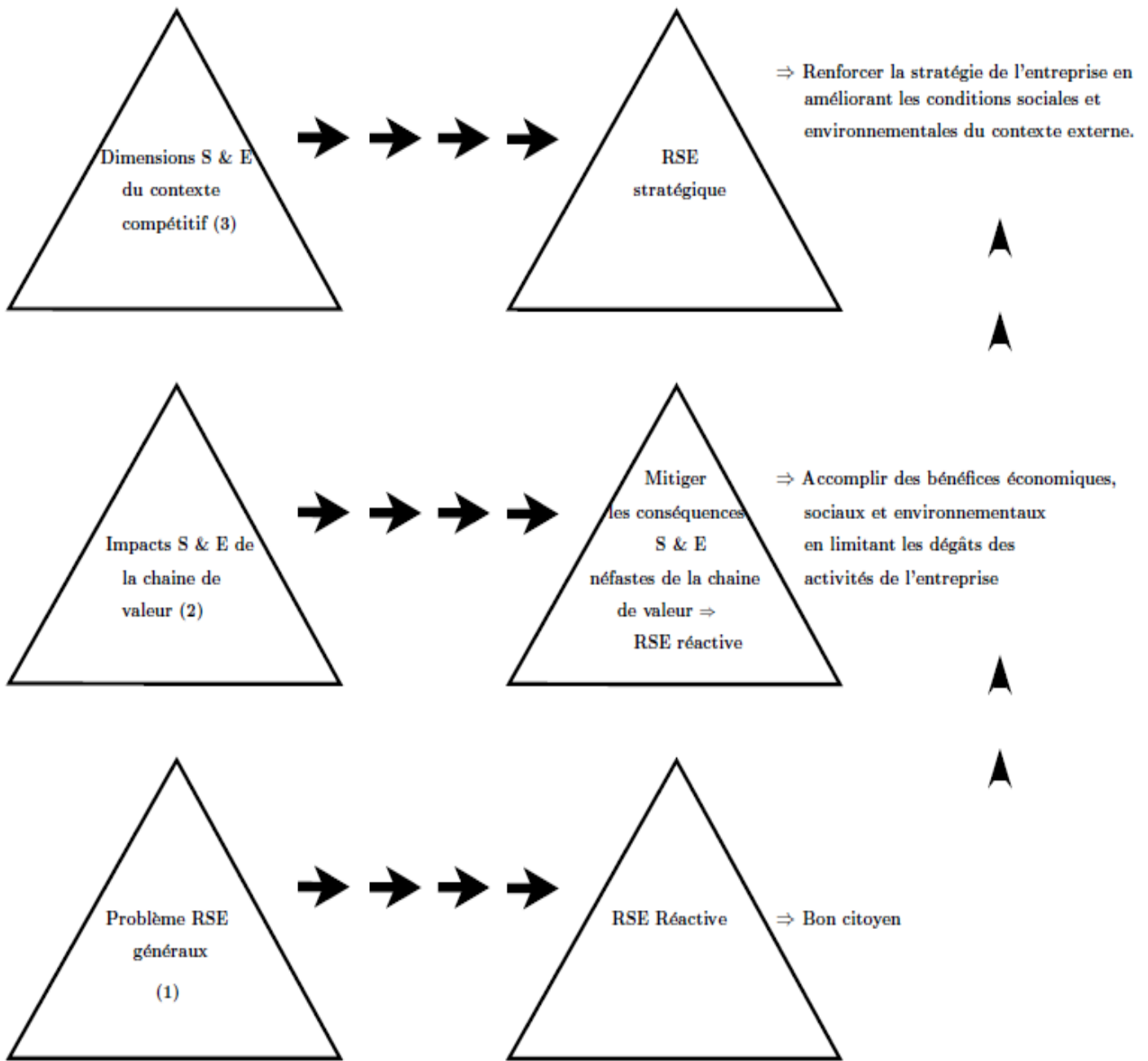


Figure n°1 : Classification des questions et des stratégies RSE de Porter et Kramer (2006)

Cette classification a pour but d'établir ce que Porter et Kramer (2006) appellent « Agenda Social et Environnemental » qui permettra à l'entreprise d'atteindre un bénéfice social et économique pour elle et la société simultanément c'est-à-dire une « valeur partagée ».

La RSE stratégiquement articulée est donc l'aboutissement d'une démarche RSE réfléchie de la part des mêmes équipes dirigeantes qui fixent la stratégie de l'entreprise et elle est atteinte quand l'entreprise dépasse les pratiques défensives réduites à une démarche basée sur la mitigation des « conséquences sociales et environnementales néfastes de la chaîne de valeur » : il s'agit dans ce cas d'allier profitabilité et RSE en renforçant la stratégie de l'entreprise par le développement des conditions sociales et environnementales du lieu d'implantation de l'entreprise. C'est à travers la RSE stratégique que l'entreprise pourra avoir un impact social et environnemental significatif et obtenir la plus importante profitabilité et ainsi articuler stratégiquement la profitabilité et la RSE.

Par exemple, la question des émissions de carbone représente selon Porter et Kramer (2006):

- un « impact social et environnemental négatif de la chaîne de valeur » (ce qui correspond à une pratique réactive non stratégiquement articulée) d'une entreprise de transport comme UPS,
- et un « impact social et environnemental de la chaîne de valeur » et « une dimension sociale et environnementale du contexte compétitif » pour une entreprise automobile comme Toyota : ce qui correspond à une articulation stratégique entre RSE et avantage compétitif c'est-à-dire profitabilité.

Dans le même sens, la question de la pandémie du SIDA en Afrique représente :

- une « question RSE d'ordre général » pour une entreprise de distribution d'équipements de maison comme Home Depot,
- un « impact social de la chaîne de valeur » pour une entreprise pharmaceutique comme GlaxoSmithKline
- et enfin, une « dimension sociale du contexte compétitif » pour une entreprise comme Anglo American qui est une entreprise d'extraction minière implantée en Afrique et qui dépend de la main d'œuvre locale africaine.

La RSE stratégique dégage de la profitabilité pour l'entreprise et ses parties prenantes en investissant dans les aspects sociaux et environnementaux du contexte : ceci renforce la compétitivité de l'entreprise et crée une relation de symbiose entre ces deux entités

interdépendantes parce que le succès de l'entreprise et celui de la société deviennent mutuellement renforçant.

« Typically, the more closely tied a social issue is to the company's business, the greater the opportunity to leverage the firm's resources and capabilities, and benefit society » (Porter et Kramer, 2006).

L'originalité de l'étude menée par Porter et Kramer (2006) est qu'elle propose aux entreprises de mener une politique qui réunit la réduction des impacts sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur, -en faisant évoluer sans cesse ces pratiques- et l'amélioration des dimensions sociales et environnementales du contexte compétitif qui crée une opportunité pour l'entreprise. Si ces deux outils puissants et créateurs de valeur économique et sociale sont combinés, le résultat obtenu est beaucoup plus important pour la société et l'entreprise.

Selon Porter et Kramer (2006), les entreprises doivent recentrer leurs actions fragmentées et de nature défensive en matière de RSE en une approche proactive et intégrée à leur stratégie, à leur cœur de métier. Les actions sociales et environnementales des entreprises doivent se déplacer d'une focalisation sur l'image vers une focalisation sur le fond. Pour cela, les projets sociaux et environnementaux dans la chaîne de valeur de l'entreprise doivent être intégrés dans les mesures de performance des managers et faire l'objet de primes pour que cette démarche acquière une valeur stratégique.

Toute stratégie est une question de choix et il en va de même pour la RSE, affirment Porter et Kramer (2006), car il s'agit d'opérer le bon choix de la (ou des) question(s) sociales et/ou environnementales à intégrer dans la stratégie de l'entreprise afin de parvenir à un maximum de gain pour l'entreprise tout en faisant bénéficier les parties prenantes. Or, les exigences sociales et environnementales sans cesse croissantes, dont font l'objet les entreprises actuellement et qui sont l'une des conséquences du capitalisme financier dominant, empêchent les entreprises d'intégrer à leur stratégie court termiste des priorités sociales et environnementales dont les profits n'apparaîtront qu'à long terme.

L'idéologie dominante oblige ainsi à déléguer des projets et des investissements de RSE de long terme au département Recherche & Développement : des projets de nature sociale et environnementale ont de moins en moins leur place, dans l'économie actuelle, au niveau de la stratégie des entreprises, ces dernières étant censées poursuivre des performances de plus en plus courts-termistes.

En conclusion, une démarche RSE ne doit pas se limiter à corriger les préjudices sociaux et environnementaux de la chaîne de valeur de l'entreprise quelle que soit leur importance, ni se réduire à quelques actions philanthropiques et caritatives en faveur des collectivités locales ou la fourniture d'aides aux communautés lors de catastrophes. Il faut, en revanche, opter pour une politique centralisée et focalisée afin de créer de la valeur partagée à travers des pratiques opérationnelles à tous les niveaux de la chaîne de valeur et des projets pour gérer les dimensions sociales et environnementales du contexte compétitif de l'entreprise. Cette démarche ne comprend pas uniquement le potentiel de favoriser le développement économique et social, elle implique aussi la capacité de changer la façon dont les entreprises et leurs parties prenantes externes se perçoivent actuellement, à savoir comme deux mondes dans un bras de fer dont les intérêts ne convergent pas mais s'opposent.

Enfin, Porter et Kramer (2006) invitent les ONG, les gouvernements et la société civile à arrêter de penser en termes de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » mais en termes d' « Intégration Sociale de l'entreprise » :

« NGOs, governments, and companies must stop thinking in terms of « corporate social responsibility » and start thinking in terms of « corporate social integration » » (Porter et Kramer, 2006)

Approcher la RSE comme une démarche créatrice de valeur partagée économique et sociale plutôt que comme la correction des dommages ou comme une campagne de relations publiques concèdera un avantage concurrentiel constamment croissant et durable à l'entreprise surtout quand une entreprise investit ses ressources, son expertise et ses talents dans les problèmes sociaux et environnementaux qu'elle maîtrise le mieux -c'est-à-dire ceux qui sont les plus proches et les plus liés à son cœur de métier- et dans lesquels elle trouve son profit.

En effet, dans le contexte de la mondialisation et en l'absence d'une structure publique mondiale capable d'imposer une régulation administrée du type que celle que produisaient les Etats de l'ère fordienne, ce sont les multinationales qui assurent la régulation, de par leur position économiquement et politiquement dominante par rapport aux Etats-Nations, aux organismes internationaux et aux PME.

« Face aux effets sociaux et environnementaux des pratiques des firmes multinationales, dénoncés par de nombreux acteurs et organisations de la société civile, les entreprises ont été amenées à s'imposer des contraintes visant à légitimer leurs actions » (Bodet et Lamarche, 2007)

C'est précisément grâce au cadre faiblement réglementé de la RSE que les entreprises produisent des engagements volontaires, non contraignants : il s'agit d'une forme d'institutionnalisation des pratiques RSE.

« Les règles auto-produites par les entreprises s'intègrent dans ce qu'on appelle la soft law, en référence au caractère non obligatoire et non contraignant de ces règles. Elles participent à la structuration d'un système a priori non contraignant pour les entreprises, car sans obligation qu'elle soit légale ou normative » (Bodet et Lamarche, 2007).

La réalité est telle que la construction institutionnelle en matière de RSE est multiple tandis que la production de règles de droit est elle très réduite (Bodet et Lamarche, 2007).

« Il est également important de souligner que le discours sur la soft law peut avoir comme effet de légitimer la primauté de la soft law sur la loi contraignante. Ce faisant, les entreprises renforcent leur pouvoir dans le rapport de forces capital-travail, mais aussi Etat-capital. En parallèle les grandes entreprises accroissent leur pouvoir sur les plus petites en façonnant les références » (Bodet et Lamarche, 2007).

Dans ce cadre, les multinationales qui mettent en œuvre cette démarche proactive de production volontaire d'un « droit mou » visent aussi à « s'autonomiser » vis-à-vis du pouvoir de la contrainte légale.

Cependant, Bodet et Lamarche (2007) soulignent la « dimension performative » de cette mise en œuvre volontaire de pratiques responsables et d'élaboration de pratiques communes par les entreprises : elles se posent ainsi comme productrices « de dispositifs qui sont autant d'institutions mais ces dispositifs ne constituent pas le seul cadre de la contrainte qui s'impose à elles. L'intention normative des entreprises dépend, non seulement du cadre légal,

mais aussi de la capacité de nombreux acteurs (salariés, ONG, pouvoirs publics, voire personnes privées) d'opposer l'engagement à la réalité des pratiques. Le régime d'engagement volontaire n'est pas sans droit, il renvoie à d'autres droits, le droit commercial notamment. Le pouvoir de cette lex mercatoria est sans doute un des traits spécifiques de la structure juridique de la RSE » (Bodet et Lamarche, 2007).

Notons ici que la dimension « performative » constitue une contrainte supplémentaire pour les entreprises qui risquent de tomber dans leur propre piège dès lors que des « *campagnes médiatiques (name and shame, boycott,...)* » risquent de pointer du doigt tout décalage entre les engagements affichés et les pratiques :

« Ainsi, l'effet de boycott, les décisions de justice face à des engagements (comme dans le cas de Nike), les atteintes à l'image (activisme associatif)... construisent une forme d'enforcement qui n'est pas attendu par les entreprises. Des formes de mobilisation publiques ou médiatiques sont en germe, comme dans le cas de Danone, qui subit un boycott résultant du décalage entre ses engagements sociaux élevés et le plan social mis en œuvre, alors même que le plan n'est pas d'une rigueur particulière. Les engagements produisent un effet d'exigence significatif (médiatique, consumériste). Ce ne sont pas seulement des effets de langage, ils imposent un certain nombre de transformations dans la gestion des firmes (Swaen et Vanhamme, 2006) » (Bodet et Lamarche, 2007).

II.2.2.3 Stratégies collectives

Nous avons vu que des initiatives individuelles voient de plus en plus le jour en matière de RSE. Cependant « *la majorité des entreprises multinationales, de leurs fournisseurs et sous traitants, soumis à la pression de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans un contexte d'hypercompétitivité, reste étrangère à l'approche RSE ou limite son action à un patchwork mal intégré de pratiques isolées mais médiatiques* » (Brabet, 2010 :34). C'est dans ce contexte, qu'une alternative aux initiatives individuelles est née : il s'agit des stratégies collectives en matière de RSE.

« Autour de ce projet se mobilisent des entreprises pionnières, d'autres qui au centre de polémiques nuisibles pour leur image ont intérêt à harmoniser les

conditions de la concurrence, des syndicats, des ONG, des investisseurs, des professionnels spécialistes de la RSE, des gouvernements nationaux, des instances nationales et internationales qui parviennent progressivement à étendre l'exigence et la portée de normes protégeant les droits humains et l'environnement » (Brabet, 2010 :35)

Dans le cadre des stratégies collectives, des normes collectives sont mises en place par certains acteurs et dont la construction se fait par des processus (*ibid.* :35) :

- *bottom up*, s'appuyant sur des pratiques d'entreprise négociant, avec des Parties Prenantes et des contre pouvoirs, des initiatives multi *stakeholders*,
- et *top down* au travers de lois, de directives, de conventions nationales, régionales, internationales, sectorielles ou générales, contraignantes ou incitatives, dans la structuration desquelles interviennent des organismes publics et privés.

Les partenariats entre ONG et entreprises ou inter-entreprises entrent dans la catégorie des stratégies collectives. En effet, nous observons qu'un nombre croissant d'entreprises qui ont adopté des politiques RSE avancées, ont mis en place une forme de coopération, de partenariat avec certaines parties prenantes notamment les ONG dans le cadre d'émission de standards internationaux et la conclusion d'accords volontaires.

« Un certain nombre d'initiatives posent cependant les prémisses d'une évolution, notamment les partenariats entre entreprises, ONG et associations de consommateurs, qui rapprochent le consommateur du citoyen et ouvrent des espaces de dialogue » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :68)

Le milieu des affaires connaît, de plus en plus, des partenariats entre les entreprises d'un côté, et les ONG et milieux associatifs d'un autre côté, dans le cadre de politiques proactives ou défensives de RSE. Le but des entreprises à travers des partenariats avec des organisations non gouvernementales connues pour leur défense de l'environnement ou des droits humains est celui de se montrer en tant qu'entreprise proactive dans le domaine de la RSE et de gagner en légitimité face à l'opinion publique.

« Les entreprises multinationales et les organismes internationaux qui œuvrent à l'ouverture du commerce international, du système d'investissement et de l'économie de marché ont, en effet, intérêt à contrôler leur environnement socio-politique et à faire légitimer leurs activités par la société civile. Par ailleurs, les ONG ont besoin de trouver des financeurs ou de s'inscrire dans des projets d'entreprises leur permettant d'assurer leur pérennité. De ce fait, les institutions internationales qui jouent un rôle de catalyseur appellent fortement les ONG à entrer dans cette nouvelle forme de régulation où leur présence est censée faire contrepoids à celle des entreprises multinationales : le sommet de Johannesburg en 2002 en fut une illustration marquante avec la tenue, à quelques distances de la rencontre officielle patronnée par l'ONU, d'un Forum des ONG servant à la fois de lieu de rassemblement de la contestation et d'interpellation des acteurs des réunions officielles » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :46)

Il faut cependant noter que ces coopérations et ces partenariats ne font pas l'unanimité chez les ONG : certaines dénoncent le risque d'instrumentalisation des ONG par les entreprises ou même le renforcement, grâce à ces partenariats, de la mondialisation libérale.

Certains auteurs voient dans ces partenariats *« une nouvelle forme de régulation de l'action publique en même temps qu'une forme de régénération des contenus de légitimation du capitalisme »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :46). Certaines entreprises, par exemple, ont même conclu des alliances stratégiques avec des concurrents majeurs de leur secteur pour traiter des problèmes sociétaux complexes voire de proposer une forme d'autorégulation :

« Peter Utting (2005) parle à ce propos de « régulation articulée », Thomas Berns et al. (2007) de corégulation, Corinne Gendron et al. (2004) de régulation hybride » (Brabet, 2010 :35).

Les actions collectives initiées par certaines entreprises peuvent être *multistakeholders* ou multisectorielles : il s'agit donc d'un collectif d'acteurs qui sont soumis à la pression d'un même environnement et qui légitiment un ensemble de normes et de pratiques collectives qui se transforment ensuite en conventions sociales. Ce type d'actions collectives diminue, en fait, la pression exercée par l'environnement sur les acteurs qui composent ce collectif.

Plusieurs objectifs sous-tendent le volontarisme d'une entreprise à faire partie d'une stratégie collective c'est-à-dire à se conformer à une règle, norme ou pratique définie par des entreprises du même secteur ou multisectorielles : d'un côté, elle reste ainsi en phase avec les autres acteurs de son environnement et d'un autre côté, elle diminue ainsi la pression exercée sur elle par l'environnement externe. En effet, dans le cadre de l'institutionnalisation de la RSE et du DD, les stratégies collectives constituent une réponse adaptée à ce contexte dans le sens où les entreprises ont tout intérêt à se conformer à la norme définie par leur champ organisationnel.

Notons que les stratégies collectives peuvent être réactives en visant à absorber les variations de l'environnement comme proactives en devançant le comportement imprévisible d'autres acteurs.

En fait, l'incertitude du contexte actuel et l'institutionnalisation en cours de la RSE sont de nature à inciter les entreprises à développer des stratégies collectives afin de réagir et de pro- agir sur leur environnement en cherchant à développer leurs propres outils de régulation. Élaborés de manière volontaire, les accords cadres internationaux, constituent un des exemples des stratégies collectives : les Accord Cadres Internationaux (ACI) sont négociés entre les entreprises et les fédérations syndicales internationales.

« En l'absence d'un cadre juridique pour la négociation collective transnationale, la conclusion des accords-cadre internationaux constitue une solution pour associer les représentants des salariés à l'élaboration des normes de responsabilité sociale et pour renforcer la légitimité de celles-ci »
(Sobczak, 2005 :3)

Pour Sobczak (2005), c'est à cause de l'inadaptation des normes du droit du travail c'est-à-dire du modèle de régulation des relations de travail fondé sur le droit du travail que les acteurs sociaux sont à la recherche de nouvelles formes de régulation :

« De ce point de vue, les accords-cadre internationaux négociés entre des entreprises multinationales et des fédérations syndicales internationales du secteur pour reconnaître des droits à l'ensemble des salariés du groupe, voire à ceux des sous-traitants, constituent sans doute une réponse mieux adaptée aux traditions sociales de l'Europe continentale, tout en échappant largement

aux catégories du dialogue social définies par le droit du travail au niveau national et européen » (Sobczak, 2005 :2)

Nous voyons dans les stratégies collectives, la préfiguration d'une forme de régulation qui viendrait combler un droit du travail devenu obsolète au vue des transformations de l'organisation de l'entreprise.

Certaines entreprises, comme Carrefour par exemple, s'impliquent aujourd'hui dans une initiative de type collectif visant à faire respecter les normes sociales (comme l'Initiative Clause Sociale, par exemple). Egalement, le 27 janvier 2007, le Comité International d'Entreprises à Succursales (CIES) qui regroupe les plus grandes entreprises mondiales de la distribution, a annoncé une coopération largement pilotée par le duo Wal-Mart/Carrefour pour mener à bien un programme destiné à permettre aux distributeurs mais aussi à leurs principaux fournisseurs de veiller ensemble au respect des normes internationales.

En même temps, le dirigeant de Wal-Mart fait appel au législateur pour prendre des mesures en faveur de la hausse du salaire minimum ainsi que des mesures environnementales incitatives.

L'appel au législateur ou à l'Etat est né de la prise de conscience des entreprises des limites des démarches privées. Ainsi, Véronique Discours-Buhot, directrice du développement durable chez Carrefour, déclare-t-elle : « *Notre expérience de démarche volontaire dans ce domaine touche ses limites. Nous mesurons la nécessité d'une règle claire, applicable à tous sur la distribution des responsabilités en termes de Droits Humains entre les Etats et les entreprises* »¹². Les responsables de Casino, de la FIDH, du collectif de l'éthique sur l'étiquette tiennent également le même discours.

¹² Communiqué de presse de Carrefour du 14 novembre 2005

Transition entre II.2 et II.3

Ainsi, malgré ce foisonnement de codes, chartes, et règles, nous ne pouvons, à ce jour, affirmer que le champ RSE soit fortement institutionnalisé :

« En somme ce n'est pas parce que les acteurs, notamment les entreprises, tentent de produire du consensus autour de leurs valeurs que cela donne un compromis institutionnalisé » (Bodet et Lamarche, 2007).

La RSE reste un champ contesté. C'est moins maintenant aux différenciations des réactions des entreprises face à la RSE, qu'aux différentes conceptions de ce domaine, du rôle que peut et doit jouer la RSE que nous nous intéresserons. Il est en effet nécessaire de bien comprendre le potentiel de la RSE mais aussi les limites inhérentes à la démarche si l'on souhaite comprendre comment les entreprises peuvent s'y inscrire.

Les approches des entreprises en matière d'articulation, de mise en cohérence ou de séparation sont variées et nous envisageons dans la section II.3 de notre thèse de caricaturer *« les trajectoires par lesquelles les valeurs sociales sont progressivement articulées au jeu économique et stratégique » (Acquier, 2008).*

II.3 L'articulation entre exigence de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et exigence de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La question de l'articulation entre l'exigence de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et celle de RSE est liée à la recherche d'un lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise. Les premières recherches qui ont posé la question de la performance financière des entreprises dites « socialement responsables » ont émergé au début des années 1970 et depuis, de nombreuses études quantitatives ont été menées dans le but d'établir un lien statistique entre la responsabilité sociale et la performance financière de l'entreprise sans à parvenir à établir de lien évident et à clore les controverses sur ce sujet (Acquier et Aggeri, 2008 :141).

Notre étude ne prétend pas prouver un quelconque lien positif ou négatif entre RSE et performance financière dans la lignée d'études empiriques qui se sont révélées relativement décevantes (Allouche et Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003) mais notre ambition ici est celle de la construction d'une revue de la littérature sur l'articulation entre RSE et performance financière dans un champ « *sous-théorisé voire non théorisé* » (Gond, 2006).

D'ailleurs, la relation entre RSE et rentabilité est aujourd'hui une problématique centrale pour les chercheurs du champ *Business & Society* et un problème managérial crucial pour les acteurs impliqués dans la RSE. Or, « *aucun consensus n'a pu, jusqu'à ce jour être dégagé* » quant à un lien positif entre performance sociale et performance financière (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :95).

Nous nous positionnons dans un angle théorique qui considère que le discours sur une possible articulation entre RSE et profitabilité est le produit d'une construction sociale et cognitive résultant de comportements d'acteurs plus ou moins concernés par son existence et non pas comme les défenseurs d'une évidente relation positive entre performance sociale et performance financière (Gond, 2006).

Notre objectif dans la présente section est celui de faire l'état des lieux des différents modèles d'articulation ou de non-articulation envisagés en matière de RSE par les entreprises et la littérature managériale. Les conclusions que nous tirerons dans cette section vont nous guider, dans la deuxième partie de notre thèse, afin de repérer les différentes formes d'intégration

discursive de la profitabilité et de la RSE dans les messages des dirigeants du deuxième leader mondial de la distribution, qui s'autoproclame pionnier du champ de la RSE, à savoir le Groupe Carrefour et pour mettre en évidence l'évolution de cette articulation entre 1993 et 2007.

Le contexte est tel que, plusieurs tendances contradictoires coexistent, et qui se reflètent dans les pratiques discursives et non discursives des entreprises qui sont les réceptrices d'un ensemble complexe de contraintes : globalement, nous avons, d'un côté, le modèle des défenseurs de la RSE et porteurs d'une volonté d'institutionnalisation des pratiques sociales et environnementales en vue de leur intégration stratégique par les entreprises et d'un autre côté, le modèle des contestataires de la RSE, prôné par les propriétaires de capital alignés sur le seul concept d'EVA[®] et défenseurs de la vision qui veut que la seule responsabilité sociale de l'entreprise soit la maximisation de la valeur des actionnaires.

Dans ce contexte, une diversité d'approches existe en matière de RSE quant à l'étendue et aux limites de son rôle dans les entreprises:

« Chacune est porteuse d'une vision des êtres humains, de la société, de l'économie, de l'environnement... Toutes se soucient du bien-être général, mais elles diffèrent sur les moyens permettant de l'obtenir » (Brabet, 2009)

Quatre grandes conceptions de la manière d'approcher la RSE sont distinguées par Brabet (2009) qui vont correspondre à des modes d'articulation ou de « non articulation » de la RSE :

- *« Dans la première conception, le seul devoir de l'entreprise consiste à satisfaire au mieux les actionnaires »* : dans ce modèle, il n'y a aucune articulation de la RSE aux exigences économiques puisque la responsabilité de l'entreprise est uniquement celle de l'augmentation de la richesse des entreprises. La RSE est considérée comme un danger face à la profitabilité et ne doit donc pas s'intégrer dans les décisions et les métiers stratégiques de l'entreprise (II.3.1),
- *« Dans la deuxième, les entreprises doivent volontairement s'engager dans des démarches de responsabilité sociale »* : dans ce modèle, il y a, au moins dans les discours, articulation entre l'économique, le social et l'environnemental. Il s'agit ici de *Business Case* ou d'articulation stratégique de la RSE (Porter et Kramer, 2006) (II.3.2),

- « *Dans la troisième, le seul volontarisme des acteurs ne peut suffire : pour assurer la coordination de l'action collective en général et des marchés en particulier, il faut des règles et des institutions issues d'un débat démocratique* » (Brabet, 2009) : les tenants de ce modèle de la « co-régulation » réclament un encadrement démocratique de la RSE et réfléchissent sur les moyens de le faciliter tout en reconnaissant « *la conflictualité éventuelle des intérêts qui sont ici présentés comme structurés par un système socio-économique* » (Brabet, 2010 :34). En effet, certaines entreprises en appellent à une régulation publique, d'autres négocient des ACI avec des syndicats et d'autres s'engagent dans des initiatives multisectorielles : ces mouvements commencent tout récemment à s'inscrire dans les discours des entreprises et de leurs dirigeants.
- « *Enfin, dans le dernier modèle, une partie de l'activité de production doit être soustraite à une marchandisation qui ne peut pas assurer seule le développement durable de notre société* » (Brabet, 2009).

Ainsi, les modes d'articulations entre RSE et profitabilité que nous développons dans cette section traduisent les trois premiers modèles cités plus haut et élaborés par Brabet (2009). Nous ne développerons pas le dernier modèle, qui ne concerne qu'indirectement les entreprises dans la mesure où elles exercent un lobbying pour privatiser des activités ou bien pour assurer, par délégation, un service public ou enfin pour s'inscrire dans des partenariats publics/privés. La Grande Distribution, en particulier, est peu centrée sur de telles démarches.

II.3.1 RSE versus Profit : la RSE nuit à la profitabilité

« Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour les actionnaires » (Friedman, 1962)

C'est à Milton Friedman que l'on doit la critique la plus célèbre de la RSE : dans un article du *New York Times Magazine*, publié en 1970, Friedman synthétise et reprend les arguments développés à l'encontre de la RSE dans un de ses ouvrages antérieurs, *Capitalism and Freedom* (1962).

Selon Gond et Igalens (2008), Friedman (1970) rejoint en partie des arguments de critiques politiques déjà évoquées par Levitt¹³ en 1958 mais il en généralise et étend la portée en inscrivant son argumentation dans la perspective économique d'une relation d'agence qui lie un dirigeant (l'agent) à ses actionnaires (le principal).

Dans son approche, Friedman exclut des actions de RSE qui seraient profitables, car elles ne correspondent, selon lui, qu'à une labellisation hypocrite de la recherche de profit. Il explique que si un dirigeant (agent) investit de l'argent de l'entreprise dans des programmes de RSE, cela va, soit à l'encontre de ses obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires (en diminuant le profit), soit équivaut à faire supporter par les consommateurs ou par les employés le coût des actions sociales et environnementales de l'entreprise. Dans tous les cas de figure, ceci revient pour le dirigeant à se substituer au gouvernement en imposant arbitrairement un impôt à certains acteurs économiques pour gérer un problème environnemental ou social (Gond et Igalens, 2008). Ainsi, pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago :

« C'est le marché qui assure la meilleure allocation des ressources et c'est seulement quand il s'avère inefficace qu'il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes (par exemple en cas

¹³ Gond et Igalens (2008) renvoient à T. Levitt (1958) la première critique relevée envers la RSE dans son article : « The dangers of social responsibility », *Harvard Business Review*, 1958.

d'externalités négatives générées par l'activité des entreprises) » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :94)

Dans cette optique, Friedman pose la question de la capacité et de la légitimité du dirigeant dans la définition et la gestion des problèmes sociaux. Selon son analyse, les dirigeants « *ne disposent ni des compétences nécessaires à la gestion d'un service public, ni de la légitimité politique pour administrer le bien commun car ils ne sont pas élus démocratiquement* » (Gond et Igalens, 2008 : 20).

Dès lors et dans un contexte de guerre froide, la RSE constitue pour Friedman une menace pour la démocratie américaine et « *peut être comparée à du socialisme rampant, et finalement assimilée à une « doctrine fondamentalement subversive » (p. 223)* » (Gond et Igalens, 2008 : 20).

Dans le cas où il existerait une volonté de la part des citoyens américains de voir les entreprises engagées dans une démarche environnementale, par exemple, Friedman estime qu'il faut qu'ils utilisent le vote et le processus démocratique pour élire des représentants pouvant légiférer dans ce sens car selon lui, d'une part, la gestion du bien public revient à l'Etat, et d'autre part, la seule responsabilité de l'entreprise est celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles d'une compétition libre et ouverte sans tromperie ni fraude.

Gond et Igalens (2008 : 20) synthétisent la définition friedmanienne de la RSE comme suit :

« la RSE est donc définie de manière minimaliste comme la recherche d'un profit maximum dans le respect du cadre légal ».

Dans cette position théorique, les logiques économiques et sociales sont subordonnées à une logique exclusivement financière dominée par la relation entre actionnaires et dirigeants :

« Toute décision dans un domaine sociétal devrait donc être justifiée au regard d'une création attendue de valeur financière » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :95)

Ce modèle est appelé par Brabet (2009) « le modèle de la valeur pour l'actionnaire » selon lequel l'intérêt général est assuré lorsque les entreprises poursuivent uniquement l'objectif de maximiser la valeur pour l'actionnaire en assurant la hausse du cours de l'action et les meilleurs dividendes possibles :

« *Dans ce modèle, la diffusion de la RSE est perçue comme un danger* »
(Brabet, 2009)

Après Milton Friedman (1962, 1982), nous citons aujourd'hui David Henderson (2001) avec son ouvrage intitulé *Misguided virtue : false notions of Corporate Social Responsibility* dans lequel il s'oppose à la RSE conçue comme un concept « anti-business » :

« *Que la démarche RSE soit volontaire ou réglementée, David Henderson la désapprouve* » (Brabet, 2009).

Les détracteurs de la RSE s'inscrivent ici dans la théorie économique classique et néo-classique.

« *Dans la vision de la société dont celle-ci est porteuse, les êtres humains sont mus par des motivations uniquement économiques : c'est l'homo economicus, dont les préférences ne sont pas interrogées puisqu'elles sont considérées comme substantielles. La société n'est alors que l'agrégat de ces individus dont le jeu des libres choix structure la main invisible du marché* » (Brabet, 2009)

Dans cette optique, le rôle du dirigeant est celui d'optimiser la richesse et les dividendes de l'actionnaire et leur présenter une information transparente pour favoriser leur pouvoir de décision, de délégation et de contrôle (Brabet, 2009).

De plus, Henderson (2001) « *soupçonne que la RSE ne constitue souvent qu'un discours de façade visant à apaiser les esprits, le coût d'une véritable démarche de RSE lui semble insoutenable* » (Brabet, 2009).

Acquier (2008) qualifie cette séparation des intérêts économiques et ceux d'ordre de la RSE comme relevant du courant qui prône la déconnexion de l'entreprise et de la société appelé « *business versus society* » qui « *concerne des entreprises dont le cœur de métier fait l'objet de controverses récurrentes, mettant en cause ses impacts environnementaux et sociaux voire son utilité sociale (par exemple certaines entreprises du secteur du tabac ou du secteur pétrolier). Ne cherchant pas à revoir le cœur de leur métier, ces entreprises évoluent malgré les pressions sociales, en exerçant des actions de lobbying visant à limiter l'encadrement par la société de leurs activités, quitte à prêter le flanc au scandale et à la mise en cause publique. Elles ne cherchent pas à s'investir dans une démarche de développement durable ou de RSE* ».

Ici, aucune articulation n'est envisagée : il s'agit de la subordination des questions sociales et environnementales, jugées « subversives », aux questions d'ordre économique et financier dans les pratiques discursives et non discursives. Ici la responsabilité sociale est donc séparée de l'activité économique. Au mieux, ces entreprises pratiquent-elles et affichent-elles des pratiques philanthropiques dissociées de leurs opérations.

Dans ce modèle, il faudrait intégrer aussi des démarches RSE considérées comme « meilleures pratiques » ou exemplaires mises en œuvre par la « base » sur lesquelles l'entreprise communique alors qu'en réalité ces actions relèvent de quelques actions RSE ponctuelles, fragmentées, qui ne coûtent rien et sans moyens d'actions.

Il s'agit ici d'un courant qui considère que la RSE n'est pas compatible avec la profitabilité de l'entreprise et qui correspond au « *modèle libéral classique, fondé sur la dissociation entre le « business » et le « hors business », dont le cœur reste strictement économique mais susceptible d'ajouter à la périphérie des actions philanthropiques* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :114) contrairement au deuxième modèle que nous allons analyser dans le paragraphe II.3.2 qui se traduit par une stratégie de *Business Case* de la RSE.

II.3.2 Business Case et articulation stratégique

« The institutionalized conceptions of CSR as reflected in management scholarship during the last forty years have changed substantially. Corporate social responsibility is no longer conceived as a moral 'responsibility' of corporate managers for greater social good or executives' discretionary expenditure that could hamper a corporation's profitability, but as strategic resources to be used to improve the bottom line performance of the corporation » (Lee, 2008 : 62)

La réconciliation théorique entre les intérêts économiques et sociaux de l'entreprise a débuté dans les années 1970 et tend à être de plus en plus acceptée de nos jours, notamment grâce aux recherches sur la RSE en management stratégique. Or, les résultats financiers issus d'une démarche RSE sont difficiles à déterminer et les études qui concernent les effets d'une réputation sociale et environnementale d'une entreprise sur le cours de bourse ont été peu concluantes. Le fait de ne pas avoir un moyen de quantifier les bénéfices des investissements sociaux et environnementaux fragilise la RSE qui risque d'être écartée par un simple changement de management ou un revirement économique. Porter et Kramer (2006) proposent une solution à cette impasse : il n'existerait plus d'opposition entre performance sociale et performance économique si la RSE est considérée comme une politique qui peut s'intégrer à toutes les activités que l'entreprise entreprend dans le cadre de son activité économique.

Ainsi, même si l'impact de la RSE sur la performance financière n'a pas été démontré empiriquement, un lien positif peut exister dans le cas d'une articulation stratégique de la RSE. D'ailleurs, dans l'approche instrumentale, la RSE est perçue comme une ressource stratégique dont la mobilisation est susceptible d'améliorer la performance finale de l'entreprise.

Selon Lee (2008 : 63), la principale motivation à l'adoption de stratégies et de pratiques de responsabilité sociétale est que cet investissement « rapporte » et profite à tout le monde. Dans cette conception, il n'y a pas d'antagonisme entre les objectifs de l'entreprise et ceux de ses parties prenantes : les stratégies de RSE sont alors « gagnant-gagnant ». Notons que dans

ce modèle appelé aussi « modèle du volontarisme des parties prenantes » (Brabet, 2008, 2009, 2010), c'est la « *soft law* » qui prime dans la mesure où, sous l'impulsion plus ou moins directe des instances publiques (l'Union européenne ou l'OCDE par exemple), « les initiatives volontaires des entreprises fleurissent en « partenariat » (souvent qualifié de stratégique) avec des parties prenantes » (Brabet, 2010).

On parle de *Business Case* de la RSE lorsqu'il y a un « *argumentaire économique* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :123) derrière la décision d'adopter une démarche à partir de deux arguments:

« Premièrement, les résultats sont améliorés par la diminution des coûts grâce aux économies qui résultent de l'éco-efficience, par la diminution des risques industriels ou commerciaux, par la réduction des risques de procès, voire du montant des amendes payées et par l'amélioration de la qualité, de l'image et de la réputation qui contribuent à apporter de la confiance, à fidéliser les consommateurs et les salariés ; l'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et immatérielle et attirer des capitaux.

Deuxième argument, l'obtention de la légitimité (licence to operate), l'établissement de relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation de liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes et surtout le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés, sont autant d'éléments qui enrichiraient les compétences de l'entreprise et lui confèreraient un avantage compétitif » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :123)

Ainsi, nous pouvons ici regrouper certains arguments du Business Case, ce qui nous permettra ensuite de les repérer dans les discours des dirigeants de Carrefour :

- économies sur les opérations et diminution des coûts,
- diminution des risques opérationnels (dont risques de procès),
- amélioration de l'image et de la réputation dans le but de fidéliser les clients et les salariés,
- recrutement, motivation et fidélisation des salariés,
- stabilisation des relations avec les fournisseurs,

- conception et innovation de nouveaux produits ou services
- *licence to operate...*

Dans cette logique, la RSE contribue à la performance financière de l'entreprise à condition de savoir l'articuler correctement à la stratégie de celle-ci et ainsi pouvoir en tirer un avantage concurrentiel : en ce sens, la RSE devient une ressource stratégique qu'il convient de savoir comment gérer et développer. Dans cette optique, la gestion de la RSE ne peut pas se réduire simplement à conformer l'entreprise à des standards externes. Il s'agit de mettre en oeuvre une forme de pilotage managérial volontaire de cette ressource dépassant le cadre de la loi et harmonieusement intégrée à l'activité économique de l'entreprise.

Dans ce cadre, Porter et Kramer (2006), comme nous l'avons présenté plus haut, proposent une articulation stratégique entre la RSE et la profitabilité dans le sens où seule une articulation de nature stratégique est capable de profiter à l'entreprise et à l'ensemble des parties prenantes sur un long terme.

Ces auteurs admettent que de plus en plus d'entreprises ont déjà fait des efforts afin de réduire les conséquences néfastes de leurs activités en matière environnementale et sociétale mais, selon ces deux auteurs, ces efforts ne se sont pas avérés aussi productifs qu'ils doivent l'être pour l'entreprise et les parties prenantes et ceci pour deux raisons principales :

- premièrement, les efforts déployés par les firmes montrent que ces dernières opèrent une dichotomie *Business et Society* tandis qu'ils sont interdépendants : la thèse défendue par Porter et Kramer (2006) est donc celle de dépasser l'opposition entreprise/société.
- Deuxièmement, l'idéologie RSE fortement répandue force les entreprises à penser la RSE de façon générale, voire générique, au lieu de l'intégrer de la façon la plus articulée à la stratégie de l'entreprise.

C'est dans cette optique qu'une articulation stratégique de la RSE est proposée par les auteurs dans le cadre d'un *Business Case* afin d'atteindre un avantage concurrentiel sur le long terme et par la suite une meilleure performance financière.

Enfin, nous rejoignons Porter et Kramer (2006) quand ils affirment qu'il manque, aujourd'hui, un mode de calcul du bénéfice social par rapport au coût financier que la démarche RSE peut engendrer. En d'autres termes, il n'y a aujourd'hui aucun moyen fiable entre les mains des praticiens et des théoriciens afin de mesurer la Performance Sociale et Environnementale et pouvoir ainsi la comparer à la Performance Economique. En effet, le bénéfice social est

encore à ce jour difficilement calculable et cela le restera probablement comme tous les bénéfices à facteurs complexes et à long terme.

II.3.3 Le modèle de la régulation démocratique par la RSE

« Le volontarisme du modèle précédent apparaît comme trop angélique à certains observateurs de la vie économique qui, s'ils reconnaissent les actions positives de certaines entreprises, constatent aussi leur caractère arbitraire ainsi que l'immobilisme ou les méfaits de la part d'autres entreprises. Aussi ces acteurs réclament-ils un encadrement démocratique de la RSE permettant d'assurer la responsabilité de toutes les entreprises, de façon homogène, équitable et efficiente. Si les deux premiers modèles se situent dans une tradition libérale, ce troisième modèle est plutôt d'inspiration sociale-démocrate » (Brabet, 2009)

Pour les tenants de cette conception, le mouvement de la RSE contient les germes soit d'une régression, soit d'une progression s'agissant de l'avenir de la société en général et de l'activité productive en particulier (Brabet, 2008).

Dans le premier cas, il y a régression parce que la RSE représente encore pour les entreprises une démarche restreinte et qui reste à l'initiative d'un nombre limité d'entreprises, pire elle peut n'être qu'un faux semblant, et alors *« elle est un frein symbolique au développement d'une régulation collective »*. Dans ce scénario, la démarche RSE représente surtout des actions de communication liées à des stratégies plus défensives que proactives, ou visant d'abord à se différencier (Brabet, 2008).

« Collectivement, des entreprises pratiquent même un lobbying destiné à éviter des mesures contraignantes. Quant aux « parties prenantes », elles servent d'alibi, car les rapports de force, trop déséquilibrés, ne permettent plus le débat démocratique et la recherche négociée de l'intérêt général » (ibid.)

Dans le deuxième cas, le mouvement de la RSE contient les germes d'une progression pour l'avenir de la société en général et pour l'activité productive en particulier (Brabet, 2008). Dans ce modèle appelé modèle de « co-régulation » ou de « régulation démocratique » par Brabet (2008, 2009, 2010), les multinationales initient, ou participent à, des initiatives en matière de RSE avec d'autres entreprises, des syndicats, des ONG, des investisseurs, des spécialistes de la RSE, des gouvernements, des instances nationales et internationales et

contribuent ainsi, progressivement, à « étendre l'exigence et la portée des normes protégeant les droits de l'homme et l'environnement » (*ibid.*) en créant une sorte de cercle vertueux :

*« Dans ce modèle, la régulation conjugue soft law et hard law, normes publiques et privées, obligations et incitations, règles de contrôle et règles autonomes, apprentissages culturels et opérationnels (...). Avec cette régulation dite « articulée » (Utting, 2005), l'objectif est de rendre les entreprises comptables de leurs performances dans les domaines de la protection de l'environnement et des droits de l'homme, comme elles le sont dans celui de la profitabilité » (*ibid.*)*

Conclusion Chapitre II

Nous sommes remontées aux origines de la RSE et plus précisément aux années 50 aux Etats-Unis afin de retracer l'émergence et l'évolution de ce phénomène qui s'est frayé chemin progressivement sous les différents contextes institutionnels qui l'ont tantôt mis de côté et tantôt favorisé. Les auteurs s'accordent pour lier le développement de la RSE à l'effondrement du fordisme, à la crise du système capitaliste et à la perte de légitimité des entreprises. A cela, il faut ajouter la prise de conscience, à des degrés différents, des acteurs de la société civile, des Etats et des institutions quant à la nécessité de la prise en compte des questions sociales et environnementales dans la conduite des affaires et surtout par les multinationales de par leur poids économique et social dans nos sociétés.

Les initiatives privées (individuelles et collectives) de la part des multinationales, des institutions non étatiques et des ONG foisonnent créant ainsi un cadre de « droit mou » ou *soft law* qui constitue une avancée importante mais qui reste non contraignant, sans contrôle efficace et sans sanctions.

Ce domaine reste donc faiblement institutionnalisé par des règles de droit : le retrait des Etats y est flagrant ce qui a même poussé certaines multinationales à lancer un appel aux Etats afin d'intervenir pour fixer les responsabilités de chacun des acteurs et de l'Etat en particulier.

A part l'appel à l'intervention des Etats (Wal-Mart et Carrefour entre autres), qui reste très limité et très récent, les multinationales ont eu plusieurs types de réponse face à l'exigence croissante de RSE allant des stratégies défensives aux stratégies proactives, certaines allant même jusqu'à mettre en place des stratégies collectives multisectorielles ou avec leurs propres concurrents.

Chacune de ces réponses traduit un degré d'intégration de la démarche RSE dans sa stratégie parce que finalement le but ultime d'une démarche authentiquement RSE est de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie qui « profite à l'entreprise et à tout le monde ».

Les types d'articulation (pratiques ou discursives) peuvent dans la pratique aller du refus catégorique d'articuler les questions socio-environnementales aux questions de profitabilité jusqu'à l'appel aux Etats pour venir « fixer les règles du jeu » en passant par le Business Case et l'articulation stratégique.

Après avoir étudié l'émergence d'une deuxième exigence du capitalisme financier, celle de la RSE, qui semble venir contrecarrer les excès de la première exigence, celle de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, nous nous intéressons dans le troisième chapitre

de notre thèse aux discours dans les organisations et à leurs fonctions. Nous tentons ainsi de comprendre comment les discours des entreprises sont devenus importants pour la gestion de certaines tensions inhérentes aux entreprises, pour afficher une représentation unifiée de l'entreprise et comment ils parviennent à résoudre la contradiction apparente entre RSE et profitabilité surtout dans les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable. Nous expliquons ce faisant le rôle et l'importance croissante de ces outils de communication.

« L'entreprise elle-même n'est pas unifiée, elle est parcourue de tension. Produire un discours en responsabilité est aussi produire un discours sur l'unité de la firme » (Bodet et Lamarche, 2007)

III L'articulation de la RSE et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans les discours des entreprises

« Grant, Keenoy et Oswick (2001) recensent plusieurs définitions du discours : un dispositif langagier (Axley, 1984; Woodilla 1998; Schiffrin, 1994), un processus cognitif (Graesser, Grensbacher & Goldman, 1997), un mécanisme de sémiotique sociale (Boje, 2001; Brannen, 2004), une manière de penser (Van Dijk, 2006; Berger & Luckmann, 1967) ou une triade texte/ « pratique discursive » / « pratique sociale » (Fairclough, 1992). Ces définitions du discours renvoient à plusieurs aspects du discours et particulièrement à ses différentes sources. Toutefois, elles ont en commun de mettre en question la dualité entre le discours et l'action » (Piette et Rouleau, 2008).

Notre objectif à ce niveau est d'étudier comment la nouvelle représentation de l'entreprise est véhiculée dans les discours des organisations et notamment celui des dirigeants des entreprises multinationales.

Il faut savoir que l'un des principaux vecteurs de diffusion des attentes des investisseurs institutionnels est le discours des entreprises qui véhicule les valeurs et l'idéologie de la « *shareholder value* ».

Ce chapitre, composé de deux sections, propose, tout d'abord, d'étudier les fonctions du discours dans les organisations (III.1) pour ensuite se centrer, plus particulièrement, sur le discours des dirigeants dans les messages introduisant les Rapports (Rapports Annuels et Rapports de Développement Durable) (III.2).

III.1 Les fonctions du discours dans les organisations

Nous rappelons ici que la parole comme expression du sujet individuel, est un lieu de changement et de création de sens. En effet, la relecture de la typologie des actes de langage (« *dire, c'est faire* »), initiée par les travaux sur le langage du philosophe J. L. Austin, présente une redéfinition de la langue par ses fonctions, dont la fonction de la communication, celle qui devient à ses yeux essentielle : l'action du sujet par la parole. Plutôt que d'opposer la parole à l'action, il convient de considérer que la parole est elle-même une forme d'action : telle est l'hypothèse de base de la pragmatique linguistique et plus particulièrement de la théorie des actes de langage, élaborée il y a près d'un demi-siècle par Austin.

Il faudrait aussi noter l'aspect interactionniste de la notion d'acte de langage :

« Dire, c'est faire, mais c'est aussi faire faire ; parler c'est échanger, et c'est changer en échangeant » (Kerbrat-Orecchioni, 2001)

La notion d'acte de langage est centrale et fondamentale pour les études sur la langue comme fonction de communication.

Nous tentons dans cette section de réaliser une étude de la littérature sur les discours dans les organisations depuis les années 90 (III.1.1) pour ensuite analyser le discours comme un « faire » stratégique dans la sous-section intitulée « Discours et stratégie d'entreprise » (III.1.2).

III.1.1 Le discours dans les organisations à partir des années 90

Dans cette sous-section, nous nous inspirons d'une étude publiée en 2008 par Piette et Rouleau intitulée « *Le courant discursif en théorie des organisations : un état des lieux* ».

En théorie des organisations, le courant discursif se révèle dans les travaux de recherche qui choisissent le langage comme objet d'étude. Ces travaux se caractérisent, d'ailleurs, par leur conception dynamique de l'organisation :

« Le langage et le discours y sont généralement considérés comme des moyens de connaître et de comprendre la complexité, l'ambiguïté et l'insaisissable de la vie organisationnelle » (Piette et Rouleau, 2008)

Dans les années 1990, la mondialisation, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le développement des multinationales et des nouvelles formes organisationnelles ainsi que les nouvelles conditions sociales et économiques « amènent les chercheurs à réfléchir au rapport intime entre le langage et les organisations » (Piette & Rouleau, 2008). Ainsi, si certains chercheurs analysent l'utilisation du langage dans la communication de l'information (Shapiro & Schall, 1990), d'autres se penchent sur les « processus narratifs » (Czarniawska, 1997 ; Boje, 1991), la « performativité du discours » (Woodilla, 1998) et autres dynamique discursives participant à la construction de la réalité organisationnelle (Schmitt & Zang, 1998 ; Broekstra, 1998). Dans cette lignée, nous avons choisi d'étudier un type de discours organisationnel, à savoir les messages des dirigeants, pour tenter d'approfondir notre compréhension des dynamiques organisationnelles d'une des plus importantes multinationales, le Groupe Carrefour.

Les nombreuses recherches effectuées sur le discours dans l'entreprise ont eu comme résultat de prouver l'importance de la dimension discursive et textuelle de l'organisation et ainsi montrer qu'elle est au centre de la vie organisationnelle.

Ainsi, dans les années 1990, les études qui s'intéressent au discours organisationnel se font de plus en plus nombreuses. Nous allons ici nous intéresser à l'influence des courants constructionniste¹⁴, critique et postmoderne qui constituent notre cadre méthodologique pour l'approche que nous adopterons dans notre analyse de discours.

Le *constructionnisme* suppose qu'aucun langage n'est purement descriptif : les mots qui nous servent à décrire la réalité entrent constamment dans la construction de cette réalité même. La réalité, y compris l'esprit lui-même, se construit par le langage et l'interaction : ce sont les représentations mentales qui dérivent des représentations verbales. La parole et la pensée se forment ensemble dans le langage et l'interaction, la parole ne se borne pas, loin de là, à exprimer la pensée.

Dans une optique constructionniste et dans le sillage des travaux de Giddens (1987), « *les structures linguistiques et discursives sont considérées comme des structures sociales ; elles sont duales, à la fois habilitantes et contraignantes. Cela permet de regarder le langage, utilisé dans l'organisation, comme une structure profonde de signification ayant des*

¹⁴ Le *constructivisme* tourne autour de l'idée que la connaissance est construite par l'apprenant et non pas donnée par l'enseignant. Alors que le *constructionnisme* est basé sur l'idée que l'acquisition des connaissances est meilleure quand l'apprenant est engagé dans la construction d'un «objet» externe ou partageable. Ce processus mène à l'utilisation d'un cycle d'internalisation de ce qui est dehors, et ensuite une externalisation de ce qui est à l'intérieur.

modalités d'interprétation qui favorisent (ou entravent) la performance communicationnelle fondamentale dans les interactions. Ce point de vue considère donc que le langage et le discours sont au cœur de la structuration sociale de l'organisation et de ses processus » (Piette et Rouleau, 2008).

Dans cette voie, le discours est analysé en fonction de sa performance sociale et de son action « *structurante sur le réel* » (Piette et Rouleau, 2008) et l'organisation est ainsi envisagée comme une stratification de pratiques discursives (Boden et Zimmerman, 1991).

Selon Turin (1997), les actes langagiers révèlent la dynamique interactionnelle au sein de l'organisation et permettent d'envisager cette dernière comme une matrice d'où émergent des interactions sociales. En d'autres termes, le discours façonne ainsi l'espace organisationnel qui en retour structure les pratiques discursives et donne lieu à de nouvelles réalités.

L'approche constructionniste conçoit le discours comme « un processus organisateur et structurant de l'action collective » en participant à la construction de la réalité dans une « *dialectique de continuité et de changement. Il concerne l'action qui construit collectivement la réalité. Cette approche se fonde donc sur le postulat que le discours agit sur la réalité par l'action collective des acteurs* » (Piette et Rouleau, 2008).

Tout en reconnaissant l'existence d'une représentation sociale dans le discours, cette approche « constructionniste » avance que le discours permet d'intéresser, d'attirer un public, de négocier pour un nouveau consensus social ou économique et de construire collectivement des connaissances en mettant des individus, des acteurs ou des thèmes en relation comme par exemple :

« L'émergence de consensus, les alliances stratégiques, le processus d'apprentissage, la formation de la stratégie, la constitution d'expérience collective, le changement, la co-construction d'une vision stratégique, la construction de connaissances » (Piette et Rouleau, 2008).

Dans une optique *critique*, l'étude du discours est mise en avant parce qu'elle associe les textes produits par l'entreprise à leur contexte d'interprétation, méthode que nous adopterons dans la partie empirique de notre thèse :

« Le discours est intimement lié aux organisations en ce qu'il fonde, promulgue, consolide et perpétue les relations de pouvoir dans un contexte social et

historique. Ainsi, il est le reflet tant de l'idéologie organisationnelle que de l'« agir communicationnel » dont il est le véhicule » (Piette & Rouleau, 2008).

Les études critiques soulignent le pouvoir inhérent au discours (Fairclough, 1992) et aux communications quotidiennes (Roar, 1997). D'ailleurs, des travaux effectués par Phillips et Brown (1993) montrent l'existence de rapports intimes entre discours et pouvoir dans les organisations :

« Phillips et Brown (1993) analysent des communications produites par une organisation et montrent que les représentations sous-jacentes à ces communications contribuent à soutenir les relations et les structures de pouvoir de l'organisation. Le discours participe à la création et à l'ancrage des représentations véhiculées dans l'organisation de même qu'à l'action des personnes qui les composent de manière à légitimer, voire « naturaliser » la domination d'un groupe sur un ou plusieurs autres » (Piette & Rouleau, 2008).

L'analyse critique du discours met en évidence les processus socio-économico-politique qui contribuent à la construction sociale d'une « réalité partielle » (Heracleous, 2004).

Les travaux d'inspiration critique montrent comment le discours contribue à la « *production des subjectivités* » et influence les pratiques et les activités organisationnelles :

« Le langage et le discours sont à la fois présentés comme des moyens de contrôle et de résistance » (Piette et Rouleau, 2008)

De plus, ce courant approche le discours comme un processus de contrôle qui agit sur l'individu et la réalité en instituant des structures de pouvoir.

« Les pratiques discursives sont vues comme des mécanismes de domination qui imposent une signification, exercent une intimidation, restreignent la portée d'expression des employés et dominent l'espace discursif organisationnel. La communication oppresse les individus en naturalisant l'ordre social, en universalisant les intérêts managériaux, en rejetant l'existence de conflits et en instaurant une idéologie. L'interprétation des

individus est stimulée par les repères ou les pistes émanant du discours socio-historique. Selon cette approche, le discours s'insère dans les rapports de force auxquels il participe. Il prédispose les individus à une certaine production de sens. » (Piette et Rouleau, 2008).

C'est dans ce cadre que de nombreuses études des communications des entreprises ont été effectuées ainsi que d'autres thèmes comme les thèmes de la manipulation et la domination des gestionnaires, la gestion du changement, etc....

La conception *postmoderne* du discours ira plus loin que les deux précédents courants en considérant le langage comme le fondement de la réalité organisationnelle et de l'identité des acteurs. Ici, le langage constitue « l'essence » de la réalité des organisations et de celle des acteurs.

« Les chercheurs qui s'intéressent au langage et au discours selon le point de vue postmoderne accordent une grande importance à la stylistique des textes (Hawes, 1991), la rhétorique (Calás & Smircich, 1991), l'intertextualité (Taylor, 1999 ; Boje, 1995), la polyphonie, voir le caractère dialogique de l'organisation (Hazen, 1993). Ces travaux montrent le changement continu de l'organisation où les propriétés du langage et du discours font éclater les frontières de l'organisation avec son environnement et mettent en lumière les identités multiples et fragmentées des acteurs organisationnels » (Piette et Rouleau, 2008)

L'approche postmoderne inspirée des travaux de Bakhtine (1984), Foucault (1969, 1990) et Derrida (1967) entre autres, avance que le discours organise l'activité mentale de l'acteur et implique toujours la présence implicite de l'« Autre » (Bakhtine, 1977) en dominant la personne et en l'aliénant et que les constructions discursives ont pour but d'orienter et de contrôler les interactions et leurs significations.

Ces auteurs considèrent que le pouvoir n'est pas ici détenu par les acteurs mais qu'il fait partie intégrante du langage et des pratiques discursives : dans cette optique, le discours produit et transforme l'organisation.

En tout cas,

« *A partir des années 2000, il est de plus en plus reconnu que le langage est à la base de la vie sociale et que l'organisation est une construction sociale* » (Piette et Rouleau, 2008).

Cela se manifeste par la prolifération, au tournant des années 2000, d'études et de textes de références comme, entre autres, *Discourse Analysis* de Phillips et Hardy en 2002 ; *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Method* de Putnam et Jablin en 2004, *Discourse and Organization* de Grant, Keenoy et Osrick en 1998 ; *Language and Organization* de Westwood Linstead en 2001, etc. Toutes ces études portent sur le langage et le discours comme objet ou méthodologie de recherche. Ainsi, nous constatons que le courant discursif, à partir des années 2000, a intégré et même dépassé le cadre des théories des organisations pour devenir « *un espace de production des connaissances dans l'ensemble des domaines de gestion* » (Piette et Rouleau, 2008).

Les recherches effectuées par les chercheurs du courant discursif (Heracleous et Hendry, 2000 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2004 ; Robichaud, Giroux et Taylor en 2004) étudient notamment la relation entre le « texte » et son contexte de production. Les chercheurs iront plus loin et affirment que l'analyse des organisations ne peut éviter celle du langage et du discours puisque ces derniers sont à la base des interactions sociales et qu'« *il ne peut y avoir d'organisation sans que les acteurs communiquent* » (Piette et Rouleau, 2008).

Dans ce cadre, la représentation de l'organisation se construit à travers les textes émis par l'entreprise, de la subjectivité de l'acteur-locuteur, bref du discours produit. Elle se fonde sur les interactions sociales contenues dans ce discours, sur les « *processus interprétatifs, les mécanismes de pouvoir, les discours idéologiques et les systèmes narratifs. Les chercheurs étudient donc l'origine et le « maintien » de l'organisation à travers le discours. Ils s'interrogent sur les attributs et les processus de structuration du discours* » (Piette et Rouleau, 2008).

Des recherches effectuées par Boje en 1991 et par Cossette en 1998 analysent les performances linguistiques des acteurs afin de comprendre les représentations de l'organisation. Boje (1991) analyse la manière dont la conception de l'organisation évolue au fil des récits organisationnels. Il considère ainsi que les discours produits par les acteurs sur leur organisation transforment et renouvellent la représentation de l'organisation, et que par

conséquent la réalité organisationnelle est fonction de cette constante redéfinition par les discours.

Pour notre thèse, nous comptons situer les textes étudiés et les pratiques discursives de notre corpus dans un cadre institutionnel plus large que celui des frontières de l'organisation pour mieux rendre compte de leur signification. La performance discursive de l'entreprise est alors envisagée en fonction du stade du capitalisme et des structures idéologiques dans lesquels baignent ces organisations. Chiapello et Fairclough (2002) dans leur étude des discours, soulignent comment l'organisation évolue en fonction des structures de significations idéologiques, sociales et historiques.

Donc, plusieurs travaux soutiennent l'idée selon laquelle la représentation de l'entreprise émerge et évolue dans les pratiques discursives. Alors, les auteurs commencent à s'intéresser à la façon selon laquelle les processus organisateurs des discours dans l'organisation qu'ils soient micro ou macro sont inter-reliés entre eux. Le lien entre le texte et le contexte devient important pour comprendre comment le discursif fait évoluer l'organisation (Phillips et Hardy, 2002).

Ce faisant, l'organisation construit des discours qui, en retour, reconstruisent l'organisation.

III.1.2 Discours et stratégie d'entreprise

Certains travaux (Tolbert et Zucker (1986) étudient principalement les discours accompagnant l'émergence et la diffusion des pratiques stratégiques :

« Ces travaux montrent que ces processus s'accompagnent d'une théorisation, soit le développement de discours spécifiant les propriétés de la pratique et justifiant son intérêt » (Greenwood et al., 2002 : 60)

Le discours, comme objet de recherche en sciences de gestion et plus précisément en stratégie d'entreprise, envisagée comme *« une activité que les individus accomplissent alors qu'ils interagissent dans un contexte physique et social, par opposition à une caractéristique que l'entreprise aurait/n'aurait pas »* (Whittington, 2002) connaît à partir des années 2000 de plus en plus d'importance.

Cela nous mène à relire de près la relation dialectique qu'entretiennent le dire et le faire dans le discours des entreprises : *« conçu comme une pratique sociale, ce faire stratégique est animé d'une tension dialectique »* (Allard-Poesi, 2006) et plus précisément chez les

dirigeants. La stratégie renvoie non seulement à des « *artefacts* » comme « *des outils et techniques* », à des « *routines sociales* » comme les modalités de communication, mais également à des « *pratiques discursives et symboliques* » (vocabulaires, récits, rhétorique et argumentation, Barry et Elmes, 1997 ; Vaara et al. 2004) « *sur lesquelles les individus s'appuient pour faire et faire sens de la stratégie* » (Allard-Poesi, 2006).

Envisager le « dire » du discours de l'entreprise comme un « faire » stratégique suppose de se rapprocher du praticien, ici le dirigeant, de ce qu'il fait à travers ce qu'il dit. L'approche que nous exposons ici est inspirée d'une étude entreprise par Allard-Poesi (2006) qui traite, entre autres, de l'approche pratique de la stratégie. Cette approche pratique de la stratégie permet de lier certains aspects et « *courants théoriques jusqu'ici 'artificiellement' séparés* » (2006). D'un côté, la société, objet primordial pour le courant néo-institutionnaliste, et d'un autre côté, « *les microprocessus d'interactions et actions des individus dans leur contexte* », objet privilégié par l'interactionnisme symbolique (Barley et Tolbert, 1997 ; Wittington, 1992).

Dans notre travail doctoral, le but de notre approche est double : « *replacer le micro dans le macro* » et réintroduire la société dans l'étude de la stratégie : Il s'agit de concilier l'acteur stratège (ici le dirigeant) et son intentionnalité avec le(s) contexte(s) institutionnel(s) dans le(s)quel(s) ses actions et intentions s'inscrivent (Wittington, 2002).

Une autre approche critique de la stratégie a été développée par Knights et al. (Knights et Morgan, 1991, 1995 ; Knights et McCabe, 2003) : cette approche critique envers l'approche dominante, accorde, dans la lignée de la pensée de Foucault, une place centrale au « *discours accompagnant la pratique et à ses effets sur la subjectivité et l'(les) identité(s) des praticiens* » (Allard-Poesi, 2006).

« *Les pratiques stratégiques, tant dans leurs expressions institutionnelles que dans leurs accomplissements locaux, ne se déroulent pas dans un vide. Elles sont toujours accompagnées d'un discours qui tout à la fois légitime la pratique et influence notre manière de voir le réel et d'agir en son sein* »
(Allard-Poesi, 2006)

Knights et Morgan (1995) vont plus loin dans leur développement en étudiant la notion d'« intention stratégique » chez le dirigeant-locuteur dans la mesure où ces intentions sont « *rationalisées et objectivées au travers du discours stratégique* » (Allard-Poesi, 2006).

Allard-Poesi (2006) souligne pertinemment à ce propos que les stratèges, dirigeants et/ou managers sont constitués par ou au travers du discours.

S'inspirant de l'analyse généalogique de Foucault (1975) qu'ils revendiquent, Knights et Morgan (1991) notent que le discours stratégique émerge aux Etats-Unis après la seconde guerre mondiale : « *il faudra cependant attendre pour que les idées et pratiques prennent réellement leur essor* » (Allard-Poesi, 2006) pour voir émerger un discours axé sur la relation de l'entreprise avec son milieu extérieur, comme, entre autres, les marchés et les parties prenantes. Les discours et les pratiques managériaux étaient initialement tournés vers l'organisation et le contrôle de la production, et non vers les clients, les marchés, les concurrents, voire les parties-prenantes.

Allard-Poesi (2006) souligne plusieurs modifications majeures qui semblent avoir favorisé « *l'émergence d'un discours valorisant la planification de la relation entre l'entreprise et ses marchés au sortir de la seconde guerre mondiale* ».

D'abord, la modification progressive des structures de propriétés et l'apparition de la firme managériale, ce qui a fait émerger une obligation de transparence dans l'information adressée envers les propriétaires mais également de justification par les dirigeants de leurs décisions et de leurs actions.

Ensuite, l'internationalisation rapide des entreprises américaines et l'apparition des conglomérats rend nécessaire un espace discursif dans le but « *d'expliquer ce que l'on fait, pourquoi on le fait, quels sont les objectifs visés* » (Allard-Poesi, 2006).

« *L'influence d'auteurs académiques (Ansoff en particulier), l'émergence de praticiens spécialisés travaillant pour le compte des dirigeants et des investisseurs permettront l'essor puis l'ancrage de la discipline (...). Il faudra attendre le milieu des années 80, la récession économique, la dérégulation, la fin du régime d'avantage fiscal et la concurrence des banques en résultant, pour que s'ouvre un espace favorable au discours stratégique* » (Allard-Poesi, 2006).

Dans cette optique, le praticien (ici le dirigeant) est un sujet en partie constitué par les pratiques qu'il accomplit et les discours qui les portent d'autant que le discours est lui-même action ; une action sociale, historique et symbolique:

« Le praticien veut et est en grande partie ce que les pratiques et discours appellent qu'il soit » (Allard-Poesi, 2006).

Enfin, le discours, construit par un ensemble d'énoncés régis par un cadre culturel, politique et social, est ainsi envisagé comme une action en manifestant et en exposant une position. Il est considéré comme un acte d'énonciation impliquant une production et une réception :

« Le texte constitue une entité organisée dont le fonctionnement dépend de l'acte d'énonciation, de ses facteurs d'énonciation, de ses facteurs d'unification interne, de ses facteurs de cohésion argumentative, des conventions du genre, des règles du système symbolique et du contexte social. » (Piette & Rouleau, 2008).

Dans notre thèse, nous considérons le discours, objet de notre étude, comme un outil de gestion stratégique pour le dirigeant et son équipe : le discours acquiert donc une dimension instrumentale, fonctionnaliste. Il est utilisé pour faciliter la gestion à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise :

« Le discours-outil permet de faciliter la gestion des processus et l'atteinte des résultats, de formuler et diffuser la stratégie, de mobiliser les employés, de communiquer une image, d'améliorer la connaissance sur son environnement, de favoriser des prises de décisions efficaces, d'effectuer des évaluations » (Piette & Rouleau, 2008).

Dans cette optique, le dirigeant et son équipe de « stratèges » doivent maîtriser une compétence communicationnelle pour acquérir un avantage concurrentiel car cette compétence communicationnelle va leur permettre de diffuser les objectifs de l'entreprise, de mobiliser les employés et donc de présenter et mettre en œuvre leur stratégie et la légitimer envers toutes les parties prenantes de l'entreprise. Dans ce cadre, approcher le discours d'une optique « fonctionnaliste » comme de nombreuses recherches (Hard et *al.*, 2000 ; Boudès, 2004), revient à affirmer l'aspect, entre autres, instrumental du discours sans pour autant occulter sa dimension interprétative qui envisage le discours comme une grille de signification dynamique permettant de mieux saisir les enjeux intrinsèques à l'entreprise (Piette et Rouleau, 2008).

Le pouvoir stratégique inhérent au discours de l'entreprise est d'autant plus valable que nous partageons l'hypothèse du caractère « fabriqué » du discours.

« Loin d'être un objet naturel, une donnée immanente à la réalité linguistique ou sociale, le discours est une donnée construite » (Sarfati, 1997 :102)

III.2 De l'intérêt de l'étude du discours managérial en général, de la lettre des dirigeants en particulier

« Le discours patronal demeure l'un des laissés pour compte non seulement de l'analyse de discours de tradition française mais également des diverses analyses du discours en France »
(Maingueneau, 1995)

D'après les travaux de Benveniste (1966), nous avons pu identifier une distinction formelle entre le récit qui est une narration distanciée et le discours considéré comme une parole impliquée. Cet auteur dépeint le discours comme un objet autonome différent du langage et même du texte. Ce faisant, le discours est représenté comme un acte par lequel un locuteur produit un texte en utilisant le langage ; le texte est ici considéré comme l'objet empirique du discours.

L'objet empirique de notre thèse est constitué par les messages introduisant les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable du Groupe Carrefour qui sont un type de parole impliquée et relèvent donc du discours et non pas du récit. Notons ici que le Rapport Annuel est un document légal obligatoire et constitue ainsi un des principaux moyens qu'utilisent les firmes pour divulguer l'information.

Dans cette section nous analysons, en premier lieu, le discours patronal dans les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable (III.2.1) et, en deuxième lieu, le discours patronal comme outil de la gestion des contradictions (III.2.2).

III.2.1 Le discours patronal dans les messages des Rapports Annuels et Rapports de Développement Durable

Les pressions normatives, coercitives et cognitives s'exerçant sur les entreprises d'un même champ institutionnel en recherche de légitimité, poussent ces entreprises à adopter des pratiques apparemment similaires (DiMaggio et Powell, 1983) notamment dans le contenu du message du dirigeant introduisant les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable. D'ailleurs l'adoption de ces pratiques est conçue comme une nécessité pour les

entreprises face à des attentes institutionnelles croissantes. D'Almeida et Merran-Ifrac (2005 :109) notent à ce sujet que « *la parole patronale, historiquement discrète et confinée au cercle restreint des Conseils d'Administration est devenue une parole publique, soumise à une intense médiatisation* ».

L'approche pratique de la stratégie nous pousse à voir le dirigeant comme un « *praticien stratège et bricoleur* » qui adopte des pratiques afin de paraître conforme aux attentes de l'environnement. Il est tout à fait capable de jongler ou manipuler les matériaux (règles, ressources, normes en vigueur) dont il dispose, et « *de percevoir et tirer parti de leurs contradictions afin de transformer ces pratiques préemballées en un faire plastique, adapté à ses finalités* » (Allard-Poesi, 2006). Dans cette approche, le dirigeant doit être capable de convaincre les parties prenantes extérieures qu'il adopte bien la pratique souhaitée (Lozeau et al., 2002), de convaincre ses collaborateurs de la nécessité d'adapter la pratique, d'influencer l'interprétation qu'ils en font (Jarzabkowski, 2003), de coupler de nouvelles manières de faire avec les pratiques existantes (Regnér, 2003 ; Hendry et Seidl, 2003) à travers un moyen de plus en plus utilisé qui est sa communication, son discours :

« *Le dirigeant est ici conscient des contradictions du système d'activités, en ce qu'il les utilise pour modifier vers plus de cohérence les interprétations des acteurs* » (Allard-Poesi, 2006).

Intérêt économique du discours patronal

Par ailleurs, Garric et Léglise (2008) considèrent le discours patronal comme un discours économique, ce qui s'applique alors également à notre corpus qui est constitué de discours patronaux:

« *Il existe un genre, le « discours économique », qui possède certaines caractéristiques linguistiques auxquelles nous pouvons comparer celles du discours patronal* » (Garric et Léglise, 2008).

D'ailleurs, les discours des patrons d'entreprise ne s'éloignent pas des thématiques financières et économiques :

« *Sur le plan lexical, il apparaît que les discours patronaux sont d'abord financiers. Si l'estimation de J. Séguéla (cité dans Le Monde du 8 février 2002, p. 20), selon laquelle 80 % des communications des grands patrons concernent leur bilan financier,*

nous paraît quelque peu exagérée, il n'en demeure pas moins que cette thématique est extrêmement fréquente dans leur communication, tant en ce qui concerne la présentation de la situation de l'entreprise, de sa structure et de ses opérations, qu'en ce qui concerne l'économie en général et les marchés en particulier » (Brion et Brousse, 2003)

Garric et Léglise (2008) considèrent que les discours des dirigeants sont économiques « *en raison de l'idéologie qui les sous-tend et qu'ils participent à diffuser (...), ils sont économiques au sens où ils construisent l'économie par du discours sur leur propres actes en érigeant l'ordre économique en ordre des choses. Ces textes contribuent donc à la fois à donner à voir une « réalité économique » et, à construire activement l'économie qu'ils présupposent* ». Ils ajoutent qu'à l'issue de leur analyse, il leur apparaît que « *le discours patronal partage des contraintes de genre avec le discours économique, en ce qui concerne la question de la légitimité et la prétention à parler au nom de la nature* ».

Intérêt pour les chercheurs

L'intérêt pour l'étude des communications financières des entreprises françaises, en particulier cotées, a commencé chez les chercheurs en sciences de gestion et les praticiens en France à partir de la dernière décennie.

Comme support, le rapport annuel qui est « *le premier moyen de communication financière* » (Guimard, 1995) est le plus étudié par les chercheurs (Depoers, 1999 ; Oxibar, 2003; Pellé-Culpin, 1998; Zhou, 1997) avec l'étude de l'information financière diffusée sur les sites internet des entreprises.

D'autres études (Antheaume, 2001 ; Capron et Quairel, 2003 ; Cormier et Magnan, 2003 ; Damak-Ayadi, 2004 ; Déjean et Oxibar, 2003 ; Oxibar, 2003) se sont également intéressées aux contenus des communications financières des entreprises comme les informations sectorielles, les informations comptables et les informations sociales et environnementales. Les données quantitatives présentes dans les rapports annuels ont été sujettes à de nombreuses études de la part de chercheurs et de praticiens tandis que la partie qualitative a été d'abord négligée. Au début, peu d'études se sont portées sur la partie narrative du rapport annuel (Kohut et Segars, 1992) bien que certains chercheurs (McConnell, Haslem et Gibson, 1988) soulignent que les parties narratives des rapports annuels contiennent « *les évaluations de performances éventuelles de l'entreprise* ».

Les lettres ou messages adressés aux actionnaires synthétisent en effet les événements de l'exercice précédent et présentent les perspectives futures de l'entreprise. Baker et Haslem (1973) soulignent que les investisseurs jugent les informations sur les perspectives de l'entreprise importantes pour leurs estimations et prises de décision :

« *Le message du Président est une tribune sans pareille pour rappeler les grands axes de la stratégie de l'entreprise. Il y reprend les principaux événements qui ont jalonné la vie de la société pendant l'année, en n'omettant pas de les replacer dans l'environnement économique général* » (Guimard, 1995).

Or, même si les données financières sont les éléments les plus influençables pour la prise de décision d'investissement, le mot du dirigeant constitue la partie du rapport annuel la plus largement lue. Kohut et Segars (1992) notent que la partie non quantitative des rapports annuels constitue un élément clé de la stratégie de communication de l'entreprise et qu'elle contient « *les évaluations par la direction de la performance éventuelle de l'entreprise* ».

De la même manière, D'Aveni et MacMillan (1990) soulignent l'importance des messages des dirigeants parce qu'ils reflètent, selon eux, les perceptions des dirigeants.

En outre, Chekkar (2005) souligne que « *les actionnaires ne réagissent pas qu'aux chiffres comptables : ils réagissent également à des données moins quantitatives comme les annonces sur les stratégies de marques (Changeur, 2004), l'annonce des mesures de restructuration (Séverin, 2000), les annonces de changement de dirigeants...* ».

Plus récemment, un certain nombre de travaux a permis de mettre en évidence l'intérêt que peut avoir la partie narrative du reporting financier pour les analystes (Schipper, 1991). Certains auteurs (Rogers et Grant, 1997) ont avancé qu'elle apportait deux fois plus d'information que les états purement financiers et chiffrés. Ces travaux ont essentiellement eu pour objet les lettres des présidents ainsi que sur la production et la diffusion des discours patronaux de tous types, écrits, oraux, visuels (Garric et Légise, 2003 ; De Bonville, 2006) dans la mesure où ce type de recherche revêt un intérêt particulier pour comprendre la portée et les suggestions du discours publié par l'entreprise aux différents destinataires des publications institutionnelles (Platet–Pierrot et Giordano–Spring, 2009).

« La lettre du Président constitue généralement le tout premier exercice de communication d'une société cotée dans son rapport annuel. Elle en constitue bien souvent l'accroche et met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale. Parce qu'elle est exempte de contraintes réglementaires, la lettre du Président véhicule les symboles et les valeurs portées par la direction de l'entreprise. En ce sens, elle permet d'appréhender la typologie des discours managériaux et d'identifier les contenus prioritaires investis par la communication de la firme » (Platet–Pierrot et Giordano–Spring, 2009)

Ainsi plusieurs recherches se sont portées sur la seule lettre du Président par la place première que le message du dirigeant occupe dans le rapport annuel ainsi que par l'information qu'il véhicule dans la mesure où il résume l'activité de l'année passée sur la base d'informations chiffrées contenues dans les états financiers, mais présente principalement les perspectives pour l'avenir :

« Or, l'information prospective est considérée comme importante pour la prise de décision des investisseurs (Mc Connell, 1986) » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009)

Platet-Pierrot et Giordano-Spring (2009) rapportent que l'utilité de l'information contenue dans les messages des dirigeants a été soulignée par Courtis (1982) et Lee et Tweedie (1975) qui la présentent comme la partie narrative la plus lue du rapport annuel par les investisseurs. De plus, une enquête diligentée pour la Security Exchange Commission (SEC) en 1977 rapporte que ce document est lu très sérieusement par les actionnaires (77 % des répondants). Mc Connel (1986) note même que l'absence de prise en compte de l'information contenue dans le message du président peut impliquer une perte de prise en compte de « signaux » forts.

« Le message du Président figure au premier plan du rapport annuel dans le sens où il se situe dans les premières pages et tient lieu la plupart du temps de message introductif. Duyck (2002) qualifie ce document de partie «stratégique» du rapport annuel et lui confère trois objectifs : conforter

l'enracinement des dirigeants, participer au management symbolique de l'organisation et améliorer la visibilité des firmes. La richesse de son contenu, rédigé selon Jacquot et Point (2000) dans un objectif « délibéré stratégique », justifie l'intérêt d'en réaliser l'analyse » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009)

Notons que l'information publiée dans les messages des dirigeants renseigne moins sur les actions menées par le management que sur la gestion ou la prise en compte symbolique par l'entreprise de ce qu'elle estime comme priorités : en ce sens, « *la lettre du Président constitue un document pertinent pour observer les valeurs implicites ou explicites portées par le discours managérial* » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009).

Reprenant Fiol (1989), Chekkar (2005) note qu'elle a utilisé une méthode sémiotique d'analyse textuelle pour analyser les structures narratives des lettres aux actionnaires et identifier les modèles de pensée et de croyance implicite : elle a conclu que les lettres aux actionnaires communiquent directement les faits sur une entreprise et transmettent également, implicitement, les croyances à propos de l'organisation et ses relations avec l'environnement. La pensée des dirigeants peut ainsi constituer un point de départ pour entrevoir la stratégie adoptée par l'entreprise. De la même manière, Mourtajji (1999 :4) indique que « *l'idée selon laquelle la pensée du manager pourrait être la clé pour comprendre la stratégie fut le point de départ d'une approche, dite mentaliste, de la stratégie d'entreprise* ».

D'ailleurs, Garric et Léglise (2008) remarquent que « *les travaux consacrés aux textes économiques sont peu fréquents dans les recherches linguistiques en analyse de discours* » : rares sont donc les études qui se penchent sur la partie narrative des communications financières écrites ou orales. En revanche, les parties quantitatives des communications sont privilégiées par les chercheurs bien que le contenu narratif des communications révèle plus les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que les intérêts et les acteurs en jeu. De plus, certains chercheurs soulignent que l'aspect historique des études qui ont été menées sur les communications des entreprises a « *trop souvent été négligé* » (Chekkar, 2005).

Face à ces lacunes dans la littérature, nous menons dans notre thèse une étude longitudinale portant sur l'évolution du discours des dirigeants dans les communications financières, ici les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable, concernant en particulier la notion de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire d'un côté, et de la Responsabilité

Sociale de l'Entreprise d'un autre côté ainsi que sur l'articulation de ces deux composantes. Notre étude s'intéresse donc uniquement au contenu discursif des messages des dirigeants. Cependant si les messages attribués aux dirigeants introduisent la plupart des rapports annuels, certains chercheurs posent le problème du véritable auteur de ces discours :

« Il s'agit, en effet, de se demander si le discours dans cette communication écrite est vraiment celui du dirigeant. Bowman (1984) précise que "même si certains soutiennent que la prose dans les rapports annuels est écrite par des gens des relations publiques, la vérité est que le PDG typique passe un temps considérable à décrire le contenu du rapport, à définir les grandes lignes et corriger et changer une grande partie à son goût" » (Chekkar, 2005 :4)

La recherche du véritable auteur des messages des dirigeants ne fait pas l'objet de notre étude mais il convient de noter que nous considérons les messages des dirigeants comme une production langagière de l'entreprise notamment du haut management et de ses équipes, qui a le potentiel de refléter les grandes orientations stratégiques et les évolutions de l'entreprise.

Ainsi nous soutenons que la communication de l'entreprise et notamment par la voix de son dirigeant est une composante clé dans la performance même d'un titre comme le soulignent certains auteurs et praticiens. Les investisseurs d'aujourd'hui attendent de la part de l'entreprise un discours clair et structuré sur sa stratégie et ses perspectives autant que sur ses éléments chiffrés prévisionnels : ils considèrent dans ce cadre le mot du dirigeant comme une source d'information intéressante et utile.

Posés comme relevant du discours économique, les lettres ou messages des dirigeants ont cependant évolué avec l'évolution de leur public qui s'est élargi. Les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable ne sont plus uniquement lus par les investisseurs et les analystes financiers mais ils intéressent également un autre public comme les collectivités locales, les consommateurs, les salariés, les journaux non spécialisés, bref l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ainsi que la société civile d'autant que ces messages ne sont pas limités aux thématiques économiques qui y sont mêlées à des thématiques variées telles que, notamment, les thématiques sociales et environnementales : ces discours ont pour cible un public de plus en plus large sans oublier que l'auditoire privilégié de ces messages reste *« les actionnaires, les investisseurs, les analystes financiers, les journalistes, notamment »* (Léger, 2003) ainsi que les agences de notation financières et sociétales.

A ce propos, Beacco (2000) observe bien l'évolution de ce genre de discours qui devient de moins en moins spécialisé et limité à un seul public de professionnels et d'investisseurs. Cette évolution du discours explique probablement la raison pour laquelle les entreprises font « *intervenir des formes d'écriture journalistique qui se fondent sur les attentes discursives des lecteurs* » et nous nous retrouvons face à un discours, « *un dire qui ne sera plus strictement économique* » mais qui tenterait « *d'abuser d'une légitimation de scientifique spécialiste en économie* » afin de « *produire un dire* » qui s'estime « *à l'abri de toute contestation scientifique* » (Garric et Léglise, 2008).

III.2.2 Le discours patronal comme outil de la gestion des contradictions

La mutation du capitalisme français et l'émergence de la RSE ont fait naître une communication institutionnelle, un discours dialectique construit par ces deux mouvements et produisant un jeu d'acteurs, qui, étudié de près, nous permet de mettre en évidence la dynamique sous-jacente aux pouvoirs en place.

Cette communication institutionnelle inscrite dans le temps a été instrumentalisée par les entreprises afin de conforter leur quête de légitimité. En effet, les entreprises souffrent d'une crise de légitimité et sont souvent soumises à des critiques violentes. Or, pour assurer leur survie, elles doivent réussir à sauvegarder leur légitimité tant à l'interne qu'à l'externe en cherchant à restaurer la confiance de leurs *stakeholders*. Dans ce contexte, les questions relatives à la RSE deviennent un enjeu de plus en plus essentiel dans la construction, voire même la re-construction de la légitimité de l'entreprise.

Nous voulons ici souligner la complexité croissante du rôle du dirigeant auquel incombe la responsabilité de gérer la contradiction des intérêts qui traversent l'entreprise. En fait, le dirigeant est de plus en plus amené à se prononcer, non seulement en introduction du Rapport Annuel, mais semestriellement et plus précisément -au moins- aux deux rendez-vous annuels majeurs de la publication des résultats financiers. Ceci prouve l'enjeu financier du discours patronal : il suffirait d'une déclaration mal préparée pour que le cours de Bourse s'effondre, et aussi pour que le mécontentement des actionnaires entraînera le départ du Président (Vivendi, Eurotunnel, Carrefour, IBM, Coca-Cola, Hewlett-Packard, ...).

« CEO letters to shareholders in annual reports are a potentially important vehicle for communicating the attitudes, values and behaviors of those in senior leadership roles. These letters deserve much closer examination and auditor scrutiny than has occurred in the past. They are authorized and signed by CEOs, many of whom participate pro-actively in their composition. CEOs have a legal responsibility for the content of their letters, and because of this, the letters are a useful medium for assessing the intentions of CEOs as they struggle to set a tone at the top. For example, they can be crucial in showing how CEOs interpret important external challenges and how they visualize

solutions to whatever problems their organization is currently facing »
(Amernic et al., 2010)

Amernic et al. (2010) soulignent que les discours des dirigeants ont pris de l'importance avec la croissance du pouvoir des dirigeants, avec l'effondrement d'Enron en 2001 et la sortie de la loi Sarbanes-Oxley en 2002. Mais ils montrent aussi que ce contexte de crise a impliqué l'accroissement du souci éthique dans ces discours.

« Interest in the ethical values and the tone at the top of organizations has increased in recent years as stories have unfolded of major company crises in which the influence of CEOs and other senior managers has contributed to a dysfunctional tone at the top. In particular, the financial crisis of late 2008 has focused attention on these issues again » (Amernic et al., 2010:2)

Il devient donc nécessaire pour les dirigeants d'aborder ces deux registres de la performance économique et de l'éthique dans un même texte et donc peu ou prou de les articuler. Or il faut envisager le caractère potentiellement « performatif » et « autoréalisateur » du discours sur la RSE et la Performance Financière qui construit de nouvelles croyances et doit s'appuyer pour être crédible sur un minimum de pratiques qu'il expose.

« Il est possible d'avancer que la diffusion des croyances et des comportements relatifs à la nature des interactions entre Performance Sociale et Environnementale et performance Financière peut potentiellement contribuer à la réalisation et à la construction sociale effective d'une telle relation, en particulier sur les marchés financiers -particulièrement sujet aux phénomènes de prophéties autoréalisatrices- et, dans une certaine mesure, dans la sphère managériale » (Gond, 2006)

La relation entre RSE et profitabilité constitue une question académique centrale dans le champ de *Business* et *Society* et est aujourd'hui devenue aussi un problème managérial crucial pour les acteurs impliqués dans la RSE.

Parce que « *dire c'est faire* », c'est à travers les « *dires* » c'est-à-dire les actions discursives des dirigeants des entreprises que l'on compte déduire la ou les définitions de la RSE dans le sens où « *l'un des résultats de l'action d'une partie prenante peut être la redéfinition de la*

performance sociétale » (Gond, 2006). C'est en effet, le discours managérial relatif à la RSE qui façonne progressivement la notion de RSE, elle-même façonnée par la définition existante.

Dans notre thèse, nous nous refusons de « pré-poser » une définition statique de la RSE car, selon nous celle-ci reste évolutive et contestée. Les actions des parties prenantes ne sont pas statiques et ce sont les résultats de ces actions qui définissent et redéfinissent la notion de RSE, en évolution depuis son émergence : Rowley et Berman (2000) parlent de « définition changeante ». C'est cette nature même qui a déterminé le choix méthodologique de notre thèse : une étude longitudinale qui mettra en évidence, entre autres, l'évolution de la définition de la RSE par des acteurs clés tels que les dirigeants du deuxième leader mondial de la distribution, le Groupe Carrefour. Nous voulons, en effet, étudier la manière dont la RSE est définie dans des discours qui font écho à un « *monde subjectif des processus de réputation et de légitimation* » (Rowley et Berman, 2000).

Gond écrit en 2006 que la diffusion du vocabulaire du champ *Business et Society* est « *particulièrement spectaculaire dans le discours des entreprises françaises depuis quelques années. Les notions de stakeholders, de responsabilité sociale et d'engagement envers la communauté fleurissent dans les rapports annuels suite à la loi NRE alors qu'elles n'étaient jamais évoquées auparavant* ».

Il semble que le vocabulaire du champ *Business et Society*, élaboré aux Etats-Unis dans les années 1970 et 1980 se soit progressivement diffusé dans la sphère des affaires. Donna Wood constate ainsi, en 2000, que les termes forgés dans le champ ne sont plus l'apanage des chercheurs et sont désormais largement diffusés dans la sphère managériale :

« *Les concepts de Business and Society sont omniprésents : stakeholders, gestion des stakeholders, gestion des problèmes sociaux et des affaires publiques, audit et reporting social, éthique et valeurs, codes de conduites, et oui, même la responsabilité sociale de l'entreprise* » (Gond, 2006 : 3)

En janvier 2005, même la revue *The Economist* constate que « *le mouvement pour la responsabilité sociale de l'entreprise a gagné la bataille des idées* » et reconnaît la très large diffusion de l'idéologie de la RSE parmi les dirigeants d'entreprise (Gond, 2006 : 3).

Ces évolutions tendent à créer une situation où la notion de RSE se constitue en catégorie cognitive dans l'esprit des dirigeants d'entreprise. Grâce à ces évolutions, nous assistons à

l'émergence d'un « *véritable champ organisationnel –au sens néo-institutionnaliste du terme (DiMaggio et Powell, 1983)- entièrement dédié à la RSE* » (Gond, 2006) où des acteurs contribuent à le façonner au travers d'un ensemble de pratiques et de discours, et ce faisant, à définir ce qu'est la RSE pour d'autres acteurs.

L'articulation entre RSE et Performance Financière est socialement et cognitivement encadrée : elle dépend fortement du contexte institutionnel au sein duquel agissent les acteurs qui déploient des actions pour influencer ce contexte (Granovetter, 1985 ; Rowley et Berman, 2000). Cette articulation doit être étudiée en tenant compte de l'encastrement cognitif des acteurs, ici dirigeants d'entreprises, de leurs croyances et de leurs modèles mentaux, ce niveau cognitif étant susceptible d'être *a priori* très fortement influencé par la théorie et les modèles économiques qui constituent un point de référence central dans le monde des affaires (Callon, 1998 ; Ferraro et al., 2005).

En d'autres termes, cette interaction doit être envisagée en prenant en compte, d'un côté son encastrement social et cognitif dans un tissu de relations sociales au sein desquelles agissent les acteurs concernés, et d'un autre côté les théories la supportant. Est-ce que l'on assiste à une rhétorique de la convergence entre RSE et intérêts économiques comme le laisse supposer l'expression « valeur durable pour l'actionnaire » ou assistons-nous à une logique de la juxtaposition et faiblesse ou absence d'articulation ?

Nous pouvons trouver la réponse à nos interrogations à travers l'étude du langage utilisé volontairement dans le discours des dirigeants d'entreprise, « *le langage, encadrant les catégories cognitives mobilisées par les acteurs* » (Berger et Luckman, 1966) peut ainsi être amené à jouer un rôle majeur pour institutionnaliser une nouvelle pratique ou un nouvel outil (Green, 2004) et la RSE n'échappe guère à cette règle (Gond, 2006).

Le but de l'étude que nous avons menée sur les messages des dirigeants du Groupe Carrefour est celui d'analyser l'évolution de leur discours en introduction des Rapports Annuels et de Développement Durable pour montrer comment cette multinationale a géré discursivement la contradiction apparente entre les objectifs de développement économique et ceux de développement environnemental et social.

Cette étude discursive nécessite que l'on adopte une démarche longitudinale afin de mettre en relief l'évolution du contenu du message du dirigeant concernant les deux thèmes de rentabilité et de responsabilité sociétale de l'entreprise ainsi que leur articulation dans les discours allant de 1993 à 2007 : ces messages, accessibles à un large public, constituent un « instrument privilégié » pour la gestion des contradictions (Demers et Barral, 1995). Il s'agit

donc d'un corpus particulièrement approprié aux objectifs de notre étude dans la mesure où nous ne prétendons pas d'évaluer l'écart entre le discours et la pratique mais étudier l'évolution du discours des dirigeants et de sa portée stratégique.

Conclusion Chapitre III

Dans la première section de ce chapitre, nous avons commencé par l'étude des fonctions du discours dans les organisations. Nous avons analysé son entrée dans la vie de l'entreprise puis son instrumentalisation jusqu'à ce qu'il accède au statut d'outil stratégique capable de « faire et faire sens de la stratégie » dans la mesure où l'activité stratégique est réalisée par les pratiques discursives (Allard-Poesi, 2006).

Avec l'émergence de l'exigence de transparence incluse dans la Corporate Governance, le dirigeant-stratège est de plus en plus amené à maîtriser une compétence communicationnelle afin de diffuser et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, mobiliser les employés et légitimer l'entreprise envers ses parties prenantes. C'est pour cette raison que le discours patronal est envisagé comme vecteur d'exigences institutionnelles.

Ensuite, dans la deuxième section de ce chapitre, c'est l'étude du discours patronal en introduction du Rapport Annuel et du Rapport de Développement Durable qui nous a intéressée d'autant que ce message du dirigeant est envisagée comme une partie « stratégique » du Rapport Annuel (Duyck, 2002) et qu'il constitue la partie narrative la plus lue du rapport annuel par les investisseurs (Courtis, 1982 ; Lee & Tweedie, 1975).

Enfin, le discours patronal, qui émane de la plus haute instance de l'entreprise, a le pouvoir de gérer, d'articuler les pressions souvent contradictoires de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et d'une exigence de responsabilité sociale dont la définition elle-même constitue un enjeu.

C'est la diffusion des préceptes du champ *Business and Society* dans la sphère managériale qui a posé la nécessité d'une articulation entre les deux nouvelles idéologies : d'un côté, la maximisation de la valeur pour l'actionnaire qui est de l'ordre de l'« impératif catégorique » et d'un autre côté, la RSE qui a « gagné la bataille des idées ». C'est le discours, instrument privilégié de la gestion des contradictions, qui est à même de véhiculer une image d'unité de l'entreprise en créant, par sa dimension performative, un contexte institutionnel dans lequel l'articulation de ces deux nouvelles exigences est « socialement et cognitivement encadrée ».

Conclusion Partie I

Les questions qui sont à l'origine de cette partie prennent leur source, d'un côté, dans l'avènement de l'idéologie de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Chapitre I) et d'un autre côté dans l'émergence de la notion de RSE (Chapitre II) comme critique des effets pervers de la nouvelle idéologie. Nous avons ainsi, dans les chapitres I et II, dressé un tableau du contexte pour comprendre plus en détail comment les discours patronaux, reflets d'exigences institutionnelles, ont géré les deux exigences de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et de la RSE dont les intérêts sont souvent perçus comme contradictoires (Chapitre III).

Dans le chapitre I, nous avons revisité l'évolution du capitalisme français à la lumière de l'exigence de maximisation de la valeur actionnariale. Cette évolution est inséparable de celle des stratégies des entreprises cotées qui sont désormais soumises aux mêmes impératifs de rentabilité. C'est ainsi qu'un nouveau modèle de management de la grande entreprise a vu le jour sous l'effet de cette mutation pour donner naissance à une manière renouvelée de maximiser les profits.

Mais en réalité, ce « capitalisme total » possède « deux faces » : c'est une arme à double tranchant dont l'une « séduit par sa capacité inégalée à produire richesse et progrès » (Peyrelevade, 2005 : 91) tandis que l'autre met à mal les sociétés en faisant primer la « cupidité » sur les valeurs sociales et environnementales.

« Espérer qu'un tel système soit capable d'autorégulation est illusoire » (ibid. : 91)

C'est dans ce contexte que nous assistons à l'émergence de la RSE (Chapitre II) comme critique sociale « pour essayer de rendre le désir légitime d'enrichissement des actionnaires mieux accordé aux nécessités d'un développement plus respectueux de l'avenir et de l'équilibre social » et « imposer à la grande entreprise mondiale et à ses propriétaires de respecter les principes de la citoyenneté » (*ibid.* : 93). La RSE est en effet ce mouvement capable de « redonner à la société un regard collectif » et de « tempérer l'éruption des intérêts individuels » et ainsi empêcher la « dissociation » et la « dislocation » de la société (*ibid.* : 93).

Cette critique sociale portée par la thématique de la RSE a été intégrée par les grandes entreprises. Elles y ont répondu par une série d'actions allant de la simple démarche défensive

à la stratégie proactive. Mais le type de réponse qui nous intéresse dans notre travail doctoral est de nature discursive, portée par le dirigeant de l'entreprise (Président Directeur Général, Président du Directoire, Président du Conseil de Surveillance) dans ses messages introduisant les Rapports Annuels et les Rapports de Développement Durable (Chapitre III). Etudier le discours des messages des présidents des entreprises cotées peut nous renseigner sur l'importance accordée à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et à la RSE ainsi qu'à leur articulation par le management en place d'autant que la lettre du président « *met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale* » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009 :2).

En effet, cette 1^{ère} Partie constitue la toile de fond sur laquelle nous comptons mener notre analyse de discours dans la 2^{ème} Partie de notre travail doctoral qui a pour but de répondre à la question suivante : Est-ce que l'on assiste à une rhétorique de la convergence entre RSE et maximisation de la valeur pour l'actionnaire ? A une domination de la logique financière comme le laisse supposer l'expression « valeur durable pour l'actionnaire » ? Ou au contraire observe-t-on une logique de la juxtaposition, symptôme de la faiblesse ou de l'absence d'une articulation ?

2EME PARTIE
CARREFOUR ENTRE EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA
VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE ET DE RESPONSABILITE
SOCIALE

PARTIE II : Carrefour entre exigences de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et de responsabilité sociale

« L'homme est un homo-loquens. Le langage nous a été donné, parler est notre tâche. Mais les mots humains sont plus que des signaux pour nos sentiments ou des signes pour nos concepts. Ce monde est un univers symbolique, et le langage est le principal organe humain pour participer à la vivante réalité symbolique de cet univers » (Panikkar, 2008 :37)

L'homme est donc un homme qui parle et la parenté que l'on peut établir entre la [raison](#) et le discours est frappante dans la [langue](#) grecque qui désigne la [raison](#) et le discours par un seul et même mot : le *logos*.

L'origine de la parole semble se confondre avec l'origine de l'homme, ce que nous laisse entendre cette citation du Prologue de l'Évangile de Saint-Jean : « *Au commencement était le Verbe* ».

Dans cette 2^{ème} Partie de notre thèse, nous adoptons un double point de vue, d'un côté, « *la langue n'est pas transparente et le sens ne se dévoile pas à l'analyste dans l'évidence de sa lecture* » (Mazière, 2005 :87) et d'un autre côté, on « *ne dit jamais n'importe quoi* » pour analyser le discours des dirigeants de Carrefour le numéro 2 mondial de la distribution. Car d'un point de vue freudien que nous partageons, l'acteur parlant, le locuteur dans notre corpus est « un moi qui n'est plus maître chez lui ». Ici, le dirigeant est considéré comme traversé par les contradictions auxquelles fait face l'entreprise. A la fois comme répondant aux pressions à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire auxquelles il adhère, qu'il évite, qu'il tente de contourner...et également aux exigences sociales et environnementales auxquelles il adhère, qu'il évite ou tente de contourner. Nous rappelons ici que le dirigeant, dont on analyse le discours, est emblématique des forces apparemment contradictoires qui traversent le contexte idéologique en place. C'est pourquoi nous tenons à mettre en relief un discours construit par un rapport de force symbolique hérité du « sujet social en situation » de Bourdieu.

Nous avons choisi de nous intéresser aux discours des dirigeants de la grande distribution car comme le souligne, Moati (2001) il existe une « *cohérence qui unit la grande distribution aux*

caractéristiques du système économique et social » dans le sens où les grandes étapes de l'histoire économique et les mutations du secteur de la grande distribution sont concomitantes.

Analyser le discours des dirigeants du deuxième leader mondial de la grande distribution, c'est donc le situer à plusieurs titres dans un contexte. Notre projet dans l'analyse de discours des messages des dirigeants est celui de mettre en perspective l'évolution du système économique, telle que nous l'avons étudiée dans la 1^{ère} partie de notre thèse, avec celle du discours des dirigeants de Carrefour à la lumière de l'histoire du secteur de la grande distribution et du Groupe Carrefour que nous aborderons dans la 2^{ème} partie.

Nous posons en effet l'hypothèse que le contexte et le micro-contexte restent ce qui permet le mieux d'analyser l'évolution longitudinale des messages des dirigeants. Ainsi, notre analyse se fera en allers-retours entre le texte et son contexte pour dégager des similitudes et des écarts sur une période historique de quinze ans (1993-2007) :

« Le monde des « hypermarchés » exige bien des analyses itératives prenant en compte les constructions sociales, par un va-et-vient entre les niveaux macro, méso et micro » (Brabet et al., 2007 :6)

Afin de présenter les influences du contexte institutionnel sur les discours des dirigeants et d'établir ainsi un lien entre le micro et le macro et même entre l'acteur social (ici le dirigeant) et le paradigme dominant, nous procédons, dans la deuxième partie de notre thèse de la manière suivante :

- Le chapitre IV analyse dans un premier temps les principales évolutions du secteur de la Grande Distribution, et, dans un deuxième temps propose un aperçu historique des principaux événements qui ont jalonné le parcours du Groupe Carrefour
- Ensuite le chapitre V présentera l'analyse des discours menée sur notre corpus ainsi que les résultats obtenus et leur interprétation. Nous avons réalisé l'analyse de l'évolution des discours de la profitabilité et de la RSE, ainsi que de leur articulation, dans les messages des dirigeants, en nous appuyant sur une analyse thématique et une analyse lexicale assistée par ordinateur que nous croiserons.

IV Evolutions du secteur de la Grande Distribution et de Carrefour

« Retracer l'histoire d'un groupe comme Carrefour n'est pas chose aisée » (Lhermie, 2003)

Le choix d'une entreprise appartenant au secteur de la grande distribution, notamment le Groupe Carrefour -deuxième leader mondial du secteur et premier européen- n'est pas aléatoire : il est dû, en grande partie, à l'intrication de l'évolution de ce secteur et du paysage socio-économique et à l'hypothèse selon laquelle *« l'implication de la Grande Distribution dans la RSE, constituera de par son poids économique, l'un des laboratoires où se structurera la démarche, pour se diffuser ensuite à d'autres secteurs »* (Brabet et al., 2007 :5). Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter l'évolution du secteur de la distribution (IV.1). Nous nous centrerons ensuite sur l'histoire de Carrefour dans ce secteur (IV.2).

IV.1 Evolution du secteur de la Grande Distribution

« La naissance de la grande distribution correspond à une étape de l'histoire du capitalisme –le fordisme » (Moati, 2001 :23)

Brabet et *al.* (2007 :5) affirment que la compréhension du secteur auquel appartient un Groupe est indispensable si l'on veut être à même d'analyser les stratégies, discursives ou non, articulant la réponse à des demandes en termes de maximisation de la valeur pour l'actionnaire d'une part et de responsabilité sociale d'autre part. Cette section a ainsi pour ambition de tenter de présenter les principales évolutions afin de dessiner les grands traits du secteur de la grande distribution. Nous insisterons sur le poids de celui-ci (IV.1.1) puis exposerons les critiques qui sont adressées à ce secteur (IV.1.2.) et les initiatives collectives qu'il a entreprises pour contrer ces critiques, initiatives auxquelles Carrefour a participé (IV.1.3)

IV.1.1 Le poids du secteur de la Grande Distribution

La grande distribution est un « *incontournable canal d'accès aux consommateurs, elle exerce une influence profonde sur les industries de biens de consommation et, par effets en chaîne, sur l'ensemble de l'économie* » (Moati, 2001 :10).

Son *business model* repose selon Lehman (2004) sur une organisation scientifique et industrielle de l'activité, une rotation très rapide des stocks et l'élimination des intermédiaires entre producteurs et distributeurs. Ainsi, la rentabilité des investissements des entreprises de grande distribution passe par « *l'organisation de la vente de détail sur un mode industriel impliquant volumes de ventes de marchandises très élevés (donc politiques d'achats et de prix y conduisant) et intégration (sinon contrôle) d'un certain nombre d'activités le long des filières* » (Lehman, 2004 :43).

Historiquement, le secteur de la grande distribution est né « *du besoin d'industrialiser l'écoulement des produits dans le cadre d'une économie fordienne fondée sur l'articulation entre production de masse et consommation de masse* » (Moati, 2001 :12). Cette étape, correspond selon l'auteur à ce qu'il appelle « *régime de croissance extensive* ».

Nous voulons ici préciser que le secteur de la grande distribution est passé, selon Moati (2001), par trois régimes successifs :

- Tout d’abord, le régime de la croissance extensive nationale : « *La phase de croissance extensive (...) s’étend approximativement du début des années 1960 jusqu’au milieu des années 1980* » (Moati, 2001 :66).
- En deuxième lieu, les distributeurs ont tenté de prolonger le régime de croissance extensive par internationalisation. Au cours des années 90, les marchés nationaux n’offrent plus de nouvelles sources de croissance et de rentabilité : il y a saturation du potentiel de croissance. Dans ce contexte de « crise » sur le plan national, les distributeurs vont rechercher de nouveaux leviers de croissance en se tournant massivement vers l’international : « *La consommation des ménages ne croît plus qu’à un rythme ralenti ; la grande distribution a acquis des positions telles, que les parts de marché qu’il lui reste à conquérir sur le commerce traditionnel sont devenues bien minces ; la densité de sa couverture du territoire national ne lui laisse plus guère d’opportunités de création de nouveaux points de vente... En outre, les pouvoirs publics, sous la pression notamment des producteurs, surveillent de manière plus sévère certains effets pervers de cette forme de commerce* » (Moati, 2001 : 16).
- Enfin, dans un contexte de capitalisme financier, les distributeurs ont dû basculer d’un régime de croissance extensive tournée vers l’international à un « *régime de croissance intensive* » (*ibid.* :16) qui s’apparente chez les distributeurs à la recherche de nouvelles sources de rentabilité par la découverte de nouvelles voies de rencontre des attentes des consommateurs et la mise en œuvre de nouveaux modes d’organisation. Il s’agit de « *travailler les marchés en profondeur* » dans le but de mieux satisfaire les clients par le déploiement d’un nouveau modèle commercial permettant de concilier qualité, flexibilité, productivité et rentabilité au mètre carré.

A la suite de son internationalisation importante, le secteur de la grande distribution a acquis un poids économique et social dans nos sociétés d’autant plus que l’international « *se traduit en même temps par la vente de détail internationale proprement dite, par des activités*

internationales d'achats concentrés et de production, auxquelles peuvent s'ajouter des activités de capitalisme financier international » (Lehman, 2004 :43). En effet, Moati (2001) distingue trois dimensions dans l'internationalisation des grands distributeurs :

- L'internationalisation-aval qui consiste pour le distributeur à s'internationaliser dans des pays où la réglementation est plus souple et moins restrictive qu'en France, où l'état de développement de l'économie semble s'apparenter à celui de l'économie française lors de la naissance du secteur c'est-à-dire au cours des trente glorieuses. En d'autres termes, lorsque le pays ou l'économie arrive « à l'âge de la Dauphine » selon l'expression de Daniel Bernard, c'est-à-dire au moment où le taux de possession d'automobile approche 50% des foyers (De Baur et Coëdel, 2008) :

« L'internationalisation des groupes français de la distribution (en particulier dans l'alimentaire) s'est orientée dès l'origine de manière prioritaire vers des pays en retard sur le plan du développement commercial : Europe du Sud, Amérique du Sud, Pays de l'Est, pays émergents d'Asie » (Moati, 2001 :131)

- L'internationalisation-amont qui comprend l'internationalisation des achats, le développement des Marques De Distributeurs (MDD) et à la création de centrales d'achats et de portails d'enchères électroniques.
- L'internationalisation-parallèle qui renvoie à l'« *incarnation du rôle de capitaliste international* » (De Baur et Coëdel, 2008 :6) par les distributeurs.

Ces stratégies d'internationalisation, qui sont une façon pour les grands distributeurs de prolonger la période de « croissance extensive », ont contribué à « *dessiner un nouvel échiquier international où la concurrence est féroce et les affrontements pour la conquête de nouveaux marchés sont courants* » (De Baur et Coëdel, 2008 :6) : on parle même d'une « *bataille d'une ampleur encore jamais vue* » (*ibid.* :6). L'enjeu de cette course à l'international est l'acquisition d'une « *taille critique dans la perspective d'une confrontation mondiale des entreprises de la grande distribution* » (Moati, 2001 :137). En conséquence, nous assistons, dans le secteur de la grande distribution, à la réduction des acteurs en jeu par

la concentration du secteur entre les mains d'un nombre de plus en plus réduit de groupes en train d'acquérir une dimension mondiale (Moati, 2001 :19) :

« Les distributeurs les plus faibles, souvent parce qu'ils n'ont pas pu s'adapter aux mutations de leur environnement, disparaissent au profit des plus forts, des plus innovants » (ibid. :137).

Aujourd'hui, le secteur de la grande distribution est dominé par le géant Wal-Mart et constitue, selon Brabet *et al.* (2007), un secteur économique d'une extrême importance par ses salariés et ses clients, mais aussi par la multitude de fournisseurs petits et grands auxquels ses centrales d'achat imposent les conditions drastiques qu'autorise leur pouvoir de négociation :

*« Dans le classement de l'Expansion 2007, sur les cent premières entreprises mondiales par leur chiffre d'affaires, six entreprises sont des distributeurs, et c'est Wal-Mart qui se classe en deuxième position derrière le groupe Exxon Mobil. Carrefour est 16^{ème}, Tesco 37^{ème}, Métro, 41^{ème}, Royal Ahold 58^{ème} et Auchan 94^{ème}. Lorsque l'on sait que les dix premières entreprises mondiales réalisent un chiffre d'affaires cumulé équivalent au PIB de la France, on peut comprendre les pressions que ces distributeurs peuvent exercer sur les Etats. De même, dans le classement des 170 entreprises françaises, parmi les dix premières, huit sont des distributeurs » (Brabet *et al.*, 2007 : 6)*

En France, le secteur de la grande distribution française se concentre autour de sept enseignes : les deux géants Carrefour et Auchan qui sont internationalisés, suivis des groupes Casino, E. Leclerc, Intermarché, Système U et Cora :

« Sept enseignes, mais surtout six gigantesques centrales d'achat, qui achètent pour des milliards d'euros auprès de leurs fournisseurs afin d'approvisionner les rayons des magasins. Elles jouent de tout leur pouvoir de négociation pour peser sur les prix et imposer leurs conditions en termes de délais de livraison et de paiement » (Alternatives Economiques, 2009 :56)

Très tôt, les grands distributeurs ont compris qu'il faudrait désormais atteindre une taille critique afin de rentabiliser leur *business model* et faire face à la pression concurrentielle. La taille critique correspond à la taille que doit atteindre l'entreprise pour être la plus compétitive possible. Ainsi, c'est la vague de concentration de la part des entreprises de la grande distribution initiée depuis les années 1960 qui donnera naissance à des distributeurs de très grande taille.

« Le mouvement de concentration dans les principaux pays développés résulte donc de stratégies d'entreprises visant à atteindre rapidement la taille nécessaire à la pleine mise en œuvre du mode d'organisation propre au secteur » (Lehman, 2004 :50)

Les entreprises du secteur de la grande distribution vont donc procéder d'un côté, au rachat d'autres entreprises incapables de faire face au nouveau contexte concurrentiel et d'un autre côté, à des concentrations qui relèvent de stratégies délibérées de « croissance extensive » comme c'est le cas de la fusion Carrefour-Promodès en 1999 et du rachat de Docks de France par Auchan en 1996 en faisant de l'oligopole la forme dominante de la concurrence dans la grande distribution (Lehman, 2004 :50). Ce mouvement de concentration accompagné de l'internationalisation des distributeurs va faire passer le secteur de la grande distribution « *d'une addition d'oligopoles nationaux (...) à un oligopole international, où les firmes sont en concurrence dans plusieurs espaces nationaux en même temps* » (*ibid.*). Lehman (2004) date du milieu des années 1990, la mise en place, dans le secteur de la grande distribution, d'« *une véritable concurrence qui prend des allures de rivalité globale* » (*ibid.*).

Sous l'impulsion des actionnaires et de leurs nouvelles exigences, les entreprises du secteur de la grande distribution vont ensuite être obligées de rechercher de « *nouveaux gisements de croissance et de rentabilité par un traitement plus « intensif » des marchés* » (Moati, 2001 :140). Ainsi, à partir du début des années 2000, une stratégie de « croissance intensive » est mise en œuvre par les entreprises de la grande distribution. Parce que la croissance extensive est consommatrice de capitaux, la plupart des grands groupes ont alors procédé à la cession de leurs « actifs non stratégiques » pour dégager des liquidités et assurer un retour sur les capitaux employés élevé satisfaisant pour les actionnaires.

IV.1.2 Les critiques adressées au secteur de la Grande Distribution

« L'internationalisation de la distribution exacerbe les risques traditionnellement liés aux activités de ce secteur » (De Baur et Coëdel, 2008 :8)

Tout au long de cette croissance extensive, internationale puis intensive, les pratiques de la Grande Distribution sont dénoncées par des ouvrages, des rapports, des articles, des émissions télévisées, des films qui critiquent notamment les conséquences environnementales, sociales et sociétales de ses activités (De Baur et Coëdel : 9).

Plusieurs risques sont inhérents au secteur de la grande distribution dont le « *risque sanitaire* » comme, par exemple, lorsque deux enseignes américaines ont été contraintes de rappeler plusieurs figurines qui comportaient de la peinture au plomb vers la période de Noël 2007. De plus, il existe un « *risque social* » au niveau des conditions de travail (Beierlein, Coëdel, 2007) et aussi un « *risque environnemental* ». « *Enfin, et c'est certainement un des risques les plus importants aujourd'hui (...), le risque image, ou encore risque réputationnel, particulièrement critique dans notre société de l'information* » (De Baur et Coëdel, 2008 :8).

En matière d'environnement et de santé, il s'agit des « *problèmes liés au transport de la marchandise distribuée, aux déplacements induits pour les clients, aux déchets générés (excès de packaging, sacs plastiques, produits non recyclables ou trop périssables...), aux modes de production encouragés par le choix et les méthodes de gestion des fournisseurs (déforestation, diminution de la biodiversité...), à la qualité des produits distribués (l'obésité, conséquence à la fois des types de produits vendus et d'un appel à la surconsommation), etc.* » (Brabet et al., 2007 :9).

Sur le plan sociétal, « *il faut compter la disparition ou l'étranglement du petit commerce et des petits fournisseurs (agriculteurs ou industriels) lourds de conséquences sociales, le dumping, la dévitalisation des centres ville, les délocalisations de la production dans des pays à bas coût de main-d'œuvre, la corruption, un lobbying sans transparence... La grande distribution est parfois même accusée de contribuer d'un côté à la faim dans les pays peu développés, et de l'autre côté à la surconsommation et à la « mal bouffe » dans les pays développés* » (Brabet et al., 2007 :9).

En outre, les grands distributeurs profitent du poids qu'ils ont acquis grâce à leur internationalisation et leur concentration, afin de peser encore plus dans les négociations avec

leurs fournisseurs : ils « jouent de tout leur pouvoir de négociation pour peser sur les prix et imposer leurs conditions en termes de délais de livraison et de paiement » (Alternatives économiques, 2009 :56). D'ailleurs, moins le fournisseur est connu, et cela surtout s'il se situe dans un pays émergent, plus la situation est favorable au distributeur qui devient plus fort dans les négociations. Tandis que si le fournisseur est aussi fort que le distributeur, comme par exemple Danone, qui est connu et réclamé des consommateurs, le rapport de forces est plus équilibré et les négociations sur les prix sont plus difficiles à mener. Les grands distributeurs ne se contentent plus du rôle de simple interface entre le producteur et le client final mais leurs objectifs consistent à renforcer leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs, de sorte à peser plus fortement sur le partage du profit total. Les marques de distributeurs (MDD) ont été développées par les enseignes dans le but, entre autres, de limiter le pouvoir de certains grands fournisseurs. Notons que le nombre de fournisseurs du seul Groupe Carrefour est estimé, en 2009, à environ 50 000.

Sur le plan social, « *on reproche à ce secteur les faibles rémunérations, les conditions de travail difficiles et parfois dangereuses, la précarité et la faible protection sociale, les entraves au droit d'association, et cela autant dans son espace de responsabilité juridique que chez ses fournisseurs* » (Brabet et al., 2007 :9).

Le secteur de la grande distribution a même été menacé de boycott à cause de conditions de travail chez tel ou tel fournisseur notamment dans les pays où la main-d'œuvre est peu chère :

« *La Chine ou encore, dans une moindre mesure, l'Inde et le Bangladesh sont devenus de grands fournisseurs dans le secteur non alimentaire, secteur qui pèse environ 45% du chiffre d'affaires d'un hyper* » (Alternatives Economiques, 2009 :57)

Dans le même sens critique mais en se centrant sur les personnels qui dépendent directement du périmètre juridique des distributeurs, une étude de Novethic en 2009 intitulée « *Le personnel des grandes entreprises de distribution : entre faible employabilité, précarité, et horaires fractionnés, comment revendiquer une démarche d'entreprise responsable ?* »¹⁵ pointe du doigt certaines pratiques du secteur et conclut ce qui suit :

¹⁵ http://www.novethic.fr/novethic/responsabilite_sociale_des_entreprises/enjeux_sectoriels//121576.jsp, mis en ligne le 15/09/2009

« La recherche de productivité et de faible coût conduit les grandes surfaces à optimiser le temps de présence et le salaire de leurs employés. (...). Phénomène auquel s'ajoutent les ouvertures le week-end et en soirée. Conjugué à des salaires extrêmement faibles, basés sur le SMIC horaires, et des contrats à temps partiel très fréquemment imposés par l'employeur, les niveaux de rémunération des personnels des grandes surfaces sont parmi les plus faibles du marché du travail aujourd'hui. Par ailleurs peu employables, car souvent faiblement qualifiés et exerçant dans un univers professionnel à l'image peu valorisante, ces salariés constituent une main d'œuvre en grande partie captive, enfermée dans une relation fortement déséquilibrée entre employé et employeur. Ces conditions sont malheureusement favorables au développement de pratiques managériales dures, renforçant la pénibilité des métiers dans les grandes enseignes »

Pour toutes ces raisons, une mauvaise image colle à la peau des entreprises de la grande distribution et de plus en plus de parties prenantes remettent en cause la véracité de certains engagements sociétaux affichés par le secteur de la grande distribution. Face à la montée des critiques et des exigences des parties prenantes, les entreprises du secteur de la grande distribution vont s'engager dans des initiatives sociales et/ou environnementales individuelles et collectives. Les entreprises de la grande distribution ont donc pris conscience de cette « contestabilité » (Godard, 2002) croissante et semblent prendre des mesures afin de prévenir et de remédier aux principaux problèmes mentionnés.

IV.1.3 Les initiatives collectives entreprises par le secteur de la Grande Distribution en matière de RSE

Les grands distributeurs, conscients de ces menaces, ont pris quelques mesures surtout parce que *« s'ils se font accrocher à propos des conditions de travail chez tel ou tel fournisseur, l'effet peut en effet être sensible sur le cours de leur action et auprès de l'opinion publique susceptible de boycotter l'enseigne »* (Alternatives économiques, 2009 :57).

Ainsi, un nombre d'entreprises de la grande distribution s'est lancé dans des actions RSE volontaires et collectives au niveau national puis international : ces initiatives collectives sont principalement destinées *« à améliorer et contrôler, grâce à des codes et des audits sociaux*

élaborés par des groupes de distributeurs, les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement » (Brabet, 2009b :112).

La grande distribution, consciente des menaces qui la guettent, semble ne pas vouloir prendre de risques sur les produits qui portent son nom et a pris des mesures collectives en ce sens dont les premières remontent à 1998 : l'Initiative Clause Sociale (ICS) en France et l'Ethical Trading Initiative (ETI) en Grande Bretagne.

L'ICS lancée en France par la Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD), rassemble douze enseignes dont Carrefour, Casino, Auchan et E. Leclerc. Elle engage ses membres à prendre en charge financièrement des audits auprès de leurs fournisseurs :

« Les audits doivent être réalisés par des cabinets extérieurs, tels que Veritas, CSCC, SGS ou Intertek, et s'appuyer sur un référentiel élaboré par l'ICS. En 2008, 1265 audits ont été conduits dans ce cadre, contre 586 en 2004 »
(Alternatives Economiques, 2009 :57)

L'« Initiative Clause Sociale » est destinée à inciter les fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. Un guide d'audit commun a été réalisé, il comprend huit sections (travail des enfants, travail forcé, discrimination, pratiques disciplinaire, harcèlement ou mauvais traitements, liberté d'association, heures de travail, salaires et avantages, santé et sécurité) et s'appuie sur les normes fondamentales de l'OIT (Brabet *et al.*, 2007).

L'ETI est une initiative multipartite alliant entreprises, ONG et syndicats créée en 1998 en Grande-Bretagne dont le but est de promouvoir et d'améliorer l'implémentation de codes de conduite concernant les conditions de travail dans la chaîne des fournisseurs. L'objectif est de garantir que les conditions de travail des salariés qui produisent pour le marché anglais soient conformes aux normes internationales. Les ONG, syndicats et entreprises qui sont membres de l'ETI collaborent afin d'identifier des *best practices*, de les implémenter et les promouvoir sous la forme d'un code de conduite.

Plus récemment, en 2007, le Comité International d'Entreprises à Succursales (CIES) qui *« regroupe les plus grandes entreprises mondiales de la distribution, a annoncé une coopération largement pilotée par le duo Wal-Mart/Carrefour pour mener à bien un programme destiné à permettre aux distributeurs mais aussi à leurs principaux fournisseurs de veiller ensemble au respect des normes internationales »* (Brabet, 2009b :112). Le Global

Social Compliance Programme (GSCP) qui est associé au CIES, a pour objectif de promouvoir l'harmonisation des codes et des modes de mise en œuvre déjà existants, par les entreprises membres de ce programme. Il faut ici noter qu'au sein du GSCP, seules les entreprises membres prennent les décisions. Ce programme ne constitue donc pas une initiative multiparties prenantes alors que l'ETI, par exemple, rassemble entreprises, ONG et syndicats de salariés.

Globalement, ces initiatives comportent des lacunes et sont souvent critiquées d'autant que des doutes planent sur la capacité des audits sociaux à améliorer les conditions de travail dans les pays émergents. Le rapport « Cash »¹⁶ de la Clean Clothes Campaign émet, après que l'association ait rencontré en 2009 des centaines de travailleurs asiatiques, les conclusions suivantes :

« Interdiction de se syndiquer, heures supplémentaires forcées et non payées... » (Alternatives Economiques, 2009 :58)

En outre, *« chez des fournisseurs et sous-traitants de pays émergents, on déplore encore parfois des entorses aux droits humains fondamentaux, notamment le travail des enfants et le travail forcé »* (Brabet et al., 2007 :9).

Ainsi, des critiques visent ces audits parce que *« les auditeurs n'ont pas la possibilité de passer beaucoup de temps sur place, un jour, au mieux trois. Ils remplissent un questionnaire mais ont très peu de latitude pour discuter avec les employés. Il leur est donc difficile de se faire une idée exacte de la situation. En outre, le fournisseur est souvent averti de la venue des auditeurs, ce qui lui laisse le temps de choisir et de briefer les salariés qui seront autorisés à s'exprimer. Afin de remédier à ce problème, les enseignes tentent de privilégier les audits inopinés, qui ont représenté 67% de l'ensemble des audits réalisés en 2008 pour le compte de Carrefour (contre 20% en 2007). Néanmoins, les fournisseurs chinois disposent souvent d'une double comptabilité, notamment en matière de temps de travail. Ils sont en mesure de présenter celle qui convient à l'auditeur, même si celui-ci n'a pas annoncé sa venue. (...). Ces audits sociaux concernent seulement un petit nombre d'usines. Plus de 50 000 fournisseurs travaillent pour le groupe Carrefour, mais seulement 472 ont été audités en 2008. Soit moins de 1% du total »* (Alternatives Economiques, 2009 :57).

¹⁶ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf

Cependant, « *et en dépit de toutes ces limites, les distributeurs continuent de baser leur politique sociale vis-à-vis des fournisseurs sur les audits. « C'est un bouclier médiatique », selon l'expression du cabinet Syndex, qui a réalisé une étude pour le Collectif Ethique sur l'Etiquette, et qui ne coûte pas trop cher : environ 500 000 dollars pour l'ensemble des audits menés pour le compte de Carrefour. Une goutte d'eau au regard du milliard d'euros que le groupe dépense dans la publicité !* » (Alternatives Economiques, 2009 :57) d'autant que l'on assiste à une sorte de transfert de responsabilité de la part du distributeur vers le fournisseur qui est chargé de respecter les critères fixés par le donneur d'ordre (ici le distributeur) sans modifier la contrainte toujours croissante de la compression des prix et des délais. A titre d'exemple, le Collectif Ethique sur l'Etiquette¹⁷ indique que Carrefour laisse la responsabilité de la mise en œuvre de plans d'actions correctives à ses fournisseurs et « *n'y participe ni financièrement ni opérationnellement* ».

« Les enseignes de la grande distribution ont deux facettes. D'une part, elles se sont engagées dans diverses initiatives qui laissent penser qu'elles travaillent pour résoudre des problèmes comme les bas salaires, les conditions de travail précaires et les activités antisyndicales chez leurs fournisseurs. Pourtant, d'autre part, elles ont été critiquées pour les mauvaises conditions de travail, dans exactement les mêmes domaines, partout dans leurs filières d'approvisionnement, dans la fabrication, la distribution et la vente au détail »¹⁸

De plus, cette même étude indique que les entreprises de la grande distribution « *se rendent fréquemment coupables des mêmes violations que celles qu'elles prétendent ne pas tolérer de la part de leurs fournisseurs* ».

Malgré ces limites, les initiatives collectives en matière de RSE prennent de plus en plus d'importance et semblent profiter à la réputation du secteur en atténuant sa mauvaise image endémique d'autant que « *les marchés financiers intègrent, de façon croissante, des informations sur la performance extra-financière des entreprises dans leurs décisions d'investissement* » (Aggeri et al., 2005).

¹⁷ <http://www.ethique-sur-etiquette.fr/docs/deqs2004gener.pdf>

¹⁸ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf, p.28

Nous avons insisté jusqu'à présent sur les initiatives collectives des grands distributeurs en matière de conditions de travail chez les fournisseurs. C'est en effet dans ce domaine, peut-être le plus sensible, qu'elles sont les plus marquantes et que l'on peut observer une forme de coopération peut-être très superficielle. En ce qui concerne leur propre personnel, les distributeurs ne semblent guère solidaires. Dans le domaine environnemental, malgré des efforts limités visant à diminuer les impacts environnementaux de leurs activités, les distributeurs ne fournissent pas encore des initiatives collectives convaincantes compte tenu de l'ampleur des dégâts de leur *value chain*. En ce qui concerne la santé, les initiatives individuelles se limitent encore à des réactions à diverses crises sanitaires.

IV.2 L'histoire de Carrefour

« Si la grande distribution fascine, c'est aussi parce que son histoire est celle d'hommes exceptionnels dont les itinéraires, souvent racontés, viennent conforter le mythe libéral des « self-made-men » qui, partis de rien, ont construit des empires » (Moati, 2001 :10)

Nous décrivons maintenant les environnements immédiats du corpus étudié appelés aussi les « micro-contextes » ou conditions de productions des discours étudiés. Ceci nous permettra, à la fin, de confronter nos résultats avec ce contexte afin d'aboutir à des interprétations cohérentes et représentatives de la réalité discursive.

Cette section se décompose de trois sous-sections : nous présenterons un aperçu historique de Carrefour en quatre périodes (IV.2.1) pour ensuite présenter l'évolution de la composition de l'actionnariat du Groupe Carrefour (IV.2.2). Nous aborderons finalement les initiatives individuelles en matière de RSE du Groupe Carrefour (IV.2.3).

IV.2.1 Les grandes étapes de l’histoire de Carrefour

Dans cette sous-section, nous présentons l’histoire du Groupe Carrefour en la découpant en quatre phases chronologiques pertinentes du point de vue de notre problématique:

- Carrefour avant 1993,
- Carrefour de 1993 à 1998,
- Carrefour de 1999 à 2003,
- Carrefour de 2004 à 2007.

Il s’agit, en effet, de présenter les événements majeurs pour le Groupe Carrefour qui constituent de véritables pivots stratégiques permettant de donner un sens à notre analyse de discours et à nos interprétations en tenant compte aussi de l’évolution du secteur dans lequel s’inscrit l’histoire du groupe. Nous adopterons ensuite la même périodisation pour analyser le corpus des textes des messages des dirigeants de Carrefour, après en avoir validé la pertinence par une analyse exploratoire de ce corpus.

Notre analyse de discours débutant à partir du message du Rapport Annuel de l’année 1993, nous commençons donc par présenter les événements majeurs précédant l’année 1993 qui ont contribué à la construction du Groupe que nous allons retrouver en 1993.

Carrefour avant 1993

Le 15 juin 1963, un nouveau concept de commerce est né en France : l’hypermarché avec « tout sous le même toit », un libre service, des prix discount et un parking. Il s’agit de l’hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue sud de Paris créé par les fondateurs Marcel Fournier et les frères Defforey (Denis et Jacques). Il faut noter que « *la naissance de la grande distribution correspond à une étape de l’histoire du capitalisme, le fordisme* » (Moati, 2001 : 23). Ainsi, l’auteur remarque que « *l’étroite adéquation de la formule du commerce en grandes surfaces aux caractéristiques économiques et sociales de l’économie française des années 1960 et 1970 est à la base de l’extraordinaire croissance dont a bénéficié ce secteur* » (Moati, 2001 : 23). En effet, entre 1960 et 1980, Carrefour va pleinement contribuer à la phase de « croissance extensive » que connaît le secteur de la grande distribution. Sous le contrôle des dirigeants actionnaires, les familles Defforey et Fournier, une croissance rapide va transformer Carrefour d’une PME en un petit Groupe qui fera son entrée à la Bourse de Paris en 1970. Il y avait, durant cette période, une véritable « *symbiose entre la grande distribution et le système économique fordien* » (Moati, 2001 : 24)

et Carrefour a bien profité de cette « *phase de croissance extensive qui s'étend approximativement du début des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980* » (Moati, 2001 : 66).

Seulement six ans après la création de l'hypermarché de Sainte-Geneviève-des-Bois, les fondateurs de Carrefour vont se lancer à l'international : la première implantation internationale du groupe commence en Belgique en 1969, suivront l'Espagne en 1973, le Brésil en 1975 et l'Argentine en 1982. En conséquence, la vocation internationale du groupe semble s'être affirmée très tôt.

« A partir des années 1970, Carrefour se lance donc résolument à la conquête du monde, et d'abord du monde hispano-américain ! (...). Mais c'est surtout à partir de la fin des années 1980, et au début des années 1990, que cette volonté d'implantation internationale deviendra systématique » (Lhermie, 2003 : 152).

En 1979, la Société Anonyme Carrefour devient une société à directoire et conseil de surveillance présidée par Denis Defforey à la place de Marcel Fournier qui prend sa retraite. Devenu un Groupe internationalement implanté, Carrefour décide en 1985 de nommer Michel Bon comme directeur général adjoint. Il était auparavant l'un des principaux responsables du Crédit Agricole, un énarque dans une famille d'entrepreneurs. Il devient PDG de Carrefour en 1990 année durant laquelle, atteints par la limite d'âge de soixante-cinq ans, les frères Defforey se retirent de la direction générale du Groupe et rejoignent le Conseil de Surveillance de Carrefour aux côtés de Jacques Fournier (frère de Marcel Fournier) et de Carlos March. Les fondateurs et principaux actionnaires de Carrefour vont dorénavant déléguer le management à des dirigeants extérieurs et siéger au conseil de surveillance probablement pour un meilleur contrôle, selon les propos de Jacques Fournier dans un entretien avec Les Echos le 07 septembre 1993 :

« Les actionnaires siègent au conseil de surveillance. Quant au management, il est aux mains d'une équipe de professionnels avec, à leur tête, un homme d'expérience »

Il s'agira donc chez Carrefour, et ce jusqu'en 2008, d'un mode de gouvernance qui allie actionnariat de référence familial et dirigeants professionnels : une sorte d'alliance entre

héritiers et managers. Carrefour rejoint ainsi le groupe des sociétés avec une famille comme actionnaire de référence et une direction confiée à un manager compétent extérieur.

Mentionnons ici une initiative de Carrefour : « *la construction des filières qualité a débuté en 1991 avec la première boule de pain bio. L'objectif affirmé était de garantir une qualité durable et de respecter un cahier des charges établi de concert avec les producteurs* » (Lhermie, 2003 :138). C'est donc avant 1993 qu'une initiative qualifiée aujourd'hui comme relevant de la RSE et du développement durable mais qui entrait alors dans la catégorie « qualité » a été prise.

Sous la houlette de Michel Bon jusqu'en 1992, le Groupe Carrefour « *va réaliser deux opérations importantes de croissance externe* » (*ibid.* : 95) :

- la première véritable opération de croissance externe du Groupe s'est produite, selon Christian Lhermie (2003), en mars 1991 avec l'achat de la société Montlaur.
- l'achat d'Euromarché en juin 1991 suit : « selon Michel Bon, cette acquisition permet à Carrefour de gagner dix ans de croissance » (*ibid.* : 97).

Michel Bon a été élu « manager de l'année » en 1991, ensuite « *à la surprise générale, en 1992, Michel Bon est brutalement congédié* » (*ibid.* : 165). Jacques Fournier (un des frères de Marcel Fournier) va présider le Conseil de Surveillance et nommera Daniel Bernard Président du Directoire. Le scénario sera le suivant, suite au limogeage de Michel Bon : un changement du mode de gouvernance du Groupe Carrefour avec un héritier des fondateurs comme président du conseil de surveillance et un dirigeant-manager à la présidence du directoire. En fait, le rachat d'Euromarché par emprunt a inquiété les fondateurs-actionnaires de Carrefour quant à l'endettement du Groupe : cette opération d'acquisition s'est avérée plus lourde que prévu bien qu'elle ait été opérée par le dirigeant en concertation, bien évidemment, avec les familles fondatrices et ait permis à Carrefour d'atteindre la première place sur le marché national. Ce scénario évoque déjà celui qui aura lieu avec Daniel Bernard et qui causera également son éviction par les actionnaires majoritaires du Groupe à la suite de la lourde acquisition de Promodès bien que cette opération ait permis au Groupe d'accéder au rang de numéro un européen et deux mondial. Michel Bon dira dans un entretien à propos des actionnaires de Carrefour:

« Ils étaient plus pessimistes que moi, et ils s'inquiétaient. Imaginez les passagers d'une voiture, pas très rassurés, qui voient le pilote siffloter au

volant. (...). Le commerce est un secteur très sensible aux variations de chiffre d'affaires, et c'est un métier où il faut s'inquiéter d'être endetté. Il suffit en effet que les ventes reculent, même très peu, ou que le comportement des fournisseurs se modifie, même légèrement, pour vous mettre en position financière délicate de demandeur. Or, c'est vrai, Carrefour s'était endetté pour reprendre Euromarché. Nous étions tous très attentifs à cette dette, qui était certes très supportable, mais pas négligeable en valeur absolue (en gros 8 milliards de francs pour 12 de fonds propres à la fin de 1992). Je m'en inquiétais moins qu'eux, car je voyais cette dette fondre plus vite que prévu, et je savais qu'en cas d'aggravation de la crise nous avions les moyens de nous désendetter beaucoup plus rapidement » (L'expansion, 01/10/1992)

Michel Bon, dans ce même entretien et grâce à son expérience dans un Groupe comme Carrefour, va annoncer un des fondements les plus importants du capitalisme qui émergeait et que chaque dirigeant devrait désormais ériger en règle à laquelle ne pas déroger :

« Un jour, aux Etats-Unis, j'ai visité un supermarché. A sa porte, il y avait un grand panneau : Politique de la maison. Règle 1 : le client a toujours raison. Règle 2 : lorsqu'il a manifestement tort, se reporter à la règle. 1. Eh bien, le client d'un manager, ce sont ses actionnaires. Et aujourd'hui, je me reporte à la règle 1... » (L'expansion, 01/10/1992)

En 1992 les actionnaires de Carrefour proposent donc la présidence du Groupe à Daniel Bernard qui viendra remplacer Michel Bon.

Carrefour de 1993 à 1998

Dans cet environnement économique et social, la grande distribution a pris conscience de « l'épuisement du potentiel de croissance extensive » sur le marché national. Ainsi, Carrefour va « tenter de prolonger le règne de la croissance extensive » par « la diversification incessante vers la vente de nouveaux produits, l'internationalisation au pas de charge, la surenchère en matière de fusions-acquisitions » (Moati, 2001 : 17).

Daniel Bernard, qui prit donc en septembre 1992, la direction du directoire du Groupe Carrefour avait déjà passé douze ans chez le suisse-allemand Metro. Il était donc déjà un grand connaisseur du secteur de la distribution :

« Voici le portrait de ce dernier, tracé par Philippe Genet (Genet, 1997) :
« Epicier et fier de l'être ! » « Depuis sa sortie d'HEC en 1969, le patron de Carrefour n'a cessé de rouler sa bosse du commerce » » (Lhermie, 2003 :165).

Durant son long mandat, il va appliquer sa vision mondiale du commerce en développant l'expansion internationale du Groupe, cédant certaines participations comme Castorama et But pour mieux se concentrer sur son cœur de métier : il s'agit d'une « *stratégie délibérée, placée sous le signe du recentrage et de la croissance externe. Elle a été menée de main de maître par Daniel Bernard, le successeur de Michel Bon et Jacques Fournier* » (ibid. :165).

Carrefour connaîtra sous la houlette de Daniel Bernard une vague de croissance externe guidée par la volonté d'être leader jusqu'à ce qu'en 1999 s'effectue « *la fusion du siècle* » entre Carrefour et Promodès pour « *devenir un impressionnant numéro 2 mondial de la distribution* » (Lhermie, 2003 :173).

La période 1993-1998 reflète la volonté du Groupe Carrefour de poursuivre une expansion rapide « *sans remise en cause fondamentale des modes de fonctionnement associés au régime de croissance extensive* » (Moati, 2001 : 17), ce qui va ressortir assez visiblement des discours de Daniel Bernard au cours de cette période. Les nouvelles pratiques mises en place afin d'entretenir la croissance extensive seront la diversification de l'offre de produits tout en menant un recentrage sur les métiers clés, l'internationalisation, la croissance externe, la révision des modes d'organisation et les transformations des structures de l'appareil commercial.

Carrefour de 1999 à 2003

A la suite de la fusion entre Carrefour et Promodès, la famille de Paul-Louis Halley, patron de Promodès, devient l'actionnaire de référence du Groupe Carrefour. Une rationalisation des enseignes suivra cette fusion : les hypermarchés prendront l'enseigne Carrefour et les supermarchés prendront l'enseigne Champion. Le marché mondial de la distribution étant contrôlé par l'Américain Wal-Mart qui devance de très loin ses concurrents, l'OPE de

Carrefour sur Promodès, lui a permis de se hisser à la deuxième place mondiale derrière le leader.

La fusion Carrefour-Promodès illustre la logique de concentration à l'œuvre, au niveau mondial, dans le secteur de la grande distribution dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus acerbé.

Cette opération de fusion semble répondre à plusieurs objectifs dont celui d'atteindre une taille critique, de développer des synergies entre formats, et de bénéficier d'économies d'échelles sur les achats, la logistique, et le marketing. De plus, il s'agit de faire face à une réglementation nationale de plus en plus sévère incarnée par les lois Galland et Raffarin de 1996 qui restreignent l'ouverture de nouvelles grandes surfaces. Enfin, cette opération doit permettre, non seulement de conserver un pouvoir de négociation important vis-à-vis des fournisseurs, mais surtout de mettre Carrefour hors d'atteinte des prétentions prédatrices de Wal-Mart et rendre ainsi le groupe inattaquable sur son territoire domestique.

Cependant, la fusion Carrefour-Promodès, *a posteriori*, ne fut pas aussi bénéficiaire que prévu que ce soit au niveau de la création de valeur pour les actionnaires ou au niveau organisationnel et logistique. En effet, le cours de Bourse de l'action Carrefour va connaître une forte croissance en 1998 du fait d'un bon accueil de l'opération de fusion avec Promodès. Cependant, à partir de l'année 2000, comme nous le verrons plus bas, le titre commence à chuter suite à la forte déception des marchés par rapport aux résultats de la fusion.

En outre, occupé par l'expansion internationale, la conquête de nouveaux pays et l'acquisition d'une taille critique, le dirigeant Daniel Bernard n'a pas vu une menace peser sur la France, le principal marché contributeur aux résultats de Carrefour : du fait de prix peu compétitifs, le groupe a perdu des parts de marché et donc du chiffre d'affaires et de la marge.

Carrefour a publié depuis la fusion avec Promodès des résultats jugés peu satisfaisants et perd peu à peu la confiance des marchés financiers et les tentatives de Daniel Bernard pour relancer le Groupe n'ont pas convaincu les actionnaires et les marchés financiers. En fait, la nouvelle idéologie est telle que la stratégie de croissance extensive est fortement critiquée par des actionnaires qui ont réalisé qu'elle correspond désormais à un « âge » révolu et qu'il faut passer très rapidement à l'ère de la « croissance intensive » afin de maximiser la rentabilité par mètre carré. Ainsi, les actionnaires ont estimé que la stratégie de croissance extensive menée d'une main de maître par Daniel Bernard devait être rapidement remplacée, à la suite de la fusion Carrefour-Promodès, par une stratégie de croissance intensive mais Daniel Bernard a essayé, jusqu'au bout, de « *repousser les limites de la croissance extensive* » et

Moati (2001 :122) a parfaitement décrit, ce qui semble correspondre à l'état d'esprit du dirigeant sur cette période. Il écrit que les distributeurs ont éprouvé « *des difficultés à réaliser que, le contexte économique et social ayant changé, les recettes qui ont fait leur succès doivent être amendées, sinon remises en question, au profit de nouvelles approches de leur métier* » (Moati, 2003 : 122).

De plus, les stratégies à l'œuvre dans le cadre d'une croissance extensive « *sont très consommatrices de capital, alors que la faiblesse des marges et l'insuffisance des fonds propres rendent difficile la constitution d'un « trésor de guerre » à la hauteur des besoins* » (Moati, 2003 : 123).

La croissance du Groupe Carrefour opérée par Daniel Bernard est perçue par les actionnaires comme ayant été suivie au détriment de la rentabilité. En effet, les stratégies de croissance externe épuisent les moyens financiers de l'entreprise même s'il s'agit du deuxième leader mondial du secteur.

« L'internationalisation et la croissance externe sont des stratégies extrêmement coûteuses en capital. Elles absorbent l'essentiel des ressources financières (mais aussi de l'énergie entrepreneuriale) des grands distributeurs, au détriment de l'expérimentation de nouvelles manières de traiter les marchés, de répondre aux attentes des clients, de relayer efficacement la création de valeur par les industriels » (Moati, 2001 :140).

Carrefour de 2004 à 2007

La baisse du cours de Bourse de l'action Carrefour fait perdre au Groupe de sa valorisation boursière jusqu'à ce qu'il fasse l'objet de rumeurs d'OPA par Tesco (concurrent anglais) et Wal-Mart d'autant que le capital de Carrefour n'est pas assez protégé contre une éventuelle OPA puisque le pacte d'actionnaires de référence du Groupe ne détient pas plus de 15% du capital du Groupe entre 1999 et 2007. Le titre du Groupe Carrefour subit ainsi la conjonction de la chute du CAC 40 entre 2000 et 2003 et de la forte déception des marchés par rapport aux résultats de la fusion avec Promodès. Le groupe issu de la fusion va ainsi, entre 2000 et 2004, perdre la moitié de sa valeur de 2000 : en 2004, l'action Carrefour vaut 40 euros alors qu'elle se situait entre 80 et 90 euros à la veille de la fusion avec Promodès. Notons également que le cours de Carrefour, une fois passée l'euphorie de l'annonce de la fusion, a été moins

performant que le CAC 40 : si le cours de l'action Carrefour n'est plus aussi performant, il semble que Carrefour n'obtient plus la confiance des ses actionnaires qui a pourtant jusque là toujours été grande.

« Choc des cultures, problèmes informatiques, galères d'organisation : dès 2000, les résultats de Carrefour se dégradent. L'action plonge sous la barre des 40 euros. Et les ponts sont rompus avec les familles fondatrices: Hervé Defforey, directeur financier, démissionne avec fracas »¹⁹

Les stratégies de croissance externe menées par Daniel Bernard ont favorisé la rétention des liquidités dans des investissements jugés non rentables à court terme. Daniel Bernard fut remercié en février 2005 par les actionnaires de référence du Groupe Carrefour et remplacé par José Luis Duran (Président du Directoire), sous la surveillance de Luc Vandeveld (Président du Conseil de Surveillance), lui-même alors homme de confiance de la famille Halley (actionnaire de référence du Groupe Carrefour de 1999 à 2008). La situation est telle que :

« Parts de marché écornées, rentabilité émoussée et cours de Bourse déprimé : après treize ans d'un règne sans partage, l'imperator Daniel Bernard, 58 ans, ci-devant PDG tout-puissant, a fini par rendre son tablier d'épicier planétaire » (Le Nouvel Observateur, 2005)²⁰

Début 2005, les actionnaires de Carrefour adoptent le changement de gouvernance du Groupe qui devient une société avec une structure bicéphale : un conseil de surveillance et un directoire présidés respectivement par Luc Vandeveld et José Lui Duran tandis que Daniel Bernard, lui, cumulait les fonctions de Président et de Directeur Général. Conformément à la volonté des actionnaires, une stratégie en rupture avec celle de leur prédécesseur est désormais déployée, dont le but est un contrôle accru du dirigeant et ainsi une plus grande transparence envers les actionnaires et les marchés financiers dans l'espoir de faire augmenter le cours de l'action Carrefour : la nouvelle direction mène une stratégie plus ancrée dans

¹⁹ Le Nouvel Observateur du 10/02/2005, <http://hebdo.nouvelobs.com/sommaire/economie/059520/carrefour-patron-solde-avant-inventaire.html>

²⁰ <http://hebdo.nouvelobs.com/sommaire/economie/059520/carrefour-patron-solde-avant-inventaire.html>

« l'air du temps », celui d'un capitalisme financier érigeant l'enrichissement des actionnaires en finalité première de l'entreprise. Les propos suivants de Moati (2001) annoncent déjà l'évolution du Groupe Carrefour sur la période 2005-2007 :

« Une certaine prise de conscience de la nécessité d'obtenir aujourd'hui croissance et rentabilité par d'autres leviers que l'extension continue du champ d'action et de l'exploitation des économies de dimension. Un régime de croissance intensive est en train de se mettre en place » (Moati, 2001 : 17).

Face à l'émergence d'un « capitalisme financier », un nouveau régime de croissance se met ainsi en place dans la grande distribution et notamment chez Carrefour. Ainsi, à partir de l'année 2005, un projet de refonte stratégique promu par les actionnaires de référence du Groupe Carrefour et exécuté à la lettre par les dirigeants en place. Dès 2005, les nouveaux dirigeants du groupe annoncent la cession de nombreuses activités situées dans des pays peu rentables ou dans lesquels le groupe ne figure pas parmi les trois premiers leaders du secteur. Carrefour va ainsi quitter le Mexique, le Japon et la République Tchèque. À l'inverse, le groupe doit se renforcer fortement dans certains pays, notamment la Chine, la Turquie ou le Brésil, où il accélère l'ouverture de nouveaux magasins. De cette manière, le groupe privilégie certains pays-cibles plutôt que la diversification de ses investissements.

Une stratégie de « croissance intensive » est donc mise en place à partir de 2005: sortie de plusieurs pays non stratégiques et dans lesquels Carrefour n'est pas leader, cession de plusieurs actifs non stratégiques, focalisation sur la croissance interne et sur la rentabilité au mètre carré dans le but de générer des gains de productivité et de maximiser la création de valeur pour l'actionnaire.

Fin 2006, le titre entame une remontée en partie basée sur des spéculations de prise de contrôle.

En mars 2007, Bernard Arnault le propriétaire du groupe LVMH entre dans le capital de Carrefour avec le fonds américain Colony Capital (spécialisé dans l'immobilier et l'hôtellerie) à hauteur de 9,09% via une structure commune baptisée Blue Capital. Cette opération mise sur le doublement de la rentabilité du Groupe Carrefour en 5 ans. L'entrée de ce fonds d'investissement à une hauteur aussi importante dans le capital du Groupe Carrefour ne sera pas sans incidence sur sa stratégie : le but du fonds américain et du Groupe Arnault est la réalisation, via la vente des propriétés immobilières du Groupe Carrefour et de certains sites,

de plus-values sous la forme de dividendes exceptionnels. L'arrivée de Colony a donc renforcé les spéculations sur une possible vente des actifs immobiliers de Carrefour, comme Colony avait poussé Accor à le faire après s'être invité à son capital.

A la surprise générale, la participation de la famille Halley au capital de Carrefour comme actionnaire de référence au titre d'un bloc d'actionnaires et qui représente, en 2008, plus de 13% du capital de Carrefour, va disparaître en tant que bloc à l'issue de l'assemblée générale du 15 avril 2008 : la famille Halley a mis fin le 15 avril 2008 au pacte d'actionnaires qui liait ses membres. Jusqu'alors actionnaire de référence du groupe, les nombreux membres de la famille Halley ont décidé de dissoudre leur pacte familial, laissant la voie libre à Bernard Arnault et au groupe américain Colony Capital pour devenir les maîtres du deuxième distributeur mondial.

IV.2.2 Evolution de la composition de l'actionnariat de Carrefour

Nous détaillerons ici l'évolution de l'actionnariat de Carrefour que nous venons d'aborder puisque nous avons formulé l'hypothèse que la composition de cet actionnariat constituait l'une des dimensions majeures du contexte influençant directement le message des dirigeants. Carrefour est à l'origine une entreprise familiale fondée par les familles Fournier et Defforey et ensuite, à partir de la fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, la famille Halley est devenue l'actionnaire de référence jusqu'en 2008. En fait, une proportion non négligeable des multinationales d'origine française sont à la base des entreprises familiales :

« Pour le début de l'année 1999, nous remarquons que 22,5% des sociétés françaises étaient sous contrôle direct ou indirect d'une famille. Lagardère (famille éponyme), le groupe de luxe LVMH (Bernard Arnault), Michelin (famille éponyme), Pernod-Ricard (famille Ricard), l'Oréal (Liliane Bettencourt), Bouygues (Martin et Olivier Bouygues), Carrefour (famille Halley), Peugeot (famille éponyme) ou encore PPR (famille Pinault) avaient toutes pour premier actionnaire une famille, dont le contrôle sur les entreprises était organisé en général sous la forme d'une société de holding »
(Lantenois et Coriat, 2009)

Morin et Rigamonti (2002) remarquent cependant que le principal bloc d'actionnaires constitué par la famille Halley après 1999 dans le capital de Carrefour n'est pas assez élevé

pour « constituer un barrage à une éventuelle OPA » (Morin et Rigamonti, 2002) (il n'a jamais dépassé les 22% entre 1999 et 2008). Même avant la fusion entre Carrefour et Promodès, qui a permis l'entrée de la famille Halley au capital de Carrefour en 1999, la détention du bloc constitué autour des familles fondatrices du Groupe a varié entre 15% et 18% de 1993 à 1998: ce qui confirme l'hypothèse d'un Groupe où un actionnariat de référence se maintient sans être majoritaire. C'est pourquoi, dans notre thèse, nous ne considérons pas Carrefour comme une entreprise familiale mais bien comme une entreprise cotée à capital éclaté et assez dispersé.

Carrefour a subi la financiarisation de ses stratégies conformément aux conséquences de l'émergence d'un nouveau capitalisme financier surtout après l'internationalisation du capital du Groupe suite à sa fusion avec Promodès en 1999 et à sa nouvelle position comme deuxième leader mondial de la grande distribution et premier européen.

En conséquence, dans son nouveau statut mondial de premier distributeur européen et du deuxième leader mondial de la grande distribution et cela à partir de 1999, le modèle de contrôle des dirigeants du Groupe a également évolué, il s'opère désormais « par le biais du prix des actions » comme expliqué ci-dessous :

*« Les dirigeants disposent, dans ce nouveau contexte, d'une marge de manœuvre importante pour décider de la stratégie du groupe et de l'allocation des ressources. Il n'existe pas alors de véritable contrôle a priori de la stratégie, seule l'évolution du cours boursier de l'action constitue une restriction à leurs marges de décisions. Les résultats financiers engendrés par les décisions se traduisent, dès leur connaissance par les actionnaires, dans le cours. Avec un risque, celui de l'OPA, dans le cas où une baisse du titre pourrait rendre attractif le groupe pour un acquéreur disposant d'une information suffisante. Le contrôle est donc strictement incitatif et entièrement a posteriori. (...). C'est donc ce modèle de contrôle des dirigeants qui s'impose progressivement en France pour un nombre toujours plus grand de groupes. On peut compter en 2001, une douzaine de firmes sans groupe d'actionnaires stables significatif, auxquels il est possible de rajouter plusieurs firmes comme **Carrefour** dont l'actionnariat familial, s'il est bien présent, peut difficilement constituer un barrage à une éventuelle OPA. La structure de l'actionnariat de ces groupes est marquée par l'éclatement ; ceci induit pour les dirigeants de*

centrer leur stratégie vers la recherche de la maximisation de la rentabilité financière » (Morin et Rigamonti, 2002 :167).

Nous avons effectué une recherche historique sur l'actionnariat du Groupe Carrefour à travers l'outil **Thomson One Banker**²¹ et les résultats que nous avons trouvés confirment l'éclatement du capital du Groupe, surtout à la suite de sa fusion avec Promodès en 1999 : le nombre de fonds communs de placement dans le capital du Groupe a augmenté exponentiellement en passant de 91 fonds communs de placements en 1997 à 248 en 2007.

De plus, en 1997 les 91 fonds de placements provenaient de 12 pays différents (à part la France) tandis qu'en 2007, les 248 fonds qui constituaient le capital du Groupe provenaient de 21 pays différents.

La proportion des fonds de placement anglo-saxons est passée de 3 fonds provenant des US en 1997 à 37 fonds US en 2007 et de 10 fonds anglais en 1997 à 33 en 2007.

Notons que l'éclatement du capital de Carrefour s'est opéré, d'après les données récoltées par le logiciel Thomson One Banker, principalement en 1999, c'est-à-dire à la suite de la fusion avec Promodès : la part des fonds communs de placement est passée de 38,30% du capital de Carrefour au 31/12/1998 à 52,88% au 31/12/1999. Le tableau élaboré à partir des données financières sur la composition de l'actionnariat de Carrefour provenant de Thomson One Banker, est présenté en annexe n°1.

Parallèlement, nous regroupons ci-dessous les informations concernant les actionnaires du Groupe telles qu'elles ont été publiées dans les Rapports Annuels de Carrefour.

Tout d'abord, de 1993 et jusqu'en 1998, il s'agit d'un actionnariat de référence regroupé autour des fondateurs, une entreprise de familles non majoritaires:

- Dans le rapport annuel de l'année **1993**, il est uniquement notifié que « *la participation de la société De Noyange est de 18,56% à fin 1993* ». Le groupe familial Badin-Defforey-Fournier (fondateur de la société Carrefour) et le Groupe March sont les détenteurs de la totalité du capital de la Société de Noyange.
- Dans le rapport annuel de l'année **1994**, il est notifié que « *la participation de la société De Noyange est de 18,55% à fin 1994* ».
- Dans le rapport annuel de l'année **1995**, il est mentionné que « *la participation de la société De Noyange est de 18,57% à fin 1995* ».

²¹ Le logiciel Thomson One Banker ne fournit pas un historique antérieur à l'année 1997. C'est pour cette raison que nos données commencent en 1997.

- Dans le rapport annuel de l'année **1996**, il n'est mentionné aucune information concernant l'actionnariat de Carrefour.
- Dans le rapport de l'année **1997**, il est noté que :
 - La société De Noyange détient 18,57% du capital,
 - Les salariés du Groupe détiennent 2,40% par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement (FCP).
- En **1998**, la société De Noyange ayant été absorbée par Carrefour²², l'actionnaire de référence est le bloc composé des familles fondatrices du Groupe (le groupe familial Badin-Defforey-Fournier et le Groupe March) qui détient, au 31/12/1998, 15,09% du capital du groupe.

La famille Halley détrône les familles fondatrices comme actionnaire de référence en 1999. Ainsi, au lendemain de la fusion avec Promodès, le 29 août 1999, les actionnaires familiaux du groupe Carrefour (le groupe familial Halley, les familles fondatrices Badin-Defforey-Fournier ainsi que l'Espagnol March) signent un pacte d'actionnaires. Le pacte d'actionnaires consiste à prévoir un droit de préemption sur les titres ainsi qu'un engagement de concertation avant les assemblées générales ou en cas d'annonce d'une offre publique sur Carrefour. Sauf dénonciation, le pacte est reconduit tacitement au bout de cinq ans (fin août 2004).

- En **1999**, l'actionnaire de référence est le bloc d'actionnaires dénommé « Halley Family & March Group Partnership » qui détient (au 31/12/1999) 15,69% du capital. Les Familles Badin-Defforey-Fournier détiennent alors 5,66%. Le pacte d'actionnaires détient donc cette année-là 21,35% des actions Carrefour. Nous remarquons donc ici que Daniel Bernard devient actionnaire de Carrefour dans le bloc d'actionnaires de référence.
- En **2000**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » avec 15,64% du capital de Carrefour. Les familles Badin-Defforey-Fournier détiennent alors 6,01% : le pacte d'actionnaires détient alors 21,65% des actions du Groupe.

²² « Le 9 novembre 1998, les actionnaires de Carrefour réunis en Assemblée Générale Extraordinaire ont approuvé le projet de fusion-absorption de la société De Noyange par Carrefour. De Noyange réunissait au sein d'une même structure certains actionnaires fondateurs de Carrefour. Avec plus de 90 actionnaires, le maintien de De Noyange comme entité juridique ne se justifiait plus. L'opération de fusion-absorption permettait d'offrir une liquidité aux actionnaires de De Noyange et simplifiait la structure de l'actionnariat de Carrefour », Rapport Annuel Carrefour, 1998, p. 6.

- En **2001**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 14,80% du capital de Carrefour. Les familles Badin-Defforey-Fournier détiennent cette année-là 5,53 % : le pacte d'actionnaires détient alors 20,33% des actions du Groupe.
- En **2002**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » avec 14,83% du capital de Carrefour. Les familles Badin-Defforey-Fournier détiennent cette année 5,15% du capital. : le pacte d'actionnaires détient alors 19,98% des actions du Groupe.
- En **2003**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 14,78% du capital de Carrefour. Les familles Badin-Defforey-Fournier détiennent cette année 4,87% du capital. : le pacte d'actionnaires détient alors 19,7% des actions du Groupe.
- En **2004**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 15,80% du capital de Carrefour.

Le pacte d'actionnaires a été dénoncé par les familles fondatrices (Badin-Defforey-fournier) en juin 2004 : le pacte entre les grands actionnaires de Carrefour avait été donc réduit aux seules familles Halley et March. Le nouveau pacte d'actionnaires se réduit alors à « Halley Family & March Group Partnership » qui sont désormais les principaux actionnaires du Groupe. Le retrait des trois familles fondatrices de Carrefour (Fournier, Defforey et Badin) du pacte d'actionnaires cacherait des divergences stratégiques : certains analystes y voient une forme de crise de confiance face à la stratégie du groupe en général et à Daniel Bernard en particulier.

- En **2005**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 13,03% du capital de Carrefour.
- En **2006**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 13,52% du capital de Carrefour.

En 2007, le Groupe Arnault, la holding familiale privée de Bernard Arnault (groupe LVMH), et le fonds Colony Capital annoncent avoir acquis environs 9 % de Carrefour, à travers Blue Capital, une société détenue à parité.

- En **2007**, l'actionnaire de référence du Groupe est « Halley Family & March Group Partnership » qui détient 13,21% du capital de Carrefour et le Groupe Arnault le suit comme le deuxième actionnaire de référence avec 9,09% du capital.

IV.2.3 L'émergence des actions RSE du Groupe Carrefour

L'environnement institutionnel du secteur de la grande distribution a joué un rôle des plus importants dans la mise en place d'une démarche RSE chez le leader européen du secteur le Groupe Carrefour d'autant plus que « *les entreprises de grande distribution subissent une pression importante pour afficher un comportement responsable* » (De Baur et Coëdel, 2008 :11).

En effet, les initiatives sociales et/ou environnementales émergent, comme nous l'avons indiqué plus haut, dans un contexte de plus en plus critique envers la grande distribution à l'image de ce qui est décrit par la Présidente du Collectif Ethique sur l'Etiquette qui affirme que les « *enseignes de la grande distribution axent leur communication sur le fait qu'elles apportent la qualité, le choix et le prix aux consommateurs. Mais cette façade bienveillante dissimule en fait une stratégie impitoyable basée sur la domination, et se traduit par l'exploitation des travailleurs de leurs filières d'approvisionnement* »²³.

Nous allons citer quelques critiques adressées au Groupe Carrefour en particulier et certaines dénonciations concernant ses pratiques avant de présenter ses initiatives individuelles en matière de RSE et/ou DD pour « répondre » à ces critiques.

Critiques adressées à Carrefour

Plusieurs ouvrages ont pointé du doigt les pratiques sociales au sein des entreprises de grande distribution et notamment celles mises en œuvre chez Carrefour, comme l'ouvrage de Philonenko (1997) intitulé *Au Carrefour de l'exploitation*, qui constitue une critique dure quant à la gestion des ressources humaines et aux conditions de travail, bref à la politique sociale chez Carrefour. Plus tard, c'est un livre intitulé *Les Coulisses de la Grande Distribution*, sorti en 2000 dans lequel l'auteur Christian Jacquiau décrit le « modèle Carrefour » de négociation avec les fournisseurs comme celui d'une « torture psychologique ».

« Le Groupe est alors perçu comme un employeur dur sur les conditions de travail de ses employés : plages horaires, temps partiel des caissières, pressions aux résultats sur les chefs de rayons. En outre, il a été reproché au

²³ *Un code de conduite bien élastique*, interview avec Maïté Errecart, humanite.fr : <http://www.humanite.fr/2009-02-21-Tribune-libre-Un-code-de-conduite-bien-elastique>.

groupe une surveillance trop active et parfois proche de l'espionnage de ses employés. Certains auteurs comme Ducrocq (2006), notent cependant la forte augmentation de la complexité dans l'organisation du groupe, génératrice d'une certaine perte de repères, d'une dilution de cette culture d'entreprise chère aux managers » (De Baur et Coëdel, 2008 : 14)

Le Canard Enchaîné publie le 1^{er} octobre 2003 un article qui s'intitule « Carrefour ne positive plus » dans lequel il reprend une affirmation des syndicats du Groupe :

« Vexations, instructions contradictoires, surcharge de travail... tout est bon chez Carrefour pour réduire en douceur les effectifs sans recourir à des plans sociaux plus spectaculaires qui créeraient une publicité tapageuse »

L'article s'étonne de la diminution des effectifs moyens des cadres du Groupe Carrefour sans que ce dernier n'ait eu recours à des licenciements économiques :

« Les effectifs moyens de cadres ont diminué de 329 personnes (...). C'est ce qui ressort, en tout cas, d'une étude d'un cabinet indépendant, commandée par le comité d'entreprise de la boîte et que Le Canard Enchaîné s'est procurée »

Nous avons déjà mentionné plus haut qu'à partir de l'année 2000, la situation du Groupe était critique pour Carrefour et son dirigeant qui subissait des pressions pour relancer la rentabilité du Groupe. Il semble qu'il ait opté, entre autres, pour la diminution des effectifs afin de doper les résultats :

« Toujours d'après cette étude, "la progression des résultats s'est faite sur la gestion : amélioration des marges et réduction des coûts d'exploitation". Parmi les recettes pour parvenir à ce résultat, la diminution de la masse salariale, quelque 2 % en 2002 »

L'article parle de « près d'une centaine » de plaintes, sur cette période, déposées aux prud'hommes de la part de salariés de Carrefour pour « harcèlement moral » après avoir « été soudain accusés d'incompétence par leurs patrons ».

« En 2001 et 2002, le médecin du travail d'Athis-Mons avait noté dans ses rapports que "des méthodes de management contraires à la dignité de l'homme" étaient utilisées. (...). En région parisienne, un cadre évoque "des journées de quinze à seize heures"... D'autres, dans le sud de la France, racontent comment, au nom d'une "clause de mobilité", on leur propose d'émigrer dans le Nord pour les virer après deux refus de leur part »

Novethic publie en 2003 un article intitulé « *Carrefour accusé de harcèlement moral* »²⁴ dans lequel sont épinglées les pratiques sociales au sein du Groupe qui ne laissent « *planer guère de doute sur le malaise qui pouvait régner dans le magasin. (...). Selon les plaignants, il existait un réel climat de terreur dans le magasin. (...). Et les humiliations ne l'étaient pas moins. Menaces de licenciement, "placardisation", annulation de vacances la veille faisaient partie, aux dires des plaignants, du quotidien de certains salariés. (...). Depuis la fusion avec Promodès en 1999, le géant de la distribution chercherait à se séparer de certains cadres et, ne pouvant pas mettre en œuvre un plan social pour raison économique au vu des bons résultats financiers du groupe, la direction de Carrefour aurait donné des directives pour faire pression sur les salariés. " Il est frappant de voir que tous nos clients étaient de bons, voire d'excellents, éléments jusqu'à la fusion et que, du jour au lendemain, on les a traités d'incompétents", relate Virginie Marot, une juriste ayant travaillé sur le dossier pour l'avocat des plaignants ».*

Carrefour semble être une entreprise en « crise de légitimité », ce qui la rend peu crédible dans ses actions (pratiques ou communicationnelles) en faveur de la RSE. En 2004, Novethic souligne :

« La campagne du groupe Carrefour sur le thème " mieux consommer, c'est urgent »²⁵ a pour but, selon l'entreprise, de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Cette campagne axée sur des " fondamentaux " du développement durable (la planète, l'alimentation, la santé, la génération future), a toutefois suscité de nombreuses critiques, portant sur l'absence de

²⁴http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/ressources_humaines/conditions_de_travail/carrefour_accuse_harcement_moral/38795.jsp

²⁵ Il s'agit de la campagne publicitaire de Carrefour en 2004.

légitimité du groupe Carrefour, et de la grande distribution en général, dans l'éducation au " mieux consommer ". Cet exemple montre bien que la communication sur le développement durable comporte des risques. Un risque en matière de crédibilité et de légitimité d'une part, et un risque face aux attentes des parties prenantes d'autre part. (...). Si le développement durable est très utilisé aujourd'hui comme argument de vente, encore faut-il qu'il corresponde à une certaine réalité de l'entreprise. La communication d'un groupe axée sur le développement durable doit refléter une démarche concrète et un respect des engagements pris, condition sine qua non pour ne pas être accusé de cynisme ou de manipulation »²⁶

Le 11 avril 2005, Spectrum Shahriyar, une usine du Bangladesh qui approvisionne un certain nombre de distributeurs de vêtements dont Carrefour, s'effondre en tuant 64 personnes et en blessant 80. Or, « contrairement à d'autres marques provenant de cette usine et qui profitent également des prix très bas pratiqués au Bangladesh, Carrefour refuse de contribuer au fonds d'assistance pour les victimes de l'effondrement et leurs proches, déclarant qu'il n'incombe pas à une entreprise privée de remplacer le manque d'assurance sociale dans ce pays et apporte seulement un soutien en nature »²⁷.

De plus, en 2007, le Groupe Carrefour a été condamné, par le tribunal d'Evry, pour publicités mensongères, reventes à pertes et pour contrats de marges arrières jugés imprécis. Le groupe a fait appel de cette décision. Egalement, la même année, le conseil de la concurrence français a infligé une amende de 27,4 millions d'euros aux Hypermarchés Carrefour pour entente sur les prix des jouets : le groupe en a également fait appel²⁸.

Bien que Carrefour ait signé en 2001 un accord-cadre international sur la reconnaissance et le respect des droits fondamentaux, et notamment des droits syndicaux avec la fédération mondiale des syndicats, l'UNI, le Groupe a été condamné, en octobre 2008, à « une amende d'1,3 million € pour des violations de la loi française sur le salaire minimum »²⁹. De plus, en Belgique, « des syndicats ont accusé Carrefour d' "intimidation" et de "répression" alors

²⁶ http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/politique_developpement_durable/reporting_et_communication/mieux_communiquer_c_est_urgent/75385.jsp, mis en ligne le 12/05/2004.

²⁷ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf, p.25.

²⁸ Nous ne connaissons pas encore, à ce jour, le jugement final des tribunaux concernant ces plaintes.

²⁹ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf

que l'entreprise tentait de contrecarrer le mouvement de grève suscité à la fin de l'année 2008 par le projet d'ouverture d'un nouvel hypermarché à Bruges prévoyant des salaires inférieurs et des conditions de travail plus précaires que dans ses autres hypermarchés » (ibid.).

Sans vouloir être exhaustifs, nous avons essayé de mettre en évidence les principales critiques adressées au Groupe Carrefour concernant certaines de ses pratiques préjudiciables. Ces dénonciations ont le pouvoir de nuire à l'image et à la réputation du Groupe qui multiplie les initiatives en matières sociales et environnementales afin de se construire une légitimité de plus en plus indispensable. Dans le paragraphe suivant, nous présenterons les initiatives RSE de Carrefour qui semblent être mises en place dans une perspective plus défensive que proactive.

Les initiatives entreprises par Carrefour en matière de RSE semblent correspondre à la description ci-dessous faite par Aggeri (2008) :

Quand « l'entreprise cherche à s'illustrer sur l'axe des figures libres alors qu'elle est mise en cause sur ses figures imposées. Suivant nos propositions, une telle démarche risque de générer une perception de « greenwashing » et de dissonance, c'est-à-dire le sentiment que les investissements de l'entreprise en matière de développement durable sont avant tout symboliques et sont peu articulés aux éléments structurels de son activité. De telles situations peuvent se rencontrer dans des entreprises, qui, à la suite d'une crise publique, allouent des fonds à une direction du développement durable en charge de restaurer la confiance du public, et développant des projets de manière autonome du reste de l'organisation. Le risque inhérent à de telles logiques est de restreindre la démarche de développement durable à des projets émergents, éventuellement ambitieux, mais marginaux et peu articulés au cœur de métier de l'entreprise »

Initiatives RSE du Groupe Carrefour

Nous nous intéressons maintenant aux initiatives individuelles en matière de RSE et/ou de DD élaborées par le Groupe Carrefour.

Le début des années 1990 étant marqué par de multiples crises alimentaires allant de la « vache folle » aux « poulets à la dioxine », la confiance des consommateurs a été, en conséquence, ébranlée : les clients recherchent désormais des labels de qualité sur les produits achetés. Aussi le groupe lance-t-il une série d'initiatives visant à rassurer les consommateurs.

En 1991, il lance les « Filières Qualité » avec la première boule de pain bio : « *l'objectif affirmé était de garantir une qualité durable et de respecter un cahier des charges établi de concert avec les producteurs* » (Lhermie, 2003 :138).

En 1996, le Groupe Carrefour décide d'exclure les OGM (Organisme Génétiquement Modifié) de ses produits alimentaires.

En 1997, le Groupe lance une gamme de produits biologiques et issus du commerce équitable sous la marque « Carrefour Bio ».

Dans le domaine du social, en 1997, le Groupe Carrefour a mis en place un partenariat avec la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme) pour le respect des droits des salariés dans sa chaîne d'approvisionnement.

Ces initiatives ont été entreprises par Carrefour avant la création d'une Direction Développement Durable qu'il va mettre en place en 2000 à la suite, entre autres, de crises alimentaires conjuguées à la montée des attentes de la société civile en matière de RSE/DD.

« Aujourd'hui cette direction est placée directement sous l'autorité d'un membre du Directoire. Elle définit les exigences et la démarche au niveau du Groupe en s'appuyant sur les services qualité, sécurité et assurances » (De Baur et Coëdel, 2008 :17).

De Baur et Coëdel (2008) ajoutent que la direction dédiée au DD est composée d'un effectif réduit (6 personnes) et dotée d'un budget limité.

« Compte tenu de ces ressources limitées, la direction est surtout chargée de la consolidation des données internes (qui mobilise 2 personnes), de l'élaboration du rapport de DD (1 personne) et de la communication externe (1 personne), le tout encadré par un directeur et soutenu par une assistante. Dans ce contexte, la direction du développement durable ne peut donc pas impulser des changements profonds dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise : c'est une fonction orientée vers la communication externe, qui consiste à rendre compte des actions menées au sein de l'entreprise dans les domaines sociaux et

environnementaux sans remettre en cause ou élargir ces pratiques. Cette communication externe vise avant tout à éviter à l'entreprise d'être stigmatisée comme non responsable. Cette approche réactive et défensive n'est toutefois pas dénuée de risques » (De Baur et Coëdel, 2008 :17).

Ainsi, chez Carrefour, il semble que l'engagement dans une démarche de développement durable joue principalement, au moins à ses débuts, un rôle de communication externe. D'ailleurs, plusieurs études pointent du doigt le manque de cohésion et la dispersion des actions RSE ou DD publiées dans les Rapports (Annuels et DD) de Carrefour.

« Entre réactions à diverses crises sanitaires et sociales et mise en place d'une démarche assumée, la direction dédiée au développement durable fût créée avec pour fonction principale de communiquer en externe » (De Baur et Coëdel, 2008 :20)

Il semble que le fonctionnement de la direction du développement durable du Groupe Carrefour se limite à la collecte d'informations quantitatives et qualitatives auprès des différentes enseignes :

« Au plan qualitatif, une « e-room » dédiée permet de remonter les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays. La démarche préalable à tout rapport consiste donc à centraliser les informations concernant les impacts des entités du groupe dans les trois domaines du DD, ce qui demeure pour l'entreprise l'un des problèmes les plus lourds à gérer. Elle comprend des questionnaires quantitatifs et qualitatifs destinés aux responsables locaux » (De Baur et Coëdel, 2008 :17).

Après la création de la direction du développement durable chez Carrefour, le Groupe va mettre en place une série d'actions RSE en 2001 :

- son adhésion au Pacte Mondial des Nations (Global Compact),
- la signature du protocole d'accord avec la Union Network International (UNI) pour « préserver les droits de ses salariés dans le monde »³⁰,

³⁰ <http://www.carrefour.com/cdc/commerce-responsable/nos-demarches-ethiques-et-sociales/>

- et la publication du 1^{er} Rapport de Développement Durable.

En 2004, le Groupe Carrefour adopte un « code éthique » qui comporte les valeurs et l'engagement du Groupe et qui est soumis à la signature des salariés, de l'encadrement et des nouveaux entrants : « *ce code éthique formalise les normes de conduite éthique à adopter chaque jour, en interne comme en externe, avec les parties prenantes du Groupe* » (*ibid.*). Ce « code éthique » sera rebaptisé « Code de Conduite » en 2007. Le rapport Cash de la Clean Clothes Campaign³¹ estime que le code de conduite élaboré par Carrefour présente de « grosses lacunes » en avançant les raisons suivantes :

- Le code ne limite pas « *les retenues sur les salaires* »,
- « *le code n'exige pas de la direction d'adopter une attitude positive à l'égard des syndicats* »,
- « *le code de Carrefour ne fixe pas un nombre maximum d'heures de travail* »,
- le code de Carrefour ne fait pas référence à la sécurité d'emploi.

Egalement en 2004, le Groupe signe la « Charte de la Diversité en Entreprise ».

En 2005, le Groupe lance la gamme Pêche Responsable et en 2006 la Gamme Carrefour Agir.

En 2006, le Groupe participe à une initiative collective en matière de RSE en s'impliquant dans le programme GSCP pour mieux faire valoir les droits des travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Dans le message du Rapport Annuel 2007, le Groupe affirme s'engager à réduire, jusqu'en 2020, 20% de sa consommation d'énergie par rapport à 2004.

En 2008, Carrefour adhère à la Social Accountability International (SAI) comme « *supporting member* ».

Ainsi, après avoir étudié le contexte institutionnel au sein duquel a évolué le Groupe Carrefour, et son histoire, nous nous intéressons, dans le chapitre V, à l'évolution du discours de la profitabilité d'un côté et celui de la RSE et de l'articulation RSE/profitabilité d'un autre côté, dans les messages des dirigeants de Carrefour contenus dans les Rapports Annuels (de 1993 à 2007) et les messages des Rapports Développement Durable (de 2001 à 2007).

³¹ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf

V L'analyse des messages des dirigeants

« La linguistique elle-même est mobilisée pour analyser les rapports que font régulièrement les entreprises concernant les résultats de leurs politiques de RSE. (...). Cette pluridisciplinarité du thème autorise et même encourage l'interdisciplinarité » (Gond et Igalens, 2008 : 115)

Le présent chapitre se décompose en deux sections. Dans la première section, nous présentons la méthodologie de notre analyse (V.1) tandis que la seconde sera consacrée aux résultats de l'analyse (V.2).

V.1 La méthodologie de l'analyse

La présentation de la méthodologie de l'analyse menée sur le corpus composé des messages des dirigeants de Carrefour introduisant les Rapports Annuels sur la période 1993-2007 et les Rapports de Développement Durable sur la période 2001-2007 se compose de deux sous-sections. Nous justifions d'abord l'intérêt de la mobilisation de l'analyse de contenu et de l'analyse de discours ainsi que le choix des méthodes d'analyse spécifiques (V.1.1) pour nous centrer ensuite sur les modes de construction et de périodisation de notre corpus (V.1.2)

V.1.1 Analyse de contenu et analyse lexicale

« On ne dit pas la même chose (...) quand on dit autrement » (Mazière, 2005 :13)

Piette et Rouleau (2008) écrivent : *« Il arrive fréquemment que les chercheurs ne donnent pas de définition claire à ce qu'ils appellent « discours » et sont peu bavards sur les méthodes de collecte de données employées pour effectuer leurs analyses »*. Pour échapper à cette critique,

nous allons tenter de définir rigoureusement notre démarche de construction et d'analyse des corpus (nous avons déjà tenté de définir le discours dans la première partie de ce document).

L'analyse de contenu

Née aux USA vers 1900, l'analyse de contenu est alors mobilisée pour des études portant sur les organes de presse :

« L'objet de l'analyse de contenu est la communication, qui est le processus fondamental de la formation de la représentation sociale, selon Moscovici »
(Negura, 2006)

Dés 1948, Berenson et Lazarsfeld décrivent l'analyse de contenu comme *« une technique de recherche pour la description objective systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »*.

En fait, l'analyse de contenu est une méthode de recherche qui s'appuie sur l'étude des données discursives comme *« un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés »* (Bardin, 1977 : 43).

Nous nous sommes appuyée sur un article de 2009 publié par Platet-Pierrot et Giordano-Spring dans lequel ils présentent un aperçu sur l'état de la littérature en analyse de contenu pour mieux définir notre propre démarche. L'analyse de contenu peut être mobilisée selon deux approches qui diffèrent de par leurs objectifs (Smith, Tafler, 2000 ; Jones & Shoemaker, 1994) :

- La première approche étudie la forme que prend le discours, c'est-à-dire la syntaxe employée par l'énonciateur : en ce sens, cette approche est qualifiée d'objective. Par exemple :

« Appliquée au contenu narratif du reporting financier, l'analyse syntaxique vise à mesurer la difficulté cognitive de lecture du message et parallèlement la volonté de l'énonciateur d'exprimer un message exempt d'ambiguïté. Un certain courant de recherche applique l'analyse textuelle au champ du reporting financier dans les années 80 afin d'apprécier la « lisibilité » (readability) de l'information d'une part et son « intelligibilité »

(understandability) d'autre part (Jones, 1988 ; Smith et Tafler, 1992) » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009)

- La seconde approche s'appuie sur les outils de comptage systématique des mots ou de leurs racines et se focalise sur l'analyse des thèmes contenus dans le discours par une identification objective des mondes lexicaux.

« Selon Kerlinger (1964), cette démarche est pertinente pour déterminer les tendances et les évolutions du contenu des discours. Cette seconde approche implique néanmoins une certaine subjectivité de la part du chercheur dans la phase d'interprétation des classes de mots, ou mondes lexicaux, auxquelles il faut donner du sens » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009)

Dans notre thèse, nous allons adopter la seconde approche qui recherche directement les significations des différents segments qui composent le corpus.

Nous avons ainsi pratiqué une analyse thématique d'une part, lexicale d'autre part, en opérant des itérations :

- analyse thématique exploratoire permettant de repérer les thèmes principaux et leur vocabulaire (lexique) ainsi que l'évolution des thèmes
- parallèlement, analyse lexicale exploratoire permettant de repérer les principaux éléments du lexique et leur évolution
- puis analyse de contenu et analyses lexicales systématisées pour mieux valider les premières propositions de l'étude exploratoire

L'analyse de contenu vise l'étude des conditions de production du discours et de leur signification réelle pour la communication parce que la définition des conditions de production des énoncés est cruciale pour la compréhension de leur signification réelle. A ce propos, Michel Pêcheux (1969) écrit que le fonctionnement discursif ne peut être défini *« qu'en référence au mécanisme de mise en place des protagonistes et de l'objet du discours, mécanisme que nous avons appelé les "conditions de production" du discours »*. Les conditions de production nous aident à analyser le vocabulaire à travers le sens social du mot, le contexte d'usage du mot, l'image que l'on donne au mot : il s'agit de l'analyse de l'univers de sens auquel il (le locuteur, ici le dirigeant) participe à construire.

Enfin, l'analyse de contenu est une méthode riche et élaborée qui peut témoigner de la complexité d'une réalité nuancée et subtile qu'est la représentation sociale mais qui présente, cependant, des limites : « *l'analyse de contenu ne suffit pas* » écrit Mazière (2005 :13). C'est pourquoi, nous avons complété notre analyse thématique de contenu par une analyse lexicale assistée par ordinateur dans le cadre de laquelle nous avons mobilisé deux logiciels : Alceste et Lexico 3.

L'analyse lexicale

L'informatique dans l'analyse de discours était intellectuellement incontournable pour Pêcheux et notamment dans le but de défendre les sciences humaines vis-à-vis de ce que l'on nomme les « sciences dures » c'est-à-dire afin de garantir la scientificité de l'analyse de discours.

Tournier (1980) revendique ce courant par « l'innocence » de l'ordinateur dans la recherche d'outils qui seraient les plus neutres pour « recenser exhaustivement, compter, probabiliser » : nous assistons alors à l'invention de la lexicométrie. La pratique de l'informatique dans l'analyse de discours permet l'appréhension de corpus variés de grande dimension.

Les traitements informatiques ont permis un essor continu des analyses de corpus durant les dix dernières années. Mazière considère ici le corpus comme un « recueil de textes » et écrit :

« On peut aujourd'hui travailler à partir des données numérisés existantes, pour toutes les analyses langagières qui se font sur énoncé attesté et non sur exemple construit : linguistiques textuelles, analyses de conversation..., ou restreindre les termes de « corpus » à une sélection et organisation préalable de l'analyste, soumettant la prise en compte d'un au-delà de la phrase et du texte au choix de thématiques et de méthodes de traitement quantitatives adaptées » (Mazière, 2005 :103)

Nous avons mobilisé, pour notre étude empirique, et afin de compléter l'analyse de contenu thématique, des outils de la lexicométrie (ou statistique textuelle informatisée) à savoir deux logiciels d'analyse de discours³² : Lexico3 et Alceste. En effet, la statistique textuelle informatisée constitue « *une stratégie d'interprétation des textes consistant à valider par la*

³² Le terme analyse de discours est ambigu. Il désigne selon les auteurs des méthodes d'analyse de contenu des textes , des discours, assistées par ordinateur (acception dans laquelle nous nous inscrivons) ou de manière beaucoup plus large un courant de la linguistique que nous avons exploré (Voir Mazière, 2005) mais dont les implications théoriques et méthodologiques dépassent nos compétences.

mesure statistique des hypothèses historiques, sociologiques, externes à la linguistique » (Fiala, 1994 :114) en transformant « *le texte en une série de données chiffrées sur les mots, les segments, les catégories grammaticales et permet de découvrir des évolutions, des régularités et des ruptures, qu'une simple lecture cursive ne permet pas de déceler* » (Bonnafous, 2006 :216).

Lexico 3³³

Lexico3 est un outil lexicométrique dit « classique », développé par André Salem au sein du laboratoire SYLED de l'université Paris III : il s'agit d'un outil adapté à l'analyse qui « *s'intéresse à l'évolution des pratiques et des vocabulaires dans le temps* » (Pierre, 2007 :344) sur des « *corpus homogènes constitués par des textes produits en des situations d'énonciation similaires, si possible par un même locuteur, individuel ou collectif, et présentant des caractéristiques lexicométriques comparables* » (Lebart et Salem, 1994 :217).

Les opérations lexicométriques que nous allons mobiliser dans le cadre de notre analyse s'inscrivent dans une démarche classique de comptage des occurrences. L'analyse repose également sur la mobilisation des outils de la statistique multidimensionnelle et, plus précisément, l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) sous Lexico 3. Ainsi, notre analyse assistée par le logiciel Lexico 3 va utiliser l'analyse des fréquences afin de mesurer les énoncés, les mots les plus répandus dans le discours des dirigeants, ce qui pourrait mettre en relief l'étendue de l'espace discursif accordé à cette thématique.

Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simplifiés d'un Texte)³⁴

« Alceste présente l'avantage d'offrir des pistes interprétatives. Il ouvre la voie à un certain type d'analyse et éclaire sur des faits statistiques du corpus. C'est donc une aide informatique que nous utiliserons comme un guide vers une description d'usage des formes linguistiques dans le corpus. Comme nous l'avons dit, il offre un autre regard sur le corpus, même s'il ne saurait

³³ Nous tenons ici à remercier Fabienne Pierre, Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université Paris Est Créteil Val de Marne, pour la précieuse formation au logiciel Lexico 3 qu'elle nous a dispensée et pour son aide dans la préparation du corpus et l'extraction des résultats.

³⁴ Nous tenons ici à remercier J-M Leblanc, Enseignant chercheur en Linguistique, Communication, Marketing et Didactique à Université Paris Est Créteil Val de Marne au sein du CEDITEC pour sa précieuse aide dans la préparation du corpus au logiciel Alceste et dans l'extraction des résultats.

suffire à une analyse réellement linguistique »
(Delavigne, 2000)³⁵

Alceste est un logiciel d'analyse textuelle développé par Max Reinert dans l'équipe de J-P. Benzécri au CNRS, qui est une méthode de classification originale proposant aux chercheurs en sciences sociales une aide informatique face à des corpus textuels numérisés.

Alceste fonctionne selon une méthode de classification descendante :

« Le logiciel opère des fractionnements successifs du texte et en extrait des classes représentatives en rapprochant les segments qui contiennent les mêmes vocables » (Delavigne, 2000).

L'objectif de cette méthode, selon Kalampalikis (2003), est l'organisation topique du discours à travers la mise en évidence de « mondes lexicaux » : Alceste met en rapport les différents contextes d'une même forme dans des classes et offre ainsi une vision bien « *plus synthétique qu'une lecture séquentielle* » (Delavigne, 2000). Il saisit l'« *intention de sens du sujet-énonciateur* » (Kalampalikis, 2003 :1) en offrant un découpage du corpus en classes thématiquement homogènes.

« Une redondance de traces lexicales³⁶ circonscrit un lieu usuel du discours, un lieu donc où un certain vocabulaire est utilisé fréquemment, un lieu référentiel où le sujet-énonciateur semble avoir déposé du sens. La méthode Alceste permet donc de mettre en lumière les traces lexicales les plus prégnantes de ces espaces de référence, les « mondes lexicaux », là où une empreinte du sens attend l'œil vigilant du chercheur » (ibid.)

Notons qu'à partir du corpus, le logiciel Alceste opère des partitions permettant l'extraction automatique de classes de mots ou de « mondes lexicaux » (Reinert, 1983) : ce processus équivaut à réaliser un classement thématique traduisant le contenu du discours. Les « mondes

³⁵ <http://www.revue-texto.net/Corpus/Manufacture/pub/Alceste2.html>, Extrait de Valérie Delavigne, Les mots du nucléaire : Contribution socioterminologique à une analyse de discours, Thèse, Université de Rouen, 2000, p. 324-329

³⁶ « Le terme de trace lexicale désigne une forme de lexique spécifique d'un énoncé, les « mots-pleins » » (Kalampalikis, 2003 :1)

lexicaux « *ne prennent sens, pour un lecteur, qu'à travers une activité interprétative particulière en fonction de son propre "vouloir-lire" » (Reinert, 1997).*

« Le résultat obtenu prend la forme d'une liste de termes présents de façon significative dans la classe. La significativité se mesure par le χ^2 d'association calculé par le logiciel. (...). L'intitulé de chacun des mondes lexicaux incombe au chercheur et relève du processus d'interprétation des résultats » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring :10)

Rappelons ici que l'analyse opérée par Alceste ne donne pas lieu à une seule classe lexicale pour le corpus objet de l'analyse mais à au moins deux et plus. Le logiciel Alceste s'attache « *à saisir la dynamique de la production verbale à travers sa nature « conflictuelle », principe à ne pas omettre lors de l'interprétation des classes lexicales obtenues » (Kalampalíkis, 2003 :4).*

D'un point de vue plus pratique, Alceste est un logiciel informatique pouvant traiter tout document dépassant une taille minimum de 10.000 mots. Les classes de mots générées par Alceste représentent un dictionnaire du vocabulaire du corpus incluant des « formes réduites » (par exemple il rassemble les formes « augmentation », « augmenter », sous la même racine « Augment+ » dont la fréquence sera prise en compte³⁷). Un des effets de la méthode Alceste est donc d'orienter l'attention sur « *les mots qui font sens, « déshabillés » de leur mise en forme grammaticale » (Kalampalíkis, 2003 :4).*

Sur notre corpus des messages des Rapports Annuels, Alceste a produit 3 classes lexicales distinctes : nous les présenterons plus bas (V.2.1) dans le cadre de notre analyse en donnant un sens aux classes c'est-à-dire aux « mondes lexicaux » distingués. Nous souhaitons ici préciser que nous avons soumis seulement le sous-corpus des « Messages des Rapports Annuels » à Alceste et non celui des « Messages des Rapports de Développement Durable » parce que la taille de ce sous-corpus ne le permettait pas, Alceste n'acceptant pas des corpus courts : la taille du sous-corpus des « Messages des Rapports de Développement Durable » est de 3000 mots environs alors que la taille minimum acceptée par Alceste est de 10000 mots.

Les résultats générés par Alceste et Lexico 3, ne prennent de signification qu'au travers du travail interprétatif du chercheur et la capacité de celui-ci à opérer des relations entre le texte et le contexte d'énonciation.

³⁷ La valeur du χ^2 exprime « la forte ou la faible appartenance d'un mot à une classe : le χ^2 met en évidence les termes les plus représentatifs d'une classe donnée » (Delavigne, 2000).

« C'est une méthode et un outil parmi tant d'autres qui peuvent nous aider à mieux comprendre notre matériel discursif et à prendre en considération l'axe du langage dans nos études. (...). Néanmoins, elle (...) ne peut aucunement substituer ni l'intuition du chercheur, ni la finesse herméneutique issue de l'analyse de contenu classique, ni le travail d'interprétation nécessaire à toute réflexion dans les sciences du social. » (Kalampalikis, 2003 :1)

En conclusion, le fait de croiser l'analyse de contenu thématique avec l'analyse de discours informatisée en situant les textes dans leur contexte pour étudier les messages des dirigeants d'entreprises nous permet de mieux saisir l'idéologie et les métaphores en jeu et aussi de mettre en évidence certains « silences ».

« The study finds that the combination of close reading and software analysis techniques can furnish a valuable understanding of the culture of an organization and the intentions of top management teams and could therefore be of value to auditors and other users » (Amernic et al., 2010:11)

V.1.2 Construction et analyse du corpus

Selon la définition présentée par Lebart et Salem (1994), l'appellation de *série textuelle chronologique* correspond à notre corpus puisqu'il s'agit de « *corpus homogènes constitués par des textes produits dans des situations d'énonciation similaires, si possible par un même locuteur, individuel ou collectif, et présentant des caractéristiques lexicométriques comparables* » (Lebart et Salem, 1994 :220).

« *L'étude de cette dimension peut se révéler plus ou moins intéressante. Ainsi, on peut décider d'entreprendre l'étude de l'évolution du vocabulaire d'un même auteur durant toute la période qui l'a vu produire son œuvre, en s'appuyant dans un premier temps (...) sur la date de rédaction présumée de chacune de ses productions* » (Lebart et Salem, 1994 :220)

Nous présentons dans cette sous-section la méthodologie de construction et de périodisation de notre corpus dans un premier temps (V.1.2.1) et le protocole d'analyse suivi dans un deuxième temps (V.1.2.2).

V.1.2.1 Construction et périodisation du corpus

Nous tenons ici à rappeler que la mise en corpus n'est pas le simple recueil de textes, elle est la construction d'un dispositif d'observation qui permet d'appréhender le discours comme objet à interpréter. Comme l'a bien écrit Mazière (2005) :

« *La question du corpus ne se pose pas pour sélectionner des discours qui seraient intéressants à analyser « en soi », mais pour sélectionner des discours en fonction d'une visée démonstrative* »

Selon Dubois (1968), pour que le corpus soit *représentatif*, il doit traduire une idéologie et être homogène dans le temps et dans l'espace, ce qu'il nomme « *homogénéité de la situation de communication* », conditions que notre corpus vérifie.

Nous avons opéré le passage d'un corpus agencé par les connaissances préalables de l'analyste à un corpus construit de façon plus érudite par deux axes thématiques qui sont l'exigence de la profitabilité d'un côté, et l'exigence de la responsabilité sociale de

l'entreprise de l'autre. Pour la construction de notre corpus nous avons tenté de réunir, d'un côté, les messages des rapports annuels et d'un autre côté, les messages des rapports de développement durable.

Les messages des rapports annuels

Malgré le caractère public et non confidentiel des rapports annuels, il ne nous a pas été possible de rassembler l'ensemble des rapports annuels depuis qu'ils existent chez Carrefour et ceci parce que les rapports annuels antérieurs à 1993 n'étaient tout simplement plus disponibles, que ce soit sous la forme du texte écrit ou sous format informatique, selon les affirmations du pôle des « relations avec les actionnaires » de Carrefour. Sur le site Internet du Groupe Carrefour (Carrefour.com), nous nous sommes procuré les rapports annuels à partir de l'année 1998 qui sont en libre accès pour le téléchargement. Pour recueillir les rapports annuels antérieurs à l'année 1998, nous avons pris contact avec le pôle des « relations avec les actionnaires » de Carrefour auprès duquel nous avons formulé notre demande. Il nous a envoyé par la poste les rapports annuels de 1993 à 1997 sous format papier. Ce format a créé pour nous une contrainte d'ordre pratique car il fallait scanner les messages des rapports annuels de 1993 à 1997 et les convertir au format Word, ce qui a nécessité l'usage du logiciel Omnipage et un investissement temporel de plusieurs mois puisque Omnipage ne reconnaît que les formes graphiques et qu'il fallait donc intervenir manuellement pour corriger les textes après la conversion au format Word.

Notons aussi que, sur le site internet de Carrefour, le rapport annuel de l'année 1998 qui est en libre accès est en version anglaise. Nous maîtrisons la langue anglaise, mais l'analyse de discours en plusieurs langues étant impossible sous lexico3 et Alceste, il aurait fallu omettre le rapport annuel de l'année 1998 de notre corpus. Nous avons donc repris contact avec le même service des relations avec les actionnaires qui nous a envoyé par mail le rapport annuel de 1998 scanné sous format PDF en langue française.

« Dans le cas de recherches sur archives spécifiques, cette constitution des données peut représenter un investissement considérable préalablement au lancement de la recherche » (Mazière, 2005 :104).

Les messages des rapports de développement durable

Nous n'avons eu aucune difficulté à réunir l'ensemble des rapports Développement Durable de Carrefour. Ceux-ci n'existent que depuis 2001 et sont tous disponibles sous forme électronique sur le site internet du Groupe Carrefour.

Nous n'avons cependant exploité que les messages des dirigeants introduisant les rapports.

Notre corpus de textes à analyser est donc constitué de deux sous-corpus:

-15 messages introduisant les rapports annuels de 1993 à 2007.

-7 messages introduisant les rapports de développement durable de 2001 à 2007.

Si le corpus que nous avons constitué est cohérent du point de vue de l'entreprise et du rituel auquel se rapportent les messages, il est marqué par une hétérogénéité énonciative : plusieurs locuteurs (dirigeants) sont les auteurs de ces messages. Notons que les locuteurs sont les suivants :

- De 1993 à 2003 : Daniel Bernard.
- En 2004 et 2005 : José Lui Duran (Président du Directoire) et Luc Vandavelde (Président du Conseil de Surveillance).
- En 2006 et 2007 : José Lui Duran (Président du Directoire) et Robert Halley (Président du Conseil de Surveillance).

Nous produisons ci-dessous le tableau 1 des principales caractéristiques du corpus (composé des messages des Rapports Annuels de Carrefour (1993-2007) et des ceux des Rapports de Développement Durable (2001-2007)) telles que définies par Lexico 3.

Nombre d'occurrences	19040
Nombre de formes	3114
Fréquence maximale	1223
Nombre d'hapax ³⁸	1655

Tableau 1:Principales caractéristiques lexicométriques du corpus

Périodisation

³⁸ Formes n'apparaissant qu'une seule fois dans le corpus.

L'année 1996 ayant été l'année charnière à la suite de laquelle le capitalisme français de « cœur financier » (Morin, 2002) a commencé à s'effriter en France, nous avons jugé intéressant pour notre recherche, d'analyser le discours antérieur à l'année 1996 afin de mieux suivre son évolution :

« Tout commence avec la deuxième vague de privatisations de 1993 » (Lordon, 2000)

Dans cette logique, nous débutons notre analyse de discours à partir de l'année 1993. Nous la poursuivons jusqu'à 2007, avant la crise qui va marquer un nouveau tournant du capitalisme financier dont nous ne connaissons pas encore l'orientation au moment où nous achevons la rédaction de notre travail doctoral.

La périodisation choisie pour structurer le corpus et faciliter la comparaison diachronique est fonction d'événements survenus au cours de la période étudiée (1993-2007), événements qui ont changé le discours de Carrefour sur la profitabilité et la RSE. Nous avons effectué une première périodisation en étudiant l'histoire de Carrefour, nous l'avons ensuite validée en observant certaines évolutions dans les discours étudiés à partir d'une première analyse exploratoire effectuée manuellement sur notre corpus.

Périodisation du discours de la profitabilité

L'évolution du discours de notre corpus est, selon nous, d'abord marquée par celle du rapport à l'actionnaire. Nous tenons ici à préciser que cette périodisation concerne le discours de la profitabilité, celui de la RSE sera marqué par une périodisation différente que nous expliciterons plus bas.

Pour cela, la périodisation a été opérée de la manière suivante :

- 1993-1998 : Période 1 (P1)
- 1999-2003 : Période 2 (P2)
- 2004-2007 : Période 3 (P3)

Nous présentons brièvement ci-dessous les principales caractéristiques qui ont justifié notre périodisation. Cette périodisation spécifique est née de notre intérêt à étudier l'évolution du discours suite à une série d'évolutions macro et microéconomiques –celles du capitalisme et celles du groupe Carrefour.

*La **Période 1** (P1) s'étend de 1993 à 1998 parce que nous formulons l'hypothèse que le discours de Carrefour va changer à partir de 1999, année de la fusion avec Promodès et de l'ouverture de son capital aux investisseurs étrangers.*

*La **Période 2** (P2), commence en 1999 et se termine en 2003, dernier message de Daniel Bernard. Pour tenir compte de la publication du premier rapport de développement durable en 2001, nous aurions pu arrêter la Période 2 (P2) cette année là. Cependant, la lecture des messages des rapports annuels permet d'observer que la thématique de la RSE n'intervient explicitement qu'en 2004. C'est pourquoi nous avons prolongé jusqu'en 2003 la Période 2.*

A la fin de la P2 (1999-2003), Daniel Bernard va s'efforcer, dans ses messages, de donner l'image d'un dirigeant défendant l'intérêt de ses actionnaires et la maximisation de leur richesse sans succès, car, d'un côté, les conséquences des opérations d'expansion territoriale et internationale colossales qu'il a menées continuaient à peser sur la rentabilité de l'entreprise : ces opérations se sont avérées coûteuses et pas assez rentables pour les actionnaires. D'un autre côté, tous ses efforts n'ont pas réussi à relancer le cours de l'action Carrefour. Il semble que Daniel Bernard ait été incapable de sortir de son image commerçante et marchande à la conquête d'un empire mondial et les actionnaires – parmi lesquels la part des investisseurs institutionnels est significative- n'ont pu voir en lui le dirigeant de la création de valeur qu'ils exigent désormais. La perte de confiance dans le dirigeant a induit une perte de valeur en Bourse surtout parce que la finance valorise mal la croissance externe. Daniel Bernard était-il le prisonnier des valeurs de croissance du début des années 1990 ? La lecture de son discours donne l'image d'un patron dépassé par la vitesse de changement des exigences des nouveaux actionnaires : en effet, les nouvelles exigences des investisseurs institutionnels ne sont plus celles de la conquête du globe. C'est la vision dépassée que Daniel Bernard incarne dans sa stratégie qui, selon les analystes, a provoqué la chute du cours boursier de Carrefour sur cette période et à la fin de la Période 2 (1999-2003), son éviction par le groupe d'actionnaires majoritaires de Carrefour.

Enfin, sur la **Période 3** (P3) de 2004 à 2007, les dirigeants de Carrefour opéreront probablement un changement radical dans leur discours pour montrer que Carrefour est « redevenu » l'entreprise de la création de valeur pour les actionnaires.

Les événements qui furent, selon nous, à l'origine des deux ruptures dans le discours sont la fusion avec Promodès en 1999 et le changement de gouvernance et de dirigeants en 2004. Pendant la période 1993-1998 (P1), les termes utilisés dessinent une phase que nous appellerons ici celle de la « Pré-valeur pour l'actionnaire ».

A partir de 1999 et jusqu'en 2003 (P2), la création de valeur pour l'actionnaire émerge progressivement et de façon croissante dans les discours.

Entre 2004 et 2007 (P3), la rentabilité devient au cœur des discours des dirigeants de Carrefour.

Périodisation du discours de la RSE

Parallèlement, le discours de la RSE est particulièrement intéressant dans la mesure où son évolution nous permet de déterminer la définition que les entreprises avaient de la RSE avant même que cette terminologie n'existe et que le mouvement ne devienne une exigence pour la légitimité des entreprises. L'analyse du discours de la RSE suivra une périodisation différente de celle de la profitabilité puisqu'elle sera marquée par la publication du premier rapport de développement durable en 2001. Ainsi, nous analyserons le discours de la RSE et l'articulation RSE/profitabilité dans les messages des rapports annuels avant 2001 d'une part et après 2001 d'autre part, ce qui nous permettra de le comparer au discours des messages des rapports de développement durable de 2001 à 2007.

Sur la période 1993-2000, la RSE ou même le Développement Durable (DD), en tant que tels, sont inexistantes dans les messages des Rapports Annuels de Carrefour.

Sur la période 2001-2007, la RSE et le Développement Durable (DD) sont d'abord absents des messages du dirigeant Daniel Bernard en 2001, 2002 et en 2003 mais émergent explicitement à partir des messages de 2004. Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, deux événements majeurs ont eu lieu concernant la RSE et/ou le DD :

- La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, loi NRE, est publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001 pour une entrée en vigueur en date du 20 février 2002 et s'appliquant à partir du 1er janvier 2003. Cette loi a pour objectif de réduire les effets néfastes, en matière sociale et environnementale, des activités des entreprises cotées et de la mondialisation. Fondée sur une exigence de transparence de l'information, cette loi instaure que les sociétés françaises cotées devront présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.
- Le premier Rapport de Développement Durable de Carrefour est paru en 2001 anticipant ainsi l'obligation contenue dans la loi NRE de publier ces informations à

partir de 2002, probablement dans une volonté de l'entreprise de s'affirmer dans une politique RSE pionnière dans le domaine et non pas défensive.

L'analyse des messages introduisant les Rapports de Développement Durable (2001-2007) sera croisée avec celle du discours RSE et de son articulation avec la profitabilité dans les Rapports Annuels pour proposer une analyse comparative entre les deux types de discours.

V.1.2.2 Protocole d'analyse

L'objectif de notre travail empirique est de fournir une analyse longitudinale et comparative du discours du groupe Carrefour sur la profitabilité d'un côté, et sur la RSE et l'articulation RSE/profitabilité de l'autre dans les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable. Nous présentons, dans ce paragraphe le protocole que nous avons suivi pour notre analyse.

Protocole d'analyse du discours de la profitabilité, de la RSE et de leur articulation

Notre méthode de travail comprend deux phases : nous appelons « phase préparatoire », l'analyse de contenu constituée par les étapes 1 à 3 et « phase analytique », l'analyse de discours informatisée constituée par les étapes 4 à 6.

Nous allons prendre comme exemple le discours de la profitabilité dans le corpus des messages des Rapports Annuels afin d'explicitier les étapes de la méthode de travail suivie.

Phase préparatoire (Analyse de contenu)

- 1- A la suite de plusieurs lectures approfondies du sous-corpus des messages des Rapports Annuels, nous avons sélectionné et noté dans un tableau toutes les phrases ou les fragments de phrases dans lesquelles nous trouvons des termes relevant de la « profitabilité » ainsi que les termes qui y sont présentés comme pouvant générer de la profitabilité. En effet, nous excluons le discours RSE de cette étude dans cette phase puisque nous y consacrerons par la suite une analyse spécifique.
- 2- Nous regroupons les phrases qui contiennent des termes similaires c'est-à-dire relevant de la même thématique.

- 3- Nous sélectionnons les groupes de termes qui sont les plus significatifs du point de vue de leur poids, c'est-à-dire qui regroupent le plus grand nombre de phrases ou d'énoncés.

Phase analytique (Analyse lexicale)

Le corpus a nécessité un traitement préalable avant de lancer l'analyse par les logiciels (Lexico3 et Alceste). Pour cela, le « balisage » (séparation) du sous-corpus des messages des Rapports Annuels a été effectué par année, par période puis par Président du Conseil de Surveillance et Président du Directoire.

- 4- La quatrième étape consiste à soumettre le sous-corpus des messages des Rapports Annuels au logiciel Alceste qui le divise en classes identifiées sur la base de la dissemblance et de la ressemblance entre les énoncés de notre sous-corpus: ce qui va nous permettre d'avoir une approche structurée de la constitution de notre sous-corpus et de la répartition du vocabulaire.
- 5- A cette étape, nous utilisons le logiciel LEXICO3 pour étudier l'importance relative de chacun des mots-pivots (et de leurs déclinaisons) par rapport à l'ensemble du sous-corpus étudié (fréquence relative).
- 6- Ensuite, il s'agit, avec LEXICO3, de suivre l'évolution de ce mot (et de ses déclinaisons) sur la période étudiée et de le resituer dans son contexte (graphique de ventilation, sur-emploi et sous-emploi) d'origine.

Nous avons donc suivi cette méthode dans sa phase préparatoire et sa phase analytique en l'appliquant au discours de la rentabilité et à celui de la RSE afin d'en tirer les réponses à notre question de recherche : comment les dirigeants de Carrefour, présentent et articulent, dans leurs messages les deux exigences de rentabilité et de RSE.

Notre analyse est donc à double entrée: une « analyse de contenu » complétée par une « analyse lexicale » assistée par des logiciels d'analyse de discours tels que LEXICO3 et ALCESTE.

Nous aboutissons donc à une classe de propositions où l'on a posé comme invariant l'axe ou le thème de la rentabilité que l'on se permet d'appeler ici « thème-pivot » autour duquel les analyses se feront. Les déclinaisons du « thème-pivot » (rentabilité, par exemple) sont appelées « mot-pivot » (rentabilité, création de valeur, croissance,...) : nous étudierons donc les évolutions des mots-pivots dans notre corpus. Concernant les discours dans lesquels il

existe une articulation entre les deux thèmes-pivots (Profitabilité et RSE), le protocole d'analyse consiste à analyser les énoncés contenant une articulation au fur et à mesure de notre analyse thématique des discours de RSE pour permettre une mise en perspective avec leur contexte d'énonciation. Notre but est d'étudier l'articulation dans les discours entre les deux performances économique et sociétale : s'agit-il d'une simple juxtaposition ? Ou d'une vraie argumentation ? Le discours sur la profitabilité est-il mis en cohérence avec celui de la RSE ? Ou sont-ils présentés comme opposés ? Y-a-t-il une évolution dans l'articulation selon la période considérée, selon le corpus considéré ?

La section V.2 présente les résultats issus de l'analyse de contenu et de l'analyse de discours.

V.2 Les résultats de l'analyse

« La lettre du Président constitue généralement le tout premier exercice de communication d'une société cotée dans son rapport annuel. Elle en constitue bien souvent l'accroche et met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale. Parce qu'elle est exempte de contraintes réglementaires, la lettre du Président véhicule les symboles et les valeurs portées par la direction de l'entreprise. En ce sens, elle permet d'appréhender la typologie des discours managériaux et d'identifier les contenus prioritaires investis par la communication de la firme » (Platet–Pierrot et Giordano–Spring, 2009)

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'analyse de contenu thématique complétés par ceux de l'analyse lexicale que nous avons menée sur le corpus constitué des messages des dirigeants du Groupe Carrefour entre 1993 et 2007.

Nous avons choisi une présentation diachronique des résultats de notre analyse qui privilégie et revisite le lexique et qui montre, statistiques à l'appui, que l'idéologie d'un capitalisme financier déchiré entre deux exigences, quoique inégales, prime dans les discours.

Dans la sous-section V.2.1, nous présentons les résultats de l'analyse de contenu et de discours de la profitabilité dans les messages des Rapports Annuels sur la période 1993-2007.

Dans la sous-section V.2.2, nous présentons les résultats de l'analyse de contenu et de discours de la RSE et de l'articulation profitabilité/RSE dans les messages des Rapports Annuels sur la période 1993-2007.

Dans la sous-section V.2.3, nous présentons les résultats de l'analyse de contenu et de discours de l'articulation profitabilité/RSE dans les messages des rapports de développement durable sur la période 2001-2007.

V.2.1 Discours de la profitabilité dans les messages des Rapports Annuels

Les questions que nous nous posons concernant le discours de la profitabilité sont : comment les thèmes saillants de la profitabilité ont-ils évolué dans les discours des dirigeants de Carrefour ? Leur évolution est-elle représentative de l'évolution du contexte institutionnel présentée dans la 1^{ère} Partie de notre thèse ?

Afin d'étudier le lexique, nous présenterons un certain nombre de thèmes représentatifs de l'axe thématique de la profitabilité et ce, de la façon décrite par Dubois (1969):

« Lorsque, par l'analyse lexicale, on choisit dans ce corpus un certain nombre de vocables, on émet du même coup l'hypothèse que les propositions réunies autour de ces termes sont représentatives du corpus et permettent d'établir une relation avec le modèle idéologique de l'auteur ».

Avant de présenter les résultats de l'analyse que nous avons menée sur le thème de la profitabilité sur le sous-corpus des messages des rapports annuels, il nous a paru indispensable de situer l'environnement lexical de référence de ce sous-corpus. Cette analyse du vocabulaire dominant du sous-corpus repose sur l'observation des formes les plus fréquentes grâce au dictionnaire que génère Lexico 3 et permet d'identifier les tendances lourdes du sous-corpus des messages des Rapports Annuels.

Dans le tableau ci-dessous, le repérage des termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des rapports annuels (1993-2007) permet d'avoir une idée de la composition lexicale de ce sous-corpus. Par exemple, de voir que le poids de la croissance semble marquer les discours des dirigeants de Carrefour.

	Termes	Occurrences
1	Groupe	126
2	Carrefour	122
3	Croissance	103
4	Pays	84
5	Résultat (s)	57
6	France	56
7	Année	54
8	Clients	52
9	Magasins	49
10	Nouveaux, nouvelle	46
11	Prix	40
12	Marché (s)	38
13	Stratégie	38
14	Chiffre d'affaires	34
15	Développement	34
16	Produits	33
17	2006	28
18	Equipes	28
19	Parts de marché	26
20	Consommation	25
21	Formats	25
22	Hypermarchés	24
23	Alimentaire	23
24	Distribution	22
25	Espagne	21
27	Acquisitions	20
28	Commerciale	20
29	renforcer	20
30	Monde	19
31	Qualité	19
32	Collaborateurs	18

Tableau 2 :Les termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des dirigeants dans les Rapports Annuels de 1993 à 2007 fourni par le logiciel Lexico3

Grâce au tableau ci-dessus, nous analysons les mots qui nous paraissent les plus frappants du point de vue de leur fréquence.

Les mots les plus fréquents de notre corpus sont : « Groupe », « Carrefour », « Croissance », « Pays », « Résultat (s) », « France ».

Tout d'abord, le mot « croissance » vient en troisième position après « Groupe » et « Carrefour » : il est donc le troisième mot le plus fréquent du corpus. Il est à notre avis normal que « Groupe » et « Carrefour » soient les deux mots les plus fréquents puisqu'ils désignent la raison sociale de l'entreprise.

Le mot « croissance » est utilisé 103 fois contre 126 fois pour « Groupe » et 122 fois pour « Carrefour » : « croissance » a donc une fréquence très proche de celles de « Groupe » et « Carrefour ». Pouvons-nous y voir une volonté inconsciente, de la part des dirigeants, de présenter la « croissance » comme synonyme du « Groupe Carrefour », comme le complément de sa dénomination sociale ? insinuent-ils par là que la « croissance » est aussi importante que l'entité du Groupe Carrefour ? Nous y voyons une façon de dire que « le Groupe Carrefour est une valeur de croissance » avant toute autre chose : la croissance semble constituer la raison d'être du Groupe Carrefour.

Ensuite, et toujours selon le tableau ci-dessus, vient le mot « Pays » avec un nombre d'occurrences égal à 84 sur l'ensemble du corpus dans la position du quatrième mot le plus fréquent. Ce qui nous permet de supposer, à ce niveau de notre analyse, que l'expansion territoriale, l'international, la conquête de nouveaux pays, prime dans les discours des messages des dirigeants sur la période 1993-2007. Ce qui est curieux, c'est la primauté de « Pays » sur les « Résultats » qui viennent en cinquième position dans le tableau avec un nombre d'occurrences de 57 (moins de la moitié de celui du mot « croissance ») et assez loin derrière celui de « Pays ». En principe, nous nous attendions à ce que « Résultats » devance « Pays » en nombre d'occurrences non seulement parce que la finalité d'une entreprise est celle de générer des résultats pour ses actionnaires, mais aussi parce que le but des messages des présidents introduisant les Rapports Annuels est, en principe, celui de mettre en avant les résultats financiers de l'entreprise.

De plus, la position de la « France » dans le tableau (sixième avec un nombre d'occurrences de 56) appuie notre impression que le marché international (exprimé par « pays ») est important dans les discours des dirigeants au point de devancer le marché français : ceci peut expliquer la critique faite à l'égard du dirigeant de Carrefour sur la période 1993-2003, Daniel Bernard, selon laquelle il aurait délaissé le marché français au profit du marché international,

ce qui a fait perdre au Groupe des parts de marché sur le territoire français et par la suite des profits, ce à quoi ont tenté de remédier ses successeurs par la focalisation sur la croissance intensive.

Notons que le mot « développement » qui est le quinzième mot le plus fréquent de notre corpus avec un nombre d'occurrences égal à 34, donc qui ne pèse pas vraiment dans le corpus, est associé seulement quatre fois au mot « durable » (messages 2004, 2005 et 2007) et une fois au mot « développement des partenariats » (message de l'année 1996). Il est aussi mentionné dans le cadre du « développement de la société qui l'entoure » en 2007, pour le reste, c'est-à-dire 28 fois, il est associé aux pays, à l'offre commerciale, à la marque Carrefour, etc.....ce qui peut déjà nous renseigner sur la très faible fréquence du développement durable dans le sous-corpus des messages introduisant les Rapports Annuels et son absence totale sur les Périodes 1 et 2 (de 1993 à 2003).

Les « équipes » sont encore plus bas dans le tableau en termes de nombre d'occurrences (elles sont mentionnées 28 fois) et les collaborateurs ne sont cités que 18 fois, ce qui nous donne une idée de l'espace discursif relativement faible accordé aux salariés par les dirigeants : les salariés ne semblent donc pas une priorité dans les messages des dirigeants. D'ailleurs, nous verrons qu'ils correspondent à l'image de soldats exécutant les ordres résultant de la stratégie déployée par la direction.

Même s'il faut en relativiser les apports, le tableau 1 nous a donc permis d'avoir une idée préalable à l'analyse détaillée des messages des dirigeants pour prendre connaissance des tendances lourdes du corpus que l'on aborde ensuite selon deux axes thématiques:

-D'une part, l'axe thématique de la **profitabilité**, de ses déclinaisons, de ses cooccurrences puis des inflexions que l'on peut repérer dans son utilisation,

-et d'autre part, l'axe thématique de la **RSE**, de ses déclinaisons, de ses cooccurrences puis des inflexions que l'on peut repérer dans son utilisation.

Nous abordons donc maintenant chacun de ces deux axes de manière plus approfondie en commençant par l'axe de la profitabilité.

Au cours la *phase préparatoire* de notre analyse, nous avons pu identifier les éléments du vocabulaire de l'axe thématique de la profitabilité utilisé dans le corpus des messages des rapports annuels de 1993 à 2007 que nous avons regroupés en trois sous-axes thématiques que l'on retrouvera tout au long de la période étudiée (1993-2007) avec des pondération différentes. En effet, la première étape de notre analyse se réfère à la méthode dite du

dépouillement de corpus qui consiste à faire le relevé des données et à les regrouper sous les axes thématiques correspondants du point de vue de leur sens. Ces sous-axes correspondent au :

1. *Discours de la Rentabilité* qui couvre : les Résultats et Ratios financiers, les actionnaires, la course à la capitalisation boursière, la création de valeur pour l'actionnaire, le bénéfice net/action, la marge opérationnelle, les investisseurs institutionnels, etc.
2. *Discours commercial et expansionniste* qui couvre : la stratégie de croissance externe, le chiffre d'affaire, la compétitivité, l'internationalisation, la mondialisation, l'expansion, la fidélisation et la satisfaction des clients, les parts de marché, etc.
3. *Discours du Downsizing, de la Croissance Maitrisée* et de qui couvre : le recentrage, la focalisation, le désengagement, les cessions, les restructurations et la rationalisation productive, la croissance organique, etc.

Le dépouillement opéré nous permettra de procéder à une analyse thématique des sous-axes constitués et surtout de leur évolution et de leurs poids selon la périodisation effectuée. Nous présenterons nos résultats en commençant par une première *Analyse synthétique et chronologique de l'évolution du discours de la profitabilité* (V.2.1.1) pour détailler par la suite l'*Analyse du discours de la rentabilité* (V.2.1.2), l'*Analyse du discours commercial et expansionniste* (V.2.1.3) et enfin l'*Analyse du discours du Downsizing et de la Croissance Maitrisée* (V.2.1.4).

V.2.1.1 Analyse synthétique et chronologique de l'évolution du discours de la profitabilité

Notre but est celui de tracer l'évolution de la représentation de la profitabilité pendant la période 1993-2007 dans un type de discours spécifique, adressé prioritairement aux actionnaires, que sont les messages des dirigeants introduisant les Rapports Annuels, dans le but de chercher si nous assistons ou non à un alignement du discours de la profitabilité sur l'évolution du capitalisme dominant.

La lecture répétée et approfondie des messages des rapports annuels de l'année 1993 à 2007, nous a permis de tracer, en fonction de la périodisation que nous avons choisie, les thèmes saillants relatifs à la profitabilité. Ainsi nous avons pu établir une synthèse chronologique des éléments, hors RSE, générateurs de profitabilité et de valeur aux actionnaires.

Période 1993-1998 (P1)

D'après l'analyse de contenu que nous avons menée sur notre corpus, nos résultats montrent que, malgré l'émergence de la « valeur actionnariale » en France vers le milieu des années 90 et son ascension en tant qu' « *impératif catégorique de toute gestion d'entreprise* » (Lordon, 2000), elle est inexistante dans les messages des rapports annuels de la période 1993-1998.

Les termes saillants du discours de la période 1993-1998 dessinent l'image d'une entreprise en pleine course à la croissance et à l'expansion mondiale dans le souci de gagner la bataille de la plus grande entreprise de distribution du monde couvrant tous les marchés du monde, peu intéressée par les actionnaires et leurs intérêts, privilégiant les investissements à la distribution de dividendes. Ce constat nous permet ainsi de reconstituer la vision de Daniel Bernard (dirigeant du Groupe Carrefour sur la P1 c'est-à-dire 1993-1998 et sur la P2 de 1999 à 2003), sur la Période 1 (P1), qui privilégiait la croissance externe à la rentabilité des capitaux investis et qui a plus une vision marchande du succès de l'entreprise qu'une vision boursière. Cet entrepreneurship qui guide le discours de Daniel Bernard correspond au « *régime de la compétitivité* » qui régnait dans les années quatre-vingt (Lordon, 2000 :119) et se trouve donc en déphasage avec la deuxième moitié des années 1990, qui correspondent à la période de transition vers le « *régime de la valeur* » (Lordon, 2000 :119) puisque Morin date de 1996 la montée en puissance des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes françaises et mondiales et de la propagation de leur idéologie de la « valeur actionnariale » et non plus, entre autres, de la firme-monde présente dans tous les coins de la terre et embauchant le plus grand nombre d'employés.

Nous revenons sur chaque année et présentons sa tendance dominante pour montrer qu'il y a une logique à agréger ces années dans des périodes :

1993 est l'année où sont promues dans le message du Rapport Annuel l'internationalisation et l'expansion, l'ouverture d'une nouvelle frontière est prônée : « *Nous accélérons notre internationalisation* » (Message financier, Daniel Bernard, 1993) et il répète, toujours dans le même message, « *nous poursuivons ce développement international, y compris dans le hard-*

discount », « *le développement de notre présence en Asie est l'un des objectifs principaux* », « *l'international monte en puissance et représente déjà un peu plus de 50%* ».

Dans le message de 1993 sont également mentionnées une série d'opérations de réorganisation commerciales nécessaires dans un marché fortement concurrentiel:

« Nous avons adapté nos structures, nos politiques commerciales et nous nous dotons de nouveaux moyens pour renforcer notre compétitivité » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 1993)

Et Daniel Bernard termine son message de l'année 1993 en confirmant la poursuite de cette même focalisation sur l'expansion internationale au cours de l'année 1994 :

« En 1994, nous poursuivons notre expansion avec une vingtaine de nouveaux magasins dont un en France » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 1993)

En **1994**, l'accent est également mis sur le développement international « *qui s'est encore accru* » (Message financier, Daniel Bernard, 1994) et qui constitue, selon le dirigeant, un moyen de diversifier les risques :

« Tout en diversifiant nos risques, ces développements nouveaux constituent des relais de croissance indispensables pour le moyen terme » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 1994)

Daniel Bernard y présente « *le dessein de Carrefour* » qui « *réaffirme (...) notre volonté de développement international* ». L'extrait suivant du message résume bien sa tonalité générale:

« En effet, tout en renforçant sa présence dans les pays traditionnels, Carrefour a ouvert et préparé de nouveaux horizons : d'une part, avec l'implantation de premiers magasins au Mexique et en Malaisie, d'autre part, avec des accords de joint-venture en Thaïlande et en Chine »

Egalement, la réorganisation commerciale prônée dans le message de l'année 1993 se rapproche dans le message de l'année 1994 d'une forme de rationalisation :

« Carrefour France a mis en place, en début d'année, une nouvelle organisation, avec la création de cinq bassins géographiques et la mise en place de nouveaux moyens dans les domaines de l'achat, de l'informatique, de la logistique et des services ».

En **1995**, la tendance expansionniste se maintient en parallèle avec la rationalisation sous la forme du « *renforcement des méthodes de gestion* » :

« Cela conforte les axes stratégiques de Carrefour : créativité compétitive, renforcement des outils de gestion, expansion accélérée »

C'est aussi en 1995 que le dirigeant affirme que Carrefour « *acquiert une stature mondiale* », cet extrait du message de 1995 est représentatif de la tonalité générale de l'année 1995 et de l'ensemble de la période 1993-1998 (P1) :

« Actif dans 13 pays, Carrefour est déjà présent dans les grandes mégalopoles de l'avenir : Buenos Aires, Sao Paulo, Mexico, Istanbul, Bangkok, Shanghai, Pékin et bientôt Séoul. Le Groupe a franchi une nouvelle étape symbolique en 1995 : depuis cette année il exploite plus de magasins à l'étranger qu'en France » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 1995).

En **1996**, un « *rythme d'ouverture élevé* » est maintenu et le dirigeant justifie ses investissements par l'anticipation d'une progression des résultats du Groupe. C'est la thématique de la croissance extensive qui domine par l'ouverture de nouveaux pays et de nouveaux marchés, le message de l'année 1996 commence ainsi :

« 1996 a été une année de croissance soutenue : avec 30 nouveaux magasins nous sommes désormais actifs dans 5 pays d'Europe, 3 pays d'Amérique du Sud et 6 pays d'Asie »

En **1997**, dans un contexte où d'un côté, « *l'Asie est entrée dans une crise monétaire* » et « *le Brésil et l'Argentine sont ainsi entrés fin 1997 dans des plans de refroidissement de l'économie* », et d'un autre côté, le contexte concurrentiel devient de plus en plus concentré avec un « rythme soutenu » en matière d'« acquisitions, rapprochements et prises de participations au niveau mondial », le dirigeant présente son plan offensif dans une série d'actions que nous regroupons par : consolidation de la position de leader du Groupe sur tous les marchés sur lesquels il est présent, renforcement de la croissance extensive, élévation du nombre des « nouvelles ouvertures », accroissement du rythme de l'« expansion ». Il s'agit ainsi de « *construire un véritable Groupe mondial, et non plus seulement international* ». Cette stratégie expansionniste est donc accompagnée d'un *reengineering* et d'une rationalisation poussée par « l'optimisation » des ressources et des technologies, de « nouvelles structures » : un vrai travail sur l'organisation est opéré et initié en 1997.

L'esprit commerçant de Carrefour est mis en avant. De plus, le fait d'évoquer que le secteur de la distribution a connu sur « la période récente » une série d'opérations d'acquisitions, de rapprochements et de prises de participations au niveau mondial, peut viser à justifier les acquisitions prochaines de Comptoirs Modernes et surtout celle de Promodès.

En **1998**, il est beaucoup question de meilleurs coûts de distribution par un « développement commun » au niveau mondial des outils logistiques et informatiques par l'utilisation de « systèmes d'approvisionnement communs pour les hypermarchés et les supermarchés » et en profitant « *de la taille du Groupe pour le sourcing commun* » ce qui devrait améliorer la compétitivité du Groupe.

En parallèle, la volonté de Carrefour reste celle « *d'être international et d'avoir sur chaque marché une présence significative* ». Apparaît aussi, dans le message de l'année 1998, la nécessité de tendre vers une organisation, un métier et une offre simples : « *nos concepts doivent rester simples et clairs* », et la suppression des « *réserves alimentaires en magasin* » dans les hypermarchés en France à étendre sur l'ensemble des pays au plus tard en 2000 pour être « *mieux organisé dans la chaîne de distribution* ».

La conquête de nouveaux pays et les acquisitions se maintiennent en 1998 :

« *Depuis notre rapprochement de Comptoirs Modernes, le Groupe a déjà étendu son réseau en Espagne, acquis une chaîne de supermarchés au Brésil et ouvert ses premiers magasins en Pologne* »

C'est également en 1998 que Daniel Bernard affirme que l'acquisition de Comptoirs Modernes a participé à la « construction du groupe mondial ». La vague de fusion-acquisition qu'a connue la France en cette fin des années 90 développée dans le Chapitre 1 de la 1^{ère} Partie de cette thèse trouve ici sa concrétisation dans les discours même du dirigeant du deuxième distributeur mondial, qui n'aurait pu devenir leader mondial, ni n'aurait pu assurer sa pérennité s'il ne s'était pas lancé dans des opérations lourdes de fusion-acquisition, de concentration de géants de la distribution, de synergies et de partenariats : « *la recherche de synergies avec nos partenaires doit nous renforcer mutuellement* » (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel 1998) et il ajoute plus loin dans le même message 1998 que « *trop de groupes en France ont souffert du peu de préparation de cette étape* » justifiant par là, surtout face aux actionnaires du Groupe que la politique de fusion-acquisition, celle qu'il a mise en œuvre et celle, peut-être, qu'il prévoit ne sont pas nécessairement contraires à la profitabilité, à condition d'être bien préparées. Sans ces opérations coûteuses et lourdes qu'il mène et qu'il compte mener, c'est la pérennité même du Groupe qui sera mise en cause sous la forme d'une OPA comme cela a été le cas d'autres groupes en France d'autant que le capital de Carrefour, comme nous l'avons vu plus haut, est très éclaté sans que l'argument OPA ne soit explicitement mentionné dans les messages par Daniel Bernard.

Période 1999-2003 (P2)

En 1999, la « création de valeur » est mentionnée pour la première fois dans le Rapport Annuel et toujours pas dans les messages de Daniel Bernard : il a donc fallu attendre la fusion avec Promodès grâce à laquelle Carrefour est devenu « le plus international des distributeurs » et ceci en 1999, pour que la « création de valeur » apparaisse dans le Rapport Annuel.

Dans le Rapport Annuel de l'année 1999, un « nouveau groupe » est né, une « nouvelle organisation », avec de « nouveaux objectifs ». C'est l'année où Carrefour affirme que le groupe et Promodès, ont « *démontré leur aptitude à créer de la valeur pour leurs actionnaires* », expression pourtant jamais mentionnée auparavant dans les rapports annuels de Carrefour. C'est à partir de cette année que Carrefour commence à courtiser les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, inexistant dans son discours avant 1999 alors même que c'est au cours de cette année que le capital du Groupe s'est internationalisé avec l'entrée d'investisseurs institutionnels sous la forme de fonds communs de placement dans son capital.

Ce qui frappe le plus dans le message de l'année 1999 est l'utilisation, par le dirigeant Daniel Bernard, de termes forts en ce qui concerne la libéralisation des marchés et des capitaux et la concurrence accrue au niveau mondial du secteur de la distribution : « *la bataille mondiale du commerce* », « *aujourd'hui, les produits, les services circulent avec de plus en plus de facilité dans le monde* », « *le jeu est ouvert* », « *déjà de grands groupes américains et européens émergent comme les leaders du secteur* », « *bénéficiaire de l'avance prise en arrivant les premiers* », « *plus loin, c'est une nouvelle frontière* ». Tout un contexte est décrit dans ce message qui reflète à la fois une certaine ambiance de « guerre », d'un combat pour une conquête, voire même une colonisation de nouveaux terrains non investis encore par des concurrents féroces : il s'agit d'une course pour être et rester le « n°1 », et pour cela, il faut agir vite.

La métaphore de la « bataille » c'est-à-dire de la guerre reflète l'état d'esprit dans lequel se trouve le dirigeant, et sa vision anticipée de la période qui arrive : c'est une manière de préparer les troupes à une bataille, ces troupes nommées dans les messages « hommes et femmes de Carrefour », ce qui renvoie également à l'image d'une armée composée de « mercenaires ».

Aussi, tout un vocabulaire relatif à la course et à la vitesse est utilisé : « ces changements se font vite car la rapidité est une des clefs du succès », « au plus vite », « ne prendre aucun retard », « accélération », « ensemble nous irons plus vite et plus loin », « plus vite », « développement accéléré ».

De plus, le message de l'année 1999 montre une opération massive de rationalisation positive, de *reengineering* opérée au sein du Groupe Carrefour *via* :

- « l'harmonisation des systèmes d'information et des politiques commerciales »,
- « synergies » à tous les niveaux,
- « l'optimisation des volumes et l'harmonisation des assortiments »,
- « économies sur le marketing et la publicité »,
- « meilleure utilisation de nos logistiques »,
- « internet », le « supermarché en ligne ».

Aussi, dans ce message, le dirigeant mise-t-il beaucoup sur la taille acquise après le rapprochement avec Promodès pour renforcer les parts de marché du Groupe sur tous les continents. L'obsession du classement (« premier », « deuxième », ...) et la concentration des termes « mondial » et « international » (souvent accompagnés de superlatifs) marquent ce message: « *le premier groupe de distribution européen, le deuxième mondial et surtout le plus*

international », « *le premier distributeur de la région* », « *nous sommes aujourd'hui le premier distributeur en Europe et surtout le seul groupe leader sur plusieurs pays en Europe, en Amérique latine et en Asie* ».

En **2000**, il s'agit d'un message axé sur la consolidation et l'harmonisation commerciale suite aux différents rapprochements et acquisitions effectués : c'est la phase de l'intégration. Il y est évoqué des « *baisses* » ou des « *ralentissement du chiffre d'affaires en France* », le « *poids de ces acquisitions* » qui pèse sur les résultats. L'extrait ci-dessous reflète la tendance de ce message :

« Les acquisitions réalisées en 2000 pèseront sur la croissance de nos résultats en 2001 : soit qu'elles soient encore déficitaires, soit que leur coût d'acquisition pèse pour la première fois en année pleine. Mais tous nos efforts porteront sur la réduction de ces pertes en 2002 » (Message du Rapport Annuel 2000, Daniel Bernard)

En **2001**, le message du dirigeant se transforme en un « entretien avec » le dirigeant dans lequel le « supposé » journaliste pose des questions portant sur des thèmes précis. Sont abordés : « le bilan de l'année 2001 », « la fin de la croissance externe », « l'avenir des hypermarchés », « priorités pour 2002 et au-delà ». Le discours du message de l'année 2001 insiste sur la « croissance sur le périmètre existant » en premier lieu et l'amélioration de la « rentabilité » en deuxième lieu.

En **2002**, toujours dans un message sous la forme d'un entretien, l'accent est mis sur une bonne performance « *atteignant même la fourchette haute de notre estimation* » dans un contexte économique difficile et sur une anticipation de la régression de la consommation des ménages en 2003.

L'essentiel dans ce message est la question suivante : « *vous tenez vos promesses, mais le marché boursier ne vous récompense pas pour autant. Allez-vous changer votre stratégie ?* ». Daniel Bernard a choisi volontairement de se faire poser (virtuellement bien sûr) cette question dans son message parce qu'elle constitue le véritable problème auquel il fait face : le cours boursier de l'action Carrefour qui ne cesse de chuter. Et par « *allez-vous changer votre stratégie ?* », il pose la principale critique formulée à son égard : sa stratégie trop expansionniste et trop axée sur la croissance externe. En guise de réponse, il rappelle qu'il a

changé sa stratégie depuis l'an 2000 en se focalisant sur la croissance interne. Dans sa réponse à cette même question, il invoque, pour la première fois depuis son message de l'année 1993, les actionnaires :

« Nos actionnaires le savent bien, Carrefour est une valeur de croissance et sa stratégie internationale et multiformat est une garantie de sécurité sur le long terme »

En **2003**, le mot du dirigeant ne sera pas sous la forme d'un entretien mais d'un message classique. Dans ce message, le dirigeant Daniel Bernard délivre un discours dont le vocabulaire est en conformité avec les nouvelles exigences des actionnaires : accroissement des « ventes en volume », « croissance rentable », diminution des coûts, rationalisation productive, désendettement, maximisation de la « *marge réalisée au mètre linéaire et non proportionnellement au chiffre d'affaires* », le « cash » c'est-à-dire les liquidités que peut dégager l'entreprise à ses actionnaires en matière de dividendes : critères chers aux marchés financiers et ses acteurs. Le message 2003 est en rupture avec les messages précédents surtout par rapport à son contenu riche en indicateurs financiers chiffrés : « *résultat net après survaleur* », « *marge opérationnelle* », « *croissance organique* » et ROCE.

Le PDG de Carrefour semble bien être l'un de ces dirigeants qui ont résisté à l'immissions et à l'invasion de la « valeur actionnariale » mais il semble y avoir enfin cédé à partir de 2001. Daniel Bernard semble s'être finalement plié à l'exigence d'afficher son intérêt pour la « création de valeur » après le rapprochement du Groupe Carrefour et de Promodès alors qu'il devient le patron du deuxième distributeur mondial et du premier distributeur européen et surtout dans un contexte où il semble « *impossible d'échapper aux exigences des investisseurs anglo-saxons* » comme l'écrit déjà Morin en 1998 (: 44).

Mais le vocabulaire financier reste peu exploité par Daniel Bernard (1993-2003) qui illustre un intérêt faible pour la situation financière et la bourse alors que les opérations financières (« fusion », « acquisition », « achat ») rencontrent un score relativement élevé pendant qu'il dirigeait Carrefour : les formes « actionnaires », « rentabilité » sont faiblement employées dans les messages de la P1 (1993-1998) et de la P2 (1999-2003) ce qui indiquerait que la validation de la stratégie du groupe ne dépend pas, chez Daniel Bernard, de la réaction positive des marchés financiers mais de sa validation personnelle. Sur la P1 et la P2, se dessine, à travers les messages, l'image d'un dirigeant « tout-puissant », dont la marge

discrétionnaire est très grande, à l'image révolue de celle des PDG de la période des années 1980. Même les discours sur la période relative à la fusion entre Carrefour et Promodès, ne relevaient pas d'un discours axé sur la finance surtout si l'on considère que cette fusion « houleuse et complexe » a entraîné une « dégradation du titre du groupe nouvellement constitué » (Brion et Brousse, 2003 : 238) :

« Daniel Bernard reste un président plus attaché à la satisfaction de sa clientèle, à la compétitivité et à la conquête de nouvelles parts de marché qu'à la position de son entreprise dans le CAC40 » (Brion, Brousse, 2003).

Les objectifs affichés de Daniel Bernard n'étaient pas centrés sur un seul but, celui de la création de valeur pour l'actionnaire mais sur plusieurs objectifs (compétitivité, expansion, augmentation de la taille, ...): Cette non-focalisation des objectifs est perçue par les investisseurs institutionnels comme reflétant une ambiguïté dans les objectifs stratégiques, synonyme de non-transparence, une incohérence et une dispersion des efforts. La variété des objectifs stratégiques et financiers dans les discours du dirigeant de Carrefour vont laisser la place, à partir des messages de l'année 2004, à un discours et une organisation fédérés autour d'un seul « impératif catégorique » : la valeur actionnariale.

Les références à des objectifs financiers et à la rentabilité sont beaucoup moins employées que celles relatives à la concurrence qui sont, en revanche, sur-employées. C'est pour cela que nous nous permettons de déduire que Daniel Bernard est avant tout un commerçant, pour lui la performance commerciale prime sur la performance boursière : il dirigeait Carrefour jusqu'en 2003 avec l'esprit d'un « capitalisme managérial » révolu depuis la première moitié des années 90.

La fusion houleuse et complexe de Carrefour et de Promodès entraînant une dégradation du titre du groupe nouvellement constitué, aurait pu justifier un discours plus axé sur la finance : Daniel Bernard s'est refusé à céder, même discursivement, aux nouvelles contraintes financières qui imposent « la création de valeur » comme « impératif catégorique » de toute gestion d'entreprise.

Le dirigeant n'est plus seul maître à bord et doit désormais se plier aux ingérences des actionnaires et à leurs nouvelles exigences : il a rejeté leurs exigences, a résisté jusqu'au début des années 2000 où il a capitulé selon l'analyse de contenu et de discours de ses messages introduisant les Rapports Annuels : a-t-il réalisé que le bras de fer entamé avec les

actionnaires était disproportionné dans un contexte de « capitalisme actionnarial » dominant? Impuissant devant la dictature et la puissance des capitaux, les nouveaux maîtres du monde, il s'est plié à leurs exigences et il a changé de discours adoptant leurs indicateurs financiers, leurs stratégies de croissance...Finalement, les actionnaires ont exprimé leur mécontentement vis-à-vis des performances boursières du Groupe sous la direction de Daniel Bernard en le remerciant : ce qui représente une pratique de plus en plus courante aujourd'hui.

Pour confirmer notre analyse, nous avons soumis le corpus des messages financiers des dirigeants au logiciel Alceste, il a identifié 3 classes dans le corpus des messages des Rapports Annuels (1993-2007). Chaque classe représente une liste décroissante des formes (de lemmes) les plus représentatives. Ces listes présentent, d'une part, des formes réduites et d'autre part, des « mots étoilés »³⁹. Par exemple, dans la classe 1, le mot étoilé « Mess_2000 » est la 4^{ème} forme significative de la classe (le Chi² met en évidence les termes les plus significatifs d'une classe donnée) : ce qui signifie que, parmi les énoncés de la Classe 1, beaucoup ont été puisés dans le message financier de l'année 2000. Certains symboles apparaissent dans la liste dont le symbole « < » qui signifie que la racine du mot est reconnue mais pas la désinence, et le symbole « + » qui signifie que la racine et la désinence sont reconnues.

La tête de liste de la Classe 1 est la forme « supermarche+ »⁴⁰, c'est-à-dire qu'elle est la forme réduite la plus représentative de cette classe. La liste des formes réduites qui constitue la Classe 1 renvoie à des opérations financières opérées (« rapprochement+ », « Fusion+ ») par Carrefour mais surtout à l'expansion internationale dans de nouveaux pays (« Italie », « Latin+ », « Amérique< », « Brésil »). Alceste nous apprend que, parmi les énoncés de la classe 1 beaucoup ont été puisé respectivement dans les messages des années 1998 et 2000 et plus largement dans les Périodes 1 et 2.

La Classe 1 générée par Alceste correspond au « monde lexical » de l'expansion internationale et de la quête d'un empire mondial.

³⁹ Lors de la préparation du corpus pour l'analyser sous Alceste, nous avons introduit des variables supplémentaires qui ne font pas partie du corpus : dans notre cas, il s'agit d'indicateurs sur l'année du message (par exemple, « *Mess_1998 »), la période (par exemple, « *MessP_2 ») et le locuteur de ce message (par exemple, « *Mess_2004Dir ») dans le but de diviser le corpus et d'identifier la source du vocabulaire dominant d'une classe.

⁴⁰ Alceste établit un dictionnaire des formes réduites du corpus analysé à partir de la racine des mots quelle que soit leur catégorie syntaxique. Par exemple, *act+ion* regroupe tout à la fois les adjectifs *actif* et *actifs* et les noms *action*, *activité* et *activités*.

Présences	Chi2
Supermarche+	52,75
Espagne	48,54
*Mess_2000	39,37
Argent	39,37
Latin+	30,26
Amérique<	30,26
Rapprochement+	26,81
*Mess_1998	26,55
*MessP_2	22,47
Comptoir+	22,28
Promodès	22,28
Fusion+	22,28
Brésil	22,07
Asie	22,07
Brésil	22,07
Hypermarché	18,44
Italie	17,77
Grèce	17,77
Tota+l	17,77

Tableau 3 : Classe 1 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007

La liste que nous fournissons ci-dessus est une extraction des 19 formes les plus significatives de la Classe 1 qui, d'après les formes qui la constituent, reflète donc l'image d'une rationalité commerciale expansionniste.

Période 2004-2007 (P3)

A partir de **2004**, nous aurons deux messages pour chaque année : le message du Président du Conseil de Surveillance suivi du message du Président du Directoire. Notons aussi que, sur la période 2004-2007, les messages du Président du Conseil de Surveillance auront la forme d'un texte tandis que ceux du Président du Directoire prendront la forme d'un entretien.

Le message du Président du Conseil de Surveillance de l'année 2004 Luc Vandeveld, est axé sur la justification du changement du mode de gouvernance du Groupe : montrer aux actionnaires que Carrefour assure ainsi plus de transparence et une « gouvernance plus équilibrée ». Il y présente la stratégie de développement du Groupe dans le but de « *retrouver une valorisation boursière conforme à sa position de leader* » et créer de la valeur pour les actionnaires. Le Président du Conseil de Surveillance y évoque également la mission de Carrefour qui consiste à « favoriser l'accès du plus grand nombre à la consommation » via le « commerce équitable » et le « développement durable ». L'extrait suivant illustre bien la tonalité de ce message :

« Je veillerai personnellement à ce que les équipes dirigeantes, fortes du soutien et de la confiance des actionnaires, puissent créer de la valeur à long terme pour notre Groupe » (Luc Vandeveld, Message du Rapport Annuel, 2004)

Par ailleurs, le message du Président du Directoire de l'année 2004 José Lui Duran insiste, lui, sur la rupture avec son prédécesseur Daniel Bernard par l'utilisation de termes et d'expression tels que :

- « *retour à une création de valeur pérenne* »,
- « *relancer l'innovation* »
- « *le groupe peut désormais tabler sur une compétitivité restaurée* »
- « *retour à la croissance rentable et durable* »

Ainsi, l'utilisation du préfixe « re » traduit la volonté de la nouvelle équipe dirigeante de Carrefour de se démarquer de l'ancien dirigeant Daniel Bernard :

- « *nous avons repositionné nos hypermarchés en prix* »,
- « *le but de tous ces efforts est de redevenir une référence dans le secteur en matière de croissance rentable* »,

- « *une année de refonte pour Carrefour* »,
- « *le Groupe a su repenser son organisation* ».

Le message de l'année 2004 du Président du Directoire présente une information financière dans la lignée des exigences des investisseurs institutionnels : le message parle la langue des marchés financiers et partage le vocabulaire des analystes financiers et des investisseurs institutionnels.

Le Président du Directoire nous livre en 2004 un message (sous la forme d'un entretien) où les critères de rentabilité occupent une grande place, par exemple :

- la « *rentabilité des capitaux employés* »,
- le « *résultat d'exploitation* », « *résultat opérationnel* »,
- la rationalisation du portefeuille d'activités,
- la cession « *des actifs insuffisamment rentables ou non stratégiques* »,
- « *acquisitions tactiques* » et « *partenariats* » sur les « *marchés clés* »,
- croissance organique,
- « *tous les ratios financiers ont progressé* »,
- « *la dette nette a été réduite de plus d'un milliard d'euros* »,
- « *stratégie commerciale agressive* »,
- « *croissance rentable* »,
- « *leadership* »,
- « *croissance profitable et pérenne du chiffre d'affaires* »,
- « *enregistrer une croissance du chiffre d'affaires la plus proche possible des deux chiffres* »,
- « *retour sur capitaux employés positif* ».

En **2005**, le Président du Conseil de Surveillance Luc Vandeveldé affirme sa fierté et sa pleine satisfaction envers la « *nouvelle équipe dirigeante* ». Il assure son auditoire du retour du Groupe à « *une création de valeur pérenne* », idée sur laquelle il semble vouloir insister, tout en saluant au passage « *l'excellent fonctionnement des organes de gouvernance* ». Il évoque la Responsabilité Sociale du Groupe puis termine son message ainsi :

« A la lumière de ce qui a été réalisé en 2005, je suis, plus que jamais, convaincu que notre Groupe dispose de tous les atouts pour faire de 2006

l'année du retour à la croissance rentable et durable, meilleure garantie d'une création de valeur pérenne »

L'entretien de l'année **2005** du Conseil du Président du Directoire José Lui Duran se focalise sur cinq thématiques :

- En premier lieu, celle de la rentabilité qui couvre dans son message : Augmentation du Chiffre d'Affaires, augmentation des parts de marché surtout en France, croissance au mètre carré, croissance en magasin, croissance organique, acquisitions tactiques, sortie de quatre pays et cessions de deux activités (« restauration hors foyer en France et Cash & Carry en Espagne »).
- En deuxième lieu, vient la thématique stratégique qui se décline à moyen terme (sur trois années) dans la présentation des priorités et des échéances.
- En troisième lieu apparaissent les clients et les moyens mis en place pour leur fidélisation.
- En quatrième lieu est traitée la question des collaborateurs et de la manière dont ils exécutent la stratégie du Groupe.
- Pour enfin aboutir à la thématique du développement durable et des priorités du Groupe dans ce domaine.

En **2006**, le nouveau Président du Conseil de Surveillance du Groupe Carrefour est Robert Halley. Rappelons que la famille Halley est le principal actionnaire du Groupe Carrefour de 1999 à 2008. Le message de Robert Halley est assez succinct. Son rôle « *en tant que représentant des actionnaires* » est celui de « *conduire à une création durable de valeur pour l'actionnaire* ».

Les axes stratégiques sur lesquels a voulu insister, quant à lui, le Président du Directoire dans l'entretien de l'année **2006** sont :

- L'axe de la rentabilité : croissance organique, restauration de la compétitivité, gain de parts de marché, renforcement de la position de leader du Groupe, progression des ventes, acquisitions tactiques, et surtout satisfaction du client.
- L'axe de ce qui est appelé dans cet entretien « *les préoccupations citoyennes (...) à l'échelle des Etats et des consommateurs* » et « *la responsabilité sociale du Groupe Carrefour* ».

En **2007**, le Président du Conseil de Surveillance Robert Halley et le Président du Directoire José Lui Duran ont commencé leur discours par la même phrase : « *en 2007, le Groupe Carrefour a tenu ses engagements* » (Robert Halley) et « *nous avons tenu nos engagements* » (José Lui Duran).

Le message du Président du Conseil de Surveillance de l'année 2007 se focalise sur deux objectifs essentiels atteints par le Groupe au cours de l'année : la croissance du chiffre d'affaires et celle du « *résultat opérationnel avant éléments non courants mais à un rythme moins rapide que celle du chiffre d'affaires* ».

Il évoque également un contexte économique mondial qui « *connaît des tensions qui se répercutent sur le commerce* » et c'est pour cela que le Groupe Carrefour doit, entre autres, optimiser son « *portefeuille d'activités* » et rechercher « *de nouveaux leviers de croissance* » en passant par une « *gestion de la trésorerie* » rigoureuse.

En dernier lieu, il insiste sur la notion d'échanges, pierre angulaire du commerce, avec les clients du Groupe, les collaborateurs, les fournisseurs, « *les partenaires institutionnels, financiers et associatifs* », des « *échanges pour un monde plus performant, plus responsable. Ces échanges nombreux créent chaque jour, de la valeur. De la valeur que nous entendons partager avec tous nos actionnaires* ».

Le message (entretien) de l'année **2007** du Président du Directoire est fort dans son contenu. Il souligne plusieurs axes essentiels : le déploiement d'un « *nouveau modèle commercial* », l'optimisation du portefeuille d'activités du Groupe, le développement sur les marchés de croissance, la maximisation de la rentabilité et du ROCE, la réduction des charges fixes et des coûts et la cession des « *actifs insuffisamment rentables* ».

Emanant de l'ex-directeur financier du Groupe (José Luis Duran était le directeur financier de Carrefour avant de devenir Président du Directoire en 2005), ce message est très financier. Il cite les réalisations et les objectifs du Groupe en évoquant des critères chers aux actionnaires : les « *gains de productivité* », « *l'accélération de la croissance rentable* » et la « *rentabilité des capitaux employés* ».

En effet, José Luis Duran affiche avec insistance, par l'utilisation de certains termes, son souci d'utiliser parcimonieusement les capitaux alloués par les actionnaires, parce qu'il sait qu'il s'agit d'un critère important aux yeux des actionnaires. C'est pourquoi, nous trouvons les termes et expressions suivantes :

- « *l'optimisation des investissements* »,
- « *une allocation du capital plus efficace* »,

- « *j'aimerais insister sur l'optimisation de l'allocation du capital. C'est une des pièces maîtresses de notre stratégie* ».

Ce qui est nouveau dans ce message, c'est que tous les thèmes cités semblent ne plus suffire aux actionnaires pour qu'ils investissent chez Carrefour et pour tirer encore plus haut le cours de l'action Carrefour en Bourse : les exigences des actionnaires deviennent de plus en plus fortes jusqu'à pousser le dirigeant à chercher des leviers de « création de valeur supplémentaire » : « *nous avons identifié deux axes possibles de création de valeur supplémentaire : la convergence des enseignes en France et l'immobilier comme nouveau domaine d'expertise* » et d'ajouter plus bas dans son message que « *nous souhaitons donc faire de l'immobilier un second métier* » en annonçant la création de Carrefour Property.

Il faut rappeler qu'en 2007, le fonds d'investissement Blue Capital a fait son entrée surprise dans l'actionnariat de Carrefour avec comme objectif de réaliser des plus-values à travers, entre autres, les actifs immobiliers du Groupe. Ainsi, c'est en réponse à une pression de la part du fonds d'investissement Blue Capital (composé d'un fonds américain Colony Capital et du Groupe Arnault) qui détient, en 2007, 9% du capital de Carrefour, en position du deuxième actionnaire majoritaire du Groupe après la famille Halley, qu'un « second métier » a été créé chez Carrefour : l'immobilier.

Nous estimons que la Classe 2 et la Classe 3 fournies par Alceste correspondent à la Période 3 de notre corpus qui couvre les messages de l'année 2004 à 2007.

En ce qui concerne la Classe 2, les mots étoilés correspondent à « **MesP_3* », « **Mess_2005CS* » et « **Mess_2006Dir* » c'est-à-dire que, parmi les énoncés de la Classe 2, la majorité a été puisée dans les messages de la période 3 en premier lieu puis dans le message du Président du Conseil de Surveillance de l'année 2005 et dans celui de l'année 2006 du Président du Directoire particulièrement. L'extrait de la Classe 2 que nous fournissons ci-dessous nous propose une classification descendante sous la forme d'une liste des « formes réduites » les plus significatives telles que mesurées par le Chi2.

Présences	Chi2
client+	20,54
équipe+	17,74
carrefour+	15,98
qualité+	14,96
service+	13,14
*MesP_3	12,57
innov+er	12,28
Offre+	11,66
Responsa<	11,49
Attente+	10,64
*Mess_2005CS	9,79
Compétiti+f	9,79
Internationa+l	9,73
Dans	9,18
Prix	9,17
*Mess_2006Dir	9,15
Défi+	8,95
Actionnaire+	8,95
Valeur	8,9

Tableau 4: Classe 2 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007

Nous estimons que la classe 2 représente le « monde lexical » de la « croissance intensive » qui allie compétitivité, innovation et satisfaction du client à la responsabilité et la qualité de l'offre tout en intégrant la création de la valeur pour l'actionnaire.

Les mots présents dans la classe 2 comme « client+ », « innov+er », « Offre+ » et « Compétiti+f » renvoient à ce que Moati (2001) appelle, dans le cadre de la croissance intensive : « *initiatives innovantes en matière de marketing ou d'organisation de la production du service commercial* » (p.17) dans le but d'expérimenter de nouvelles « *pratiques génératrices de gains de productivité* ».

Le poids de la racine « client+ » qui correspond au terme avec le chi2 le plus élevé renvoie à la nouvelle politique commerciale « agressive » déployée entre 2004 et 2007 et surtout à partir

de 2005 afin de retrouver les clients perdus, les fidéliser et satisfaire leurs attentes par l'innovation, la compétitivité et une nouvelle politique de prix :

« *Le client est au cœur de la stratégie de Carrefour* » (Président du Directoire, José Luis Duran, message du Rapport Annuel, 2005)

Le « client+ » en tête de cette liste est d'ailleurs assez représentatif de la croissance intensive dont le but est de tenter de « *répondre à la diversité des attentes des consommateurs par le développement de formules commerciales spécifiques et souvent nouvelles* » et nous pensons que la responsabilité sociale serait chez Carrefour un de ces « *concepts commerciaux proposés aux clients* » d'où la présence de « Responsa< » dans cette classe.

La racine « équipe+ » est également fréquemment évoquée dans les discours de la P3 pour insister sur l'idée selon laquelle elles exécutent parfaitement la nouvelle stratégie déployée :

« *Toutes nos équipes sont tournées vers cet objectif prioritaire : satisfaire le client. Elles mettent en œuvre, chaque jour, tout leur savoir-faire pour faire évoluer notre métier, mieux servir nos clients et en conquérir de nouveaux* » (José Luis Duran, Président du Directoire, Message du Rapport Annuel, 2006)

Les propos de Moati (2001 :18) pour expliquer la « croissance intensive » sont assez représentatifs de la classe 2 dans la mesure où la « croissance intensive » conduit, selon l'auteur, à « *maximiser la rentabilisation de sa clientèle et à se différencier de ses concurrents* » en demandant au « *personnel des points de vente de se concentrer sur leurs missions premières* » à savoir le déploiement de la stratégie commerciale.

Nous présentons maintenant, dans le tableau ci-dessous, les 19 formes les plus significatives de la Classe 3 afin de déterminer le « monde lexical » auquel renvoie cette classe.

Présences	Khi2
chiffre+	20,54
affaire+	17,74
croissance+	15,98
*Mess_2004Dir	14,96
capita+l	13,14
Résultat+	12,57
Metre+	12,28
Employ+e	11,66
Renta+ble	11,49
Chang+er	10,64
Carré+	9,79
Objectif+	9,79
Tactique+	9,73
Net+	9,18
Courant+	9,17
Constant+	9,15
Million+	8,95
Augment+	8,95
Element+	8,9

Tableau 5: Classe 3 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007

D'après Alceste, la plupart des « formes réduites » qui forment le « monde lexical » de cette classe trouvent leur source dans le message du Président du Directoire de l'année 2004 puisque le mot étoilé qui a le chi2 le plus élevé est « *Mess_2004Dir ».

Les formes réduites qui composent cette classe nous renseignent sur un « monde lexical » riche en éléments financiers : le dirigeant, dans son message de l'année 2004, semble vouloir délivrer une information chiffrée pour marquer une rupture avec le lexique de son prédécesseur (le lexique du prédécesseur étant représenté par la Classe 1) et pour satisfaire les actionnaires en parlant leur langue d'où le poids des chiffres, des indicateurs et des critères financiers.

En revenant au texte d'origine du message de l'année 2004 du Président du Directoire, nous retrouvons justement un discours axé sur les chiffres et les ratios financiers. A titre d'exemple, le message de José Lui Duran de l'année 2004 est composé des indicateurs suivants:

- « *la marge d'exploitation* »,
- « *la rentabilité des capitaux employés* »,
- « *le résultat d'exploitation* »,
- « *la rentabilité des capitaux employés* »,
- *la rationalisation du « portefeuille d'activités »*,
- *la cession « des actifs insuffisamment rentables ou non stratégiques »*,
- *le renforcement des « positions sur certains marchés clés par des acquisitions tactiques et des partenariats »*,
- « *tous les ratios financiers ont progressé et la dette nette a été réduite de plus d'un milliard d'euros* »,
- « *objectif d'un million de mètres carrés de nouvelles surfaces* ».

Le discours de l'année 2004 correspond aussi à un lexique du devoir, de l'obligation qui reflète justement les exigences des actionnaires dont ci-dessous quelques extraits :

- « *Nous **devons** renforcer notre image prix* »
- « *Nous **devons** accroître la fréquentation dans nos hypermarchés (...) nous **devons** les dynamiser et les renforcer* »
- « *Nous **devons** continuer à choisir les catégories sur lesquelles nous sommes et pouvons être performants* »
- « *Nous **devons** améliorer significativement le résultat opérationnel et la rentabilité des capitaux employés* »
- « *Chaque pays et chaque format hors de France **doit** afficher une croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation* »
- « *Nous **devons** préparer le terrain pour une accélération de la croissance sur la période 2006-2008* »
- « *Nous **devons** aller plus vite et plus loin* »
- « *Nous **devons** conserver le maximum de flexibilité pour prendre les bonnes décisions pour le groupe et ses actionnaires* »

Le mot qui a le *chi2* le plus élevé dans cette classe est « chiffre+ », ce qui nous permet de définir cette classe comme celle du « monde lexical » de **la croissance profitable du chiffre d'affaires**.

A partir donc de 2004, les messages du Président du Conseil de Surveillance et du Président du Directoire nous donnent l'image de « dirigeants-employés au service des actionnaires », de « gestionnaires de patrimoine » avec des objectifs chiffrés à atteindre sinon ils risquent d'être évincés et remplacés par de meilleurs gestionnaires de patrimoine qu'eux. Le capitalisme financier a ainsi bouleversé le statut du dirigeant d'entreprise : maître incontestable de son royaume à l'ère du capitalisme managérial, il évolue depuis la montée en puissance des investisseurs institutionnels dans un contexte d'insécurité professionnelle. Pour accéder à un siège désormais éjectable et le conserver, le dirigeant d'entreprise devra satisfaire les actionnaires par l'augmentation de leur richesse et l'acceptation de leur ingérence dans la stratégie de l'entreprise.

L'entrée massive, après la fusion avec Promodès, d'investisseurs institutionnels internationaux et surtout anglo-saxons dans le capital de Carrefour, a diffusé les exigences liées à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Ainsi, les actionnaires exigent que l'unique empereur de l'entreprise soit l'actionnaire, le dirigeant ne doit en aucun cas lui voler la vedette.

D'ailleurs, le changement de mode de gouvernance opéré en 2005 reflète aussi un alignement sur les exigences des investisseurs institutionnels : en effet, ces derniers ont imposé de nouveaux dirigeants, un nouveau mode de gouvernance et de nouvelles règles de management.

Sur la Période 3 (P3) de 2004 à 2007, les dirigeants ont mis l'accent, dans leurs messages, sur la rentabilité, la profitabilité et les performances financières de l'entreprise ce qui répond directement aux exigences des investisseurs institutionnels. Ils affichent un grand intérêt pour des objectifs qui tendent vers un seul et unique but, celui de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Or, sur la P1 (1993-1998) et la P2 (1999-2003), cette focalisation était inexistante : le but étant de bâtir un groupe titanique, une renommée et une image mondiale.

Sous LEXICO3, nous avons soumis le sous-corpus des messages des Rapports Annuels à l'Analyse Factorielle des Correspondances⁴¹ (AFC) qui correspond aux « *représentations visualisées des proximités lexicales des diverses parties d'un corpus selon les facteurs les plus*

⁴¹ Pour le paramétrage des AFC, et puisque nous avons un corpus relativement restreint, nous avons fixé à 5 la fréquence minimale des formes graphiques considérées afin de faire apparaître les phénomènes significatifs du corpus.

représentatifs » (Fiala, 1994 :118) : il s'agit « *de représenter globalement, au plus juste les grandes oppositions qui sous-tendent un corpus, d'en repérer les faits saillants en termes de proximité* » (Leblanc, 2005 :66).

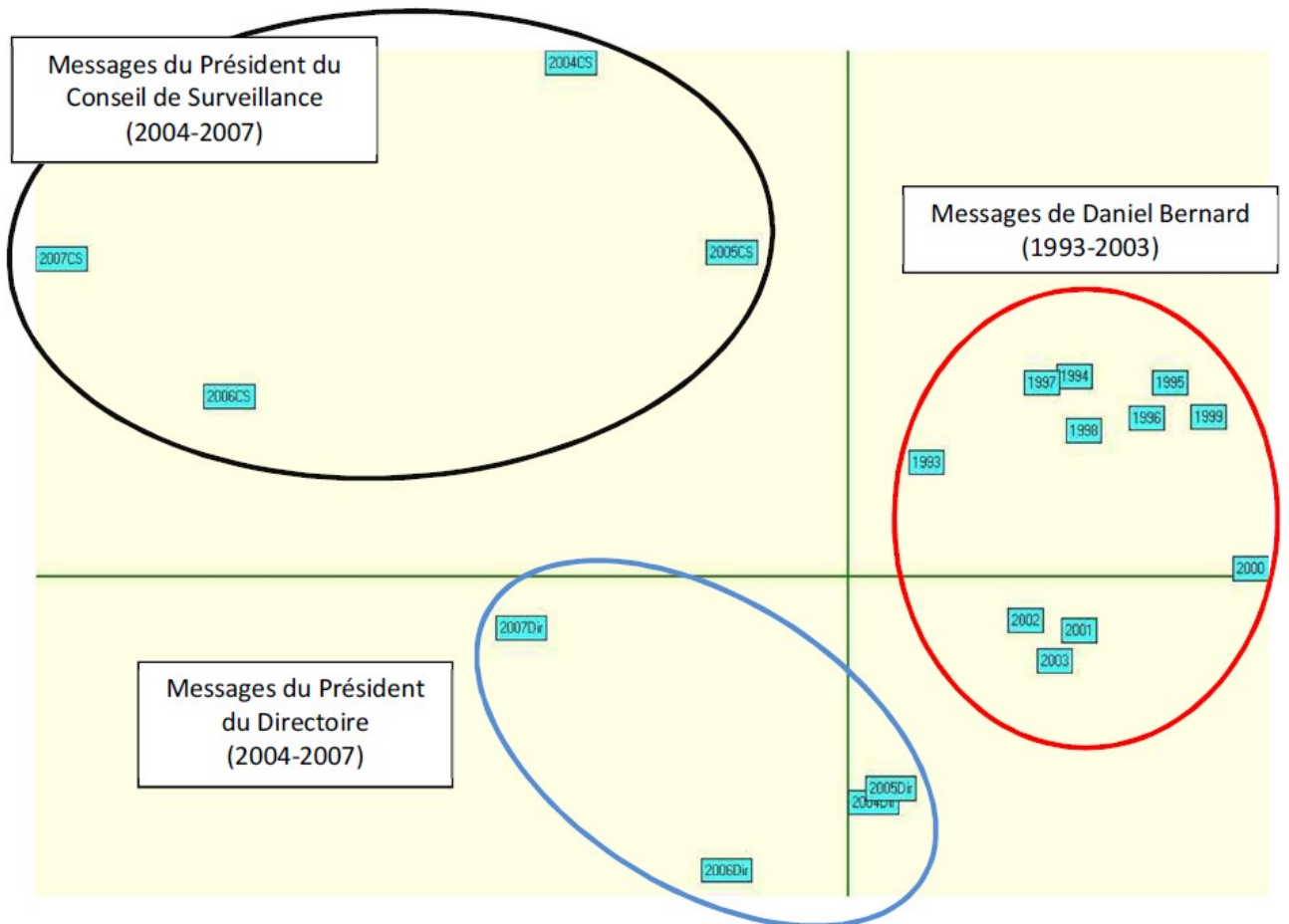


Figure 1:Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) du sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007

Les résultats de l'analyse des correspondances du sous-corpus des messages des Rapports Annuels en ce qui concerne les messages allant de 1993 à 2007 sont résumés par la figure 1.

Nous remarquons immédiatement que la disposition des messages sur les axes factoriels obéit dans les grandes lignes au schéma d'une évolution lexicale chronologique.

On remarque par ailleurs que l'évolution est loin d'être homogène dans le temps entre les différents messages. Ainsi, dans les discours de Daniel Bernard, les messages 1994-1999 sont-ils rapprochés alors que les messages 1993 et 2000 rompent ce rapprochement : les messages de 1994 à 1999 sont donc proches lexicalement tandis que les messages de 1993 et de 2000 s'en distinguent. Les messages 2004-2007 du Président du Conseil de Surveillance

sont au contraire très distants quand ceux du Président du Directoire sont plus proches les uns des autres même si l'on peut distinguer sur le plan les messages des 3 locuteurs.

Notons que l'origine du plan factoriel qui est le point de croisement des deux axes de l'AFC, représente le lieu du vocabulaire commun du corpus (Pierre, 2007 :349). Ce qui apparaît dans le graphique ci-dessus est une carte des messages établie à partir des ressemblances et des dissemblances de leurs vocabulaires. Sur ce graphique, plus les messages s'éloignent du centre (l'origine du plan factoriel) plus leur vocabulaire est singulier comparativement à l'ensemble. A l'inverse, plus ils sont proches de cette origine, plus leur vocabulaire est consensuel (*ibid.*), voire banal comme le cas du message de l'année 1993. Les messages pourvus d'une coordonnée factorielle extrême correspondent dans ce cas aux messages du Président du Conseil de Surveillance qui se démarque, par son lexique, du Président du Directoire. Les messages du Président du Conseil de Surveillance insistent sur sa confiance dans le travail du Directoire et sont axés sur la défense des intérêts des actionnaires quand à la création de valeur tandis que le lexique du Président du Directoire correspond plus à des termes financiers tels que la rentabilité au mètre carré, le nombre de surfaces à ouvrir, les acquisitions tactiques, l'alimentaire et le non-alimentaire, les marchés de croissance, les prix, le résultat opérationnel avant éléments non courants, etc...

Cependant, pour mettre en évidence les termes qui sont responsables, au plan quantitatif, de la gradation d'ensemble constatée, il faudrait mettre en œuvre des méthodes statistiques plus spécifiques et plus complexes que nous ne maîtrisons pas.

Il nous faut aussi remarquer que l'analyse des correspondances et la distribution autour de l'axe factoriel horizontal viennent nuancer notre périodisation *a priori*. En effet les lexiques des années 1993 à 1999 sont regroupés de façon assez proche les uns des autres dans le cadran haut droit, ce qui signifie que leur lexique présente des similitudes. L'année 2000 semble marquer une transition entre les messages de la période 1993-1999 et ceux de la période 2001-2003 : nous verrons plus bas qu'à partir de 2001, les messages de Daniel Bernard vont intégrer un lexique plus financier, ce qui explique cette évolution.

Nous pouvons observer sur le graphique des Analyse Factorielles des Correspondances (AFC) une division très nette entre les messages de la P1 et P2 (messages émis par le dirigeant Daniel Bernard de 1993 à 2003) qui se trouvent, dans leur totalité, distribués à droite de l'axe vertical et ceux de la P3 (messages émis par les successeurs de Daniel Bernard entre 2004 et 2007) qui sont distribués entre l'axe vertical et sa gauche : cette distribution reflète une divergence, voire une rupture significative entre, d'un côté, le lexique utilisé par les locuteurs

des messages de la P1(1993-1998) et P2 (1999-2003) et d'un autre côté, celui utilisé dans les messages de la P3⁴² ainsi qu'une évolution chronologique longitudinale visible par la forme que prend la disposition des messages.

Nous souhaitons ici connaître les spécificités lexicales du nuage de points qui apparaît à droite de l'axe factoriel vertical et qui correspond aux messages de Daniel Bernard de 1993 à 2003, pour cela nous allons utiliser une méthode statistique d'inspiration probabiliste fournie par Lexico 3 : il s'agit de la méthode des spécificités lexicales qui permet de décrire chacune des classes (les classes dans notre sous-corpus des messages des Rapports Annuels sont les messages) de notre sous-corpus « *en exhibant tout à la fois les unités qu'elle contient en grand nombre par rapport aux autres classes et, au contraire, les unités qu'elle contient en très petit nombre* » (Lebart et Salem, 1994 :171).

Ainsi, à partir du graphique des AFC, nous avons sélectionné les classes pour lesquelles nous voulons étudier les spécificités (messages de 1993 à 2003 :P1 et P2) : nous obtenons ainsi une liste qui regroupe, pour ces classes sélectionnées, les formes qu'elles sur-emploient (positives) ainsi que les formes qu'elles sous-emploient (négatives). Cette méthode permet de caractériser les classes sélectionnées à la fois par les formes qu'elles utilisent plus particulièrement et par celles qu'elles ont tendance à éviter. Notons que « *les spécificités sont ordonnées par ordre de probabilité croissante c'est-à-dire du plus spécifique au plus banal* » (Lebart et Salem, 1994 :190).

⁴² Nous rappelons ici que la P1 s'étend de 1993 à 1998, la P2 de 1999 à 2003 et la P3 de 2004 à 2007.

Terme	Fréquence Totale	Fréquence Partielle	Spécificités
Pays	84	66	+9
Commerciale	20	16	+4
Supermarchés	17	15	+4
Asie	13	12	+4
Argentine	10	10	+4
Crise	10	10	+4
Amérique	12	11	+4
Latine	10	9	+3
Hommes	10	9	+3
Enseigne	13	11	+3
Marque	17	4	-2
Rentabilité	11	2	-2
Million	11	1	-3
Opérationnel	11	1	-3
Equipes	28	7	-3
Marchés	22	5	-3
Devons	17	3	-3
Collaborateurs	18	2	-4
Valeur	13	1	-4
Stratégie	38	9	-4

Tableau 6: Spécificités chronologiques majeures des messages des années 1993/1994/1995/1996/1997/1998/1999/2000/2001/2002/2003

La colonne « Fréquence Totale » indique la fréquence du terme dans l'ensemble du sous-corpus des messages des Rapports Annuels. La colonne « Fréquence Partielle » indique la fréquence du terme dans le message ou le groupe de messages consécutifs pour lesquels le diagnostic des spécificités a été établi.

Puisque « *la compréhension et l'interprétation des résultats reposent également sur la connaissance et la lecture attentive des textes* » (Pierre, 2007 :352), le retour au texte nous a permis de remettre dans leur contexte d'énonciation les formes qui nous intéressent le plus dans le tableau des spécificités ci-dessus pour en saisir le sens investi par les dirigeants-locuteurs.

La forme « crise » qui n'est employée que dans les messages de Daniel Bernard (puisque sa fréquence totale est égale à sa fréquence partielle) apparaît dans des contextes d'énonciation

visant à justifier les mauvais résultats du Groupe : c'est une façon, pour ce dirigeant, d'invoquer des facteurs externes et non maîtrisables pour se déresponsabiliser.

« *Alors que, au deuxième semestre, la consommation se redressait en France et qu'une reprise se confirmait en Espagne, l'Asie est entrée dans une **crise monétaire, puis économique*** » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 1997)

« *La **crise monétaire** début 1999 a entraîné un ralentissement sensible de la consommation des grands pays, mais la région conserve un potentiel important à terme* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 1999)

« *Les effets de la **crise** récente sont encore sensibles dans certains pays* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 1999)

« *La **crise que traverse actuellement l'argentine** a pesé sur cette progression ainsi que certains changements de périmètres* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 2001)

« *Pour beaucoup, l'année 2002 devait marquer la fin de la **crise** et se placer sous le signe du retour de la croissance. De notre côté, notre perception de la conjoncture internationale et de l'évolution des monnaies nous a conduits à afficher une grande prudence dans nos prévisions* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 2002)

Les extraits ci-dessus montrent que Daniel Bernard aurait utilisé, entre 1997 et 2002, dix fois l'argument de la crise (crise asiatique, crise monétaire, crise argentine, ...), ce qui n'apparaîtra plus dans les messages des dirigeants après 2002.

La liste s'ouvre sur un diagnostic de spécificités relatif aux formes *pays* et *commerciale* dont la méthode nous signale l'abondance relative dans les messages de la P1. On note, qu'à l'inverse, la fréquence des formes *rentabilité* et *valeur*, sous-employée sur la P1 a tendance à augmenter avec le temps.

Ainsi, nous pouvons dégager le thème caractéristique de la période allant de 1993 à 2003 qui semble être celui d'une politique commerciale basée sur l'expansion internationale. De plus,

les termes « Asie », « Argentine », « Amérique Latine », qui sont en sur-emploi sur cette période et les spécificités négatives des formes « rentabilité » et « valeur » appuient ce constat selon lequel Daniel Bernard n'accordait pas assez d'importance à la rentabilité.

Nous allons maintenant étudier les spécificités lexicales de la P3 (2004-2007) qui correspond au nuage de points qui se trouve dans le cadran de gauche.

Termes	Fréquence Totale	Fréquence Partielle	Spécificité
Mètres carrés	10	10	+5
France	56	35	+4
Devons	17	14	+4
Collaborateurs	18	14	+4
Million	11	10	+4
Tactiques	10	9	+4
Rentabilité	11	9	+3
Croissance	103	55	+3
Opérationnel	11	8	+2
Acquisitions	20	13	+2
Prix	40	23	+2
Amérique	12	1	-3
Supermarchés	17	2	-3
Commerciale	20	3	-3
Pays	84	17	-6

Tableau 7: Spécificités chronologiques majeures des messages des années 2004/2005/2006/2007

Le sur-emploi, sur la P3, de « million » et « mètres carrés » reflète la nouvelle stratégie du Groupe qui est désormais focalisée sur le résultat opérationnel à travers l'ouverture d'au moins un million de mètres carrés et surtout l'objectif de la rentabilité au mètre carré, ce qui se résume dans le verbatim ci-dessous :

« Et les premiers résultats sont là : nous avons retrouvé le chemin de la croissance, avec l'ouverture de plus d'un million de mètres carrés en croissance organique, auxquels se rajoutent 425 000 m2 provenant d'acquisitions tactiques, alors que le rythme moyen de croissance des cinq

dernières années n'avait jamais dépassé le million de mètres carrés » (José Lui Duran, Message 2005, Rapport Annuel)

L'accent est également mis dans les messages de la P3 sur la France parce que nous avons déjà mentionné plus haut que l'ancien dirigeant Daniel Bernard avait délaissé le marché français en faveur du marché international, ce qui a causé la perte de parts de marché et par la suite de chiffre d'affaires sur le principal marché de Carrefour.

Le sur-emploi de « tactiques », de « rentabilité » et d'« opérationnel » est caractéristique de cette période axée sur les seules acquisitions tactiques capables de générer de la rentabilité par l'augmentation du résultat opérationnel. La « croissance » est également spécifique de cette période dans le sens où il s'agit plus de « croissance organique », de « croissance rentable » et de « croissance du chiffre d'affaires » que de « croissance externe ».

Ainsi pour résumer, les résultats de l'étude des spécificités ont corroboré les résultats d'Alceste en montrant que les discours de la Période 1 (1993-1999) et de la Période 2 (1999-2003) de Daniel Bernard octroient une place privilégiée à l'expansion internationale au détriment de la rentabilité et de la création de valeur pour les actionnaires tandis que ses successeurs ont tenté l'inverse en accordant une place privilégiée à la thématique de la profitabilité : ainsi, les périodes P1 et P2 correspondent à un discours de l'expansion internationale et la période P3 correspond à un discours axé sur la « croissance rentable ».

Après cette étude générale et chronologique du discours de la profitabilité, nous allons étudier de manière plus précise l'évolution de ce discours sur chacune des dimensions qui le composent : l'évolution du discours de la *rentabilité* (V.2.1.2), l'évolution du discours *commercial et expansionniste* (V.2.1.3) puis l'évolution du discours *du Downsizing et de la Croissance Maitrisée* (V.2.1.4).

V.2.1.2L'analyse du discours de la rentabilité

« On entre aujourd'hui, nous ont dit beaucoup de chefs d'entreprise, dans une révolution intellectuelle à propos du management des entreprises. L'impératif de rentabilité financière a évidemment des conséquences sur l'organisation interne. Il faut avant tout crédibiliser les objectifs de rentabilité financière et bâtir un discours sur la performance financière ; dans ce contexte, le « return » reste l'attracteur essentiel de l'investisseur ; mais le discours sur la croissance ne doit pas pour autant être oublié ; il demeure également essentiel, car dans bien des secteurs il ne restera que quelques opérateurs » (Morin, 1998 :45).

Nous étudierons ici cette l'évolution du discours de la rentabilité (et de ses déclinaisons) en nous appuyant sur l'utilisation des mots-pivots qui y sont liés comme « création de valeur », « actionnaires », « croissance rentable » ainsi que les différents indicateurs financiers mentionnés dans les messages des Rapports Annuels.

Sur la période étudiée de 1993 à 2007, nous avons constaté une nette évolution dans le discours de la rentabilité: tandis qu'il est quasi inexistant dans les messages du PDG Daniel Bernard sur les Période 1 et 2 (1993-1998 et 1999-2003), il marque largement les discours de la période 2004-2007.

Nous présentons dans ce paragraphe l'analyse du discours de la rentabilité, de la création de valeur et des actionnaires dans les messages contenus dans les Rapports Annuels sur les périodes 1993-1998 et 1999-2003 et ensuite sur la période 2004-2007.

De 1993 à 1998 et de 1999 à 2003: peu d'attention portée à la rentabilité dans les discours tandis que la « création de valeur » est inexistante sur cette période et les actionnaires n'apparaissent qu'en 2001

Dans les messages de Daniel Bernard sur la Période 1 (1993-1998), nous retrouvons seulement 2 fois le terme « rentabilité ». Et c'est uniquement dans son message de 1993 que le dirigeant utilise 2 fois ce terme dans une même phrase. Le message 1993 contient 175 mots différents, la fréquence relative du mot « rentabilité » est égale à 2/175 (moins de 1,2%).

Depuis ces deux occurrences et jusqu'à son dernier discours (rapport annuel 2003), nous ne retrouvons plus, dans ses messages, la forme « rentabilité ».

Les deux occurrences du terme « rentabilité » sont présentes dans l'extrait ci-dessous du message du dirigeant Daniel Bernard en introduction du rapport annuel de l'année 1993 :

*« 1993 a été un bon cru pour Carrefour et les ratios fondamentaux d'exploitation s'améliorent : avec une croissance supérieure à 20%, la **rentabilité** rejoint le trend historique antérieur à l'acquisition d'euromarché, l'international monte en puissance et représente déjà un peu plus de 50% de la **rentabilité** » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 1993).*

Dans cette unique phrase où Daniel Bernard mentionne la « rentabilité », elle est présentée comme obtenue grâce à « *une croissance supérieure à 20%* » des « ratios fondamentaux d'exploitation » sans qu'il ne précise de quel ratio exactement il s'agit : les facteurs générant la rentabilité sont peu transparents dans ce discours, de plus la rentabilité a seulement rejoint un niveau antérieur, passé, « *le trend historique antérieur* ». Nous en déduisons une forme de communication imprécise qui risque de cacher une sous-performance et qui ne permet pas une appréciation financière dont ont besoin les marchés financiers, les actionnaires de l'entreprise et les investisseurs institutionnels. En outre, ces derniers ont des exigences croissantes quant à la nature de l'information financière délivrée par l'entreprise et plus précisément par son (ou ses) dirigeant(s) : ils demandent à ce qu'elle soit transparente, exhaustive, précise et chiffrée ce qui n'est pas le cas des messages de Daniel Bernard qui sont pauvres en chiffres.

Les actionnaires apparaissent en 2001 dans les messages financiers de Carrefour et il n'y a pas de discours de la « création de valeur » sur la période 1993-2003

Le discours de la valeur actionnariale (« création de valeur ») est inexistant sur les P 1 et P2 (de 1993 à 1998 et de 1999 à 2003) et « actionnaire(s) » apparaît pour la première fois dans le message introduisant le Rapport Annuel de l'année 2001 : la « création de valeur » en tant que telle n'a jamais été utilisée dans les messages du dirigeant de Carrefour sur les (P1) et (P2). Egalement, le dirigeant ignore l'« actionnaire » dans ses discours allant de 1993 à 1999 (P1) et ce n'est qu'en 2001 et en 2002 qu'il accorde à « ses » « actionnaires » une place quoique minimale dans ses discours relevés dans les extraits suivants :

« *Nous continuerons également à œuvrer pour nous affirmer comme un groupe de valeurs dans tous les sens du terme, aux yeux de nos **actionnaires** comme à ceux de nos collaborateurs et des consommateurs du monde entier* » (message du Rapport Annuel, 2001, Daniel Bernard).

« *Nos **actionnaires** le savent bien, Carrefour est une valeur de croissance et sa stratégie internationale et multiformat est une garantie de sécurité sur le long terme* » (message du Rapport Annuel, 2002, Daniel Bernard).

Notons que le nombre d'occurrences du mot « actionnaires » est de 10 dont 2 fois dans le discours de Daniel Bernard et plus précisément dans les messages de la P2 (en 2001 et en 2002) et 8 fois dans les messages de ses successeurs sur la P3.

Dix ans après le message de l'année 1993, Daniel Bernard utilise deux fois dans le message introduisant le Rapport Annuel de l'année 2003, l'adjectif « rentable » en tant que qualificatif et ce sur un total de 306 formes. Il faut rappeler que 2003 est la dernière année de Daniel Bernard à la tête de Carrefour. Il faudrait se demander, à ce niveau de l'analyse, si l'utilisation de ce terme représente une pure coïncidence de la part d'un PDG menacé d'éviction et subissant des critiques envers ses résultats financiers décevants et la chute du cours de Bourse de l'action Carrefour.

En tout cas, « rentable » co-occure dans les deux cas avec le terme croissance, probablement pour répondre à la critique selon laquelle Daniel Bernard aurait mené une croissance non rentable parce que « externe » voire « extensive ». Les deux extraits ci-dessous sont représentatifs de nos propos :

« *Cette croissance est une **croissance rentable**, fondée sur la diminution de nos coûts et la maîtrise de nos achats* » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2003)

« *Tous ces dispositifs diminuent nos coûts et permettent une **croissance rentable*** » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2003).

Daniel Bernard semble avoir tenté de s'aligner sur les critères des investisseurs institutionnels dans son message de 2003. Or, il s'avère qu'il est « trop tard » : la création et l'achat de nouveaux magasins à l'étranger ont été entrepris par ce PDG au détriment d'une croissance rentable sur les marchés stratégiques et surtout celui de la France.

La très faible occurrence de termes relatifs à la rentabilité (4 occurrences) sur une période de 10 années (1993-2003) montre que le dirigeant semble ne pas considérer ce critère comme une priorité sur laquelle il faut se focaliser dans les messages introduisant les Rapports Annuels même s'il s'agit de messages introduisant des Rapports Annuels destinés prioritairement aux actionnaires de Carrefour pour qui la rentabilité est la « raison d'être » de leurs investissements.

Ainsi, les actionnaires sont quasi-absents de ses discours à l'opposé « des hommes et des femmes de Carrefour », des « PME », des « partenariats » et des « clients »... Daniel Bernard n'a pas voulu accorder de l'importance aux actionnaires dans ses discours et au contraire, il s'est souvent lui-même, mis en avant. Il fait partie des dirigeants qui se donnent une marge de manœuvre, un pouvoir, une image à l'opposé de celle du simple « serviteur » des intérêts des actionnaires. A travers ses discours, nous retrouvons un dirigeant qui acte plus pour la stature de l'entreprise que pour la rentabilité d'autant que la « création de valeur » n'a jamais été citée par Daniel Bernard tout au long de ses messages de 1993 à 2003 appuyant par là l'hypothèse d'un discours décalé par rapport à son époque et non conforme aux changements structurels et institutionnels en cours.

Or, en 2003, le discours de Daniel Bernard s'est largement écarté, sur ce plan, de celui de ses messages précédents.

Le message de l'année 2003 de Daniel Bernard est en rupture par rapport à ses précédents messages dans la mesure où il contient beaucoup plus d'informations chiffrées et d'informations qui répondent aux demandes des actionnaires et non plus aux seuls desseins et ambitions du dirigeant : il s'agit d'un discours marqué d'indicateurs et de ratios financiers comme le ROCE, le cash, la « croissance rentable » et non plus centré sur la croissance externe à tout prix même dans des pays non stratégiques au nom de l'expansion mondiale démesurée. Cependant, il est curieux de constater que ni les actionnaires, ni la « création de valeur » ne feront partie du dernier message de Daniel Bernard à la tête de Carrefour. Nous voyons dans ceci un dernier refus de sa part à céder aux « nouveaux dieux » ainsi que le signe d'une discorde entre le PDG et ses actionnaires.

Daniel Bernard reste marchand et commercial et non pas financier. Est-ce un hasard que son successeur José Lui Duran soit le directeur financier de Carrefour ? Un homme de chiffres et de calculs de rentabilité : un homme doué pour communiquer aux marchés financiers et aux analystes en usant du vocabulaire qu'ils privilégient.

De 2004 à 2007 : La rentabilité, les actionnaires et la création de valeur au cœur des discours

La rentabilité est beaucoup plus présente dans les messages de la période 2004-2007 par comparaison au reste du corpus étudié : pour 23 occurrences sur l'ensemble du corpus, les termes « rentabiliser », « rentabilité » et « rentables(s) » sont présents 19 fois dans les messages de la période allant de 2004 à 2007, c'est-à-dire 82% de l'ensemble des termes relevant de la rentabilité se trouvent dans les messages de la P3. Ce résultat lexicométrique nous permet d'avancer que le discours de la rentabilité dans les messages des dirigeants de Carrefour pèse plus sur la période 2004-2007 par rapport à la période 1993-2003.

Nous retenons certains extraits qui nous semblent assez représentatifs de l'importance octroyée à la rentabilité dans les discours de la P3 (2004-2007) :

*« A l'international, la marge d'exploitation et la **rentabilité des capitaux employés** ont progressé. Le résultat d'exploitation hors de France progresse d'environ 15 % et la **rentabilité des capitaux employés** est de 11,1 %, contre 8,3 % en 2003 »* (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2004).

*« S'agissant de notre portefeuille d'activités, nous avons investi sur des marchés et dans des activités nous permettant d'accroître le chiffre d'affaires à un rythme plus rapide et de maximiser **la rentabilité et le ROCE**⁴³ »* (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

Concernant les cooccurrences de « rentabilité », sur les 9 occurrences de ce terme dans les messages de José Lui Duran entre 2004 et 2007, 6 insistent sur le fait que la rentabilité est celle des capitaux investis et 2 fois la rentabilité est juxtaposée au ROCE. Lorsque le dirigeant n'utilise pas l'expression « rentabilité des capitaux investis », il utilise donc « rentabilité et ROCE » -le ROCE étant la rentabilité des capitaux investis. Nous savons que la rentabilité

⁴³ ROCE est le Return On Capital Employed

d'un investissement se mesure par le rapport entre un revenu et le capital investi pour engendrer ce revenu. Ce critère répond, entre 2004 et 2007, aux nouvelles exigences des investisseurs qui imposent de plus en plus de l'entreprise de faire un usage parcimonieux des capitaux employés :

« Économiser les capitaux est devenu un impératif catégorique » (Batsch, 2002)

Le ROCE est utilisé 4 fois dans l'ensemble du corpus dont 3 fois dans le message du Président du Directoire de 2007 et 1 fois en 2003 par Daniel Bernard. Le ROCE est d'ailleurs le nouvel outil qui mesure la valeur économique générée par l'entreprise c'est-à-dire la valeur créée.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons agrégé les occurrences des termes relatifs à la rentabilité présents dans notre corpus afin de mieux visualiser la distribution des mots « rentabiliser », « rentabilité » et « rentables(s) » sur la période étudiée à savoir 1993-2007 et leur évolution.

Les discours de la rentabilité	Fréquence	1993-1998	1999-2003	2004-2007
Rentabiliser	1/2638	0/1	0/1	1/1
Rentabilité	11/2638	2/11 : 2 fois en 1993	0/11	9/11 : -3 fois en 2004 -2 fois en 2005 -4 fois en 2007
Rentable (s)	11/2638	0/11	2/11: 2 fois en 2003	9/11 : -1 fois en 2004 -1 fois en 2005 -3 fois en 2007
TOTAL	23/2638	2	2	19

Tableau 8 : La répartition des fréquences relatives des termes dont la racine est « rentable » à l'aide de Lexico3

La « rentabilité » a été citée 9 fois sur la P3 et 2 fois sur la P1. En effet, les messages de la P3 (2004-2007) ont plus discours sur la « rentabilité » que ceux des P1 (1993-1998) et P2 (1999-2003). Le suremploi du terme « rentabilité » sur la P3 confirme nos conclusions : il existerait un alignement des discours des dirigeants de Carrefour à partir de 2004 sur les exigences des investisseurs institutionnels.

Les actionnaires s'invitent et s'imposent dans les discours à partir de 2004

De même, nous retrouvons les « actionnaires » comme partie intégrante essentielle des discours à partir de 2004 avec l'instauration du nouveau mode de gouvernance chez Carrefour. Dans les messages de la P3, les nouveaux dirigeants mettent en avant leur intérêt pour les actionnaires et leur richesse, ce que montrent les extraits suivants :

*« Les **actionnaires**, comme l'ensemble des équipes, sont ainsi assurés d'une gouvernance plus équilibrée »* (message du Rapport Annuel, 2004, Luc Vandavelde).

*« Nous devons conserver le maximum de flexibilité pour prendre les bonnes décisions pour le groupe et ses **actionnaires** »* (message du Rapport Annuel, 2004, José Lui Duran).

En effet, c'est un dirigeant spécialement dédié à la défense des intérêts et de l'enrichissement des actionnaires qui joue le rôle de Président du Conseil de Surveillance puisqu'il est tantôt le gestionnaire du patrimoine de la famille Halley (Luc Vandevelde) et tantôt l'un des membres de la famille Halley qui constitue l'actionnaire de référence du Groupe Carrefour (Robert Halley).

*« Au nom du conseil de surveillance, et en tant que représentant des **actionnaires**, je tiens à remercier le directoire d'avoir permis au groupe de tenir ses engagements et salue les performances de l'année 2007 »* (message du Rapport Annuel, 2007, Robert Halley).

Le graphique de ventilation ci-dessous montre que le mot « actionnaires » est particulièrement suremployé dans les messages du Président du Conseil de Surveillance de 2004 et de 2007 par rapport au reste des messages.

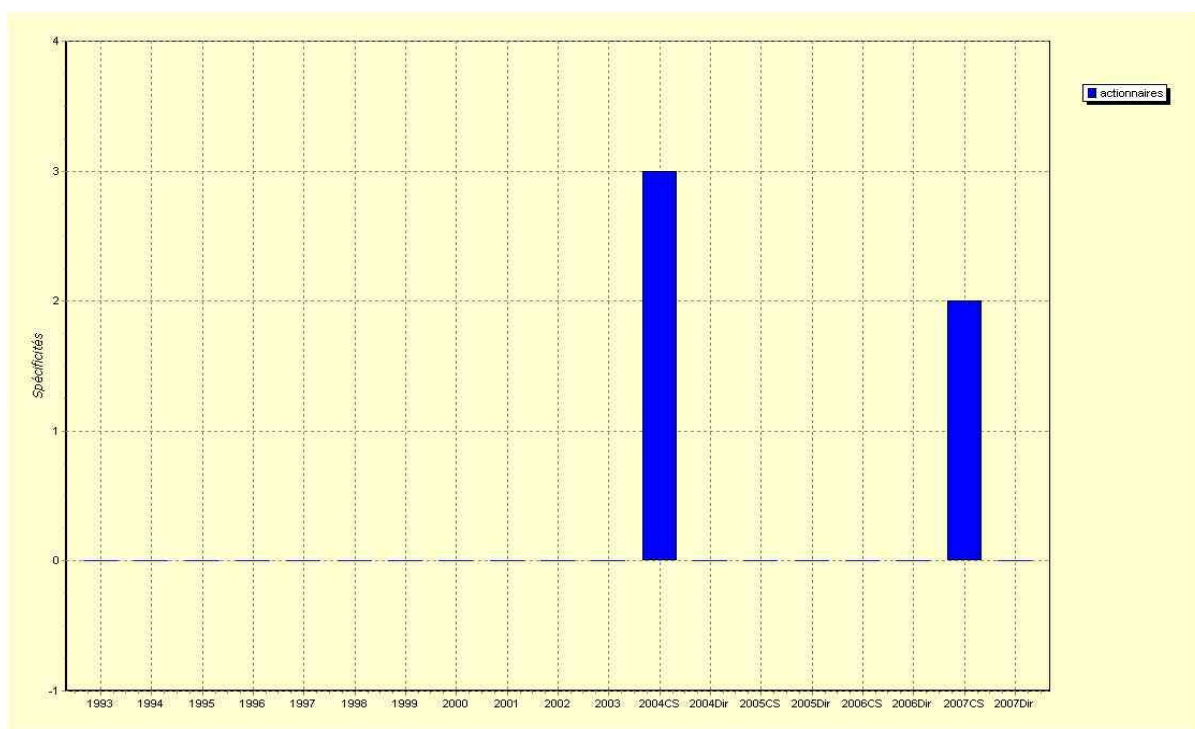


Figure 2 : Graphique de ventilation du terme « actionnaire(s) » dans notre corpus indiquant le suremploi ou le sous-emploi du terme

Les dirigeants de Carrefour à partir de 2004 affichent avec insistance, dans leurs discours, la prise en compte des intérêts des actionnaires en les citant en tant qu'interlocuteurs privilégiés

et en tant qu'acteurs majeurs de la mise en place et la présentation de la stratégie du Groupe, surtout afin de marquer une rupture brutale avec leur prédécesseur qui ignorait presque les actionnaires dans ses discours. Notre analyse de contenu est ici appuyée par le graphique de ventilation ci-dessus fourni par le logiciel Lexico3 qui montre, statistiques à l'appui, que le mot « actionnaires » (toujours au pluriel) est suremployé en 2004 et en 2007 par rapport au reste du corpus surtout dans le discours du Président du Conseil de Surveillance.

Il est devenu important de s'adresser directement aux « actionnaires » dans les discours des dirigeants pour afficher clairement que leurs intérêts sont bien pris en compte : il s'agit de montrer que les « bonnes décisions » sont prises dans l'intérêt des actionnaires.

A partir de 2004, il apparaît par l'analyse des messages que c'est la rupture qui est recherchée avec la mise en place d'une gouvernance bicéphale ou double gouvernance. D'ailleurs, cette dissociation du directeur général et du président du conseil de surveillance évite qu'il y ait un patron de droit divin comme l'a été Daniel Bernard.

La création de valeur apparaît en 2004 dans les messages des dirigeants de Carrefour

« La création de valeur n'est qu'un instrument de mesure, mais le statut acquis par cet outil est révélateur d'évolutions dans les pratiques de gestion. En effet, les investisseurs « mettent la pression » sur la contraction des investissements et de l'actif économique, afin de maximiser la rentabilité économique. Et la création de valeur est en phase avec ce modèle : la rente est d'autant plus élevée que l'actif économique est plus petit » (Batsch, 2002).

L'expression « créer de la valeur » apparaît pour la première fois en 2004 dans le discours du Président du Conseil de Surveillance Luc Vandeveld. Elle n'a jamais été mentionnée dans les messages antérieurs. C'est une notion récente qui a fait son entrée tardivement dans le discours des dirigeants de Carrefour.

Dans l'extrait ci-dessous, le Président du Conseil de Surveillance utilise le pronom « je » pour assurer les actionnaires qu'il veille « personnellement » à défendre les intérêts des actionnaires par la création de valeur.

*« Je veillerai personnellement à ce que les équipes dirigeantes, fortes du soutien et de la confiance des **actionnaires**, puissent **créer de la valeur** à long terme pour notre groupe. »* (Message du Rapport Annuel, Luc Vandeveld, 2004).

Les deux extraits ci-dessous de la part du Président du Conseil de Surveillance insistent sur le « retour » à la « création de valeur ».

*« Le groupe carrefour a posé énergiquement les jalons de son **retour** à une **création de valeur** pérenne »* (Message du Rapport Annuel, Luc Vandeveld, 2005).

*« Faire de 2006 l'année du **retour** à la **croissance rentable et durable**, meilleure garantie d'une **création de valeur** pérenne »* (Message du Rapport Annuel, Luc Vandeveld, 2005).

Nous assistons à une accentuation, de la part des dirigeants de Carrefour à partir de l'année 2004, du discours sur la « création de valeur » pour les actionnaires qui s'approche d'une redondance de cette notion et même dans des phrases qui se suivent comme s'ils voulaient, par la répétition, insister et convaincre leur auditoire qu'ils sont focalisés sur cette notion et ne veulent laisser aucun doute à leur public sur le fait que la « création de valeur » constitue désormais une priorité stratégique. Les deux extraits ci-dessous des messages de Robert Halley, Président du Conseil de Surveillance en 2006 et en 2007 appuient nos propos :

*« Depuis 24 mois, le marché reconnaît le travail de fond mené par le groupe. Nul doute qu'il doit conduire à une **création durable de valeur** pour l'actionnaire. Maintenir fermement le cap de la stratégie est donc essentiel pour **créer durablement de la valeur**. »* (Message du Rapport Annuel, Robert Halley, 2006).

« Ces échanges nombreux **créent**, chaque jour, de la **valeur**. De la **valeur** que nous entendons partager avec tous nos **actionnaires** » (message du Rapport Annuel, Robert Halley, 2007).

Le fonds d'investissement Blue Capital connu pour exiger un fort retour sur les capitaux investis, exige notamment du Groupe Carrefour de vendre ses actifs immobiliers afin de générer de la valeur. Ainsi, les outils de création de valeur connus ont été exploités et deviennent insuffisants par rapport au désir d'enrichissement croissant des actionnaires. Pour cela, le dirigeant, ici José Luis Duran, s'est plié aux exigences de Blue Capital et a semblé, du moins dans son message de l'année 2007, céder à la volonté de Blue Capital de placer les murs des centres commerciaux dans une société à part pour mieux valoriser le patrimoine immobilier : d'où la création de Carrefour Property, filiale du Groupe Carrefour. Ainsi, le groupe paiera des loyers à sa filiale dont le seul métier sera d'être propriétaire des hypermarchés. A ce propos, Olivier Dauvers note sur le *Web Grande Conso*⁴⁴ :

« Posséder ou céder ses murs a longtemps alimenté les débats entre actionnaires et top management du groupe. La rébellion de José Luis Duran lui avait d'ailleurs pour partie coûté sa place, alors que sa vision était fondamentalement la bonne. □ Dans un métier où la maîtrise des coûts – notamment le loyer – est une condition sine qua non du discount, vendre ses murs est certes un confort à court terme (par la rentrée de cash) mais un poison à long terme. José Luis Duran n'avait pas voulu laisser entrer le ver dans le fruit »

José Lui Duran, Président du Directoire, qui était défavorable au projet de scission des actifs immobiliers de Carrefour dans une entité à part pour les valoriser et ensuite les céder, affiche, du moins dans ses messages, un accord avec un premier pas de ce projet qu'il mentionne, pour la première fois dans son message de l'année 2007, et le présente comme une source de création de valeur « supplémentaire ».

⁴⁴ <http://www.olivierdauvers.fr/page/11/>, le 3 mai 2010

« *De plus, nous avons identifié 2 axes possibles de **création de valeur supplémentaire** : la convergence des enseignes en France et **l'immobilier** comme nouveau domaine d'expertise.* » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

« *En ce qui concerne **l'immobilier**, et comme je l'ai toujours dit, il constitue un actif stratégique au cœur de nos relations avec les clients et c'est une source de **création de valeur*** » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

Il s'agit ici de l'illustration de l'étroite marge de manœuvre accordée désormais au dirigeant par les actionnaires : il est obligé de se plier (ou de sembler se plier) à leurs demandes même s'il n'est pas convaincu, d'autant que la nature des actionnaires a changé et qu'ils sont maintenant des gestionnaires de fonds spécialistes de la finance et de la création de valeur. Nous avons également analysé l'utilisation du terme « maximiser » et ses cooccurrences ainsi que les années au cours desquelles les dirigeants de Carrefour l'ont utilisé dans leur discours et nous obtenons les extraits suivants :

« ...**maximiser** la marge réalisée au mètre linéaire ... » (Message financier, Daniel Bernard, 2003).

« ...**maximiser** le rendement des mètres carrés ... » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

« ...**accroître** le chiffre d'affaires à un rythme plus rapide et de **maximiser la rentabilité** et le **ROCE** » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

Sur la période étudiée (1993-2007), il faut dire que les messages des dirigeants de Carrefour ne mentionnent pas la Bourse ou la valeur boursière ou même la capitalisation boursière de l'entreprise. Une seule et unique mention à la « valorisation boursière » a eu lieu dans le message de l'année 2004 par le Président du Conseil de Surveillance dans le but de souligner que le Groupe compte « retrouver une valorisation boursière conforme à sa position de leader ».

« *Afin de retrouver une valorisation boursière conforme à sa position de leader, à ses ressources et à son potentiel, le groupe carrefour doit confirmer sa reconquête de parts de marché* » (message du Rapport Annuel, 2004, Luc Vandeveldé).

Nous faisons état d'une prolifération d'indicateurs de rentabilité dans les discours de la P3 et l'étude de leur évolution nous montre qu'ils tendent à se rapprocher au mieux de la lecture la plus actionnariale possible de la performance économique de l'entreprise.

L'évolution des ratios financiers communiqués par les dirigeants de Carrefour dans leurs messages s'est opérée en 2007 où le « Résultat opérationnel avant éléments non courants » fait son entrée en masse : il a été communiqué 7 fois dans les messages de l'année 2007 (6 fois dans le message du Président du Directoire et 1 fois dans le message du Président du Conseil de Surveillance) et aucune fois avant cette année. Ce qui constitue une rupture dans le choix des ratios financiers à communiquer. Les dirigeants sont passés chronologiquement du critère du « Résultat net » au « Résultat d'exploitation » au « ROCE » et enfin au « Résultat opérationnel avant éléments non courants ».

Le message de l'année 2003 est concentré en indicateurs financiers comme le montre l'extrait ci-dessous :

« *Augmentation des ventes en volume et maîtrise des dépenses : nous avons démontré la validité de notre principe de masse de marge qui consiste à maximiser la marge réalisée au mètre linéaire et non proportionnellement au chiffre d'affaires. Notre marge opérationnelle a ainsi atteint son meilleur niveau historique (4,6 %) et notre résultat net après survalueur a augmenté de 16,6 %. Le groupe retrouve son niveau de ROCE de 1999, à 17,7 %, et nous réduisons notre dette de 1,1 milliard d'euros. Nous respectons donc notre engagement sur notre troisième priorité, le cash, en dégageant une puissante capacité d'autofinancement* » (Message du Rapport Annuel, 2003, Daniel Bernard).

Cette évolution dans l'usage d'un vocabulaire chiffré est en rupture avec la nature et le nombre d'indicateurs utilisés dans les messages antérieurs à 2003 qui se limitaient à « Résultat net par action », « Résultat net courant », « Bénéfice net par action », etc...

D'autre part, à partir de 2007, nous voyons émerger dans le discours des dirigeants une nouvelle mesure de la rentabilité : le « résultat opérationnel avant éléments non courants » qui mesure mieux la performance opérationnelle des métiers d'une entreprise et qui correspond aux nouvelles normes comptables IFRS et à l'EBIDTA, reflétant ainsi mieux l'enrichissement de l'actionnaire.

Ci-dessous quelques extraits faisant mention du « résultat opérationnel avant éléments non courants » et qui se trouvent toutes dans les messages de l'année 2007 en introduction des Rapports Annuels :

*« Pour sa part, le **résultat opérationnel avant éléments non courants** a augmenté de 3, 4 %, en ligne avec celui de 2006. »* (Message du Rapport Annuel, José Luis Duran, 2007).

*« Nous visons également une croissance du **résultat opérationnel avant éléments non courants** plus rapide que celle du chiffre d'affaires »* (Message du Rapport Annuel, José Luis Duran, 2007).

*« Nous comptons sur une contribution accrue des marchés de croissance au chiffre d'affaires et au **résultat opérationnel avant éléments non courants**. »* (Message du Rapport Annuel, José Luis Duran, 2007).

*« Objectif rempli, puisqu'en 2007 le **résultat opérationnel avant éléments non courants** a augmenté de 3, 4 %, en ligne avec celui de 2006 »* (Message financier, Robert Halley, 2007).

V.2.1.3 L'analyse du discours commercial fondé sur la croissance extensive

« Cette course à la croissance externe est généralement justifiée par la nécessité d'atteindre la « taille critique » (...) dans la perspective d'une confrontation mondiale des entreprises de la grande distribution » (Moati, 2001 :136)

Dans ce paragraphe, nous présentons les résultats de l'analyse du discours de la stratégie commerciale basée sur une « croissance extensive » principalement présent dans les messages de la P1 et de la P2. Le terme « croissance » étant polysémique, il évoluera, dans les discours composant notre corpus d'une « croissance extensive », focalisée sur une croissance externe d'un côté et sur une expansion internationale d'un autre côté, vers une « croissance intensive » à partir de la P3. La « croissance » marque les discours des dirigeants de Carrefour de l'année 1993 à l'année 2007. Nous pouvons dire que « croissance » est le terme-vedette de ces discours. Il occupe la 3^{ème} place en termes de poids derrière « Groupe » et « Carrefour » avec un nombre d'occurrences égal à 103, qui passe de 3 occurrences dans le message de l'année 1993 à 27 occurrences dans celui de 2007 : le nombre d'occurrences est donc multiplié par 9 entre 1993 et 2007.

De plus, la période 2004-2007 recense 60% du total des occurrences du terme « croissance ». L'utilisation du terme atteint son summum en 2007 dans le message du Président du Directoire José Lui Duran qui semble axer son discours sur la croissance.

Daniel Bernard inscrit son entreprise dans son environnement et la fait dépendre de lui en accompagnement de la place privilégiée qu'il octroie à la concurrence et au client par rapport aux données financières surtout. Le traitement du client dans le discours de Daniel Bernard est tout à fait particulier : « *Tout ce qui n'est pas Carrefour est un client* » (Brion et Brousse, 2003). Daniel Bernard est plus un « vendeur » qu'un financier. Il est jugé comme ayant suivi une croissance non rentable, et ses successeurs vont mettre en place, à partir de 2004, une stratégie commerciale « agressive » afin de reconquérir les parts de marché perdues, augmenter ainsi le chiffre d'affaires et relancer la rentabilité par mètre carré du Groupe.

Nous commençons par un aperçu sur le poids de la thématique commerciale dans le corpus. Ensuite nous présentons l'évolution de l'image du commerce telle que véhiculée par les messages : d'un commerce à l'image d'une « bataille » sur les P1 et P2, nous passons à un

commerce basé sur l'échange sur la P3. Et enfin, nous analysons le discours commercial fondé sur la croissance extensive telle que la croissance externe et l'expansion internationale.

Nous avons repéré l'ensemble des termes qui se rapportent à la racine « commerc » afin d'étudier le poids du discours commercial sur les trois périodes étudiées. Le tableau ci-dessous représente les mots du corpus construits sur la racine « commerce ».

Termes dont la racine est « commerc »	Nombre des occurrences	1993-1998	1999-2003	2004-2007
« commerçants »	1	1	0	0
« commerce »	14	3	3	8
« commercial »	8	1	2	5
« commerciale »	20	6	10	4
« commerciales »	3	2	1	0
« commercialisées »	1	0	0	1
« commerciaux »	4	0	2	2
TOTAL	51	13	18	20

Tableau 9 : Répartition de la fréquence des mots construits sur la racine « commerc »

Le tableau ci-dessus indique que la racine « commerc » apparaît le plus dans la P3 avec un nombre d'occurrences de 20. Egalement, nous remarquons que l'utilisation des termes relatifs à la racine « commerc » suit une évolution croissance de la P1 à la P3. Ceci semble être le reflet de la nouvelle « stratégie commerciale agressive » déployée par les dirigeants à partir de 2004.

Evolution de l'image du commerce

Nous avons repéré une évolution dans la représentation du métier du commerce dans les messages des dirigeants.

Sur la P1 et la P2 (1993-1998 et 1999-2003), le commerce est représenté comme une « bataille mondiale » :

« **Mieux armé pour la compétition internationale avec les supermarchés, ...** »
(Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1998)

«1999 aura marqué l'ouverture d'un nouveau chapitre de notre histoire, avec l'intégration de comptoirs modernes, notre rapprochement de Promodès et une nouvelle ambition : **gagner la bataille mondiale du commerce** » (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1999)

Le discours commercial passe d'un discours dessinant l'image d'une « bataille » commerciale sur les P1 et P2 au discours d'une stratégie commerciale agressive en 2004 pour aboutir à un discours commercial partenarial en 2007.

« *Mettre en œuvre une **stratégie commerciale agressive**, dont l'objectif est de garantir le leadership sur les prix et de conquérir des parts de marché partout où nous avons décidé d'être présents* » (Message du Rapport Annuel, José Luis Duran, 2004)

Sur la P3 (2004-2007) le commerce devient un métier d'échanges et de partenariats :

Dans ses discours, le Président du Conseil de Surveillance propose d'exercer le métier du commerce autrement : non plus comme une « bataille » mais comme un métier d' « échanges », un métier équitable, en partenariat et en harmonie avec les parties prenantes qui entourent l'entreprise :

« *Je compte sur le directoire pour prendre des initiatives qui font avancer le groupe, mais aussi le commerce dans son ensemble. **Le commerce est un métier d'échanges**. Le groupe carrefour a un rôle moteur à jouer dans ces échanges. **Echanges avec ses clients, ses collaborateurs et ses fournisseurs, mais aussi échanges avec ses partenaires institutionnels, financiers et associatifs. Echanges commerciaux et échanges d'idées. Echanges pour un monde plus performant et plus responsable*** » (Robert Halley, Message du Rapport Annuel, 2007).

L'image qui se dessine de ce type de discours reflète exactement ces propos :

« Une des promesses de ces discours est une sorte de capitalisme réconcilié avec l'ensemble de la société et de ses parties prenantes » (Acquier et Aggeri, 2008 :141).

Discours de la croissance extensive basée principalement sur la croissance externe

Sur la période 1993-2003 dirigée par Daniel Bernard, la croissance signifiait, la plupart du temps, la conquête de marchés internationaux, elle était axée sur l'expansion : le terme « expansion » est utilisé 8 fois sur l'ensemble du corpus : 5 fois sur la Période 1 (1993-1998), 2 fois sur la Période 2 (1999-2003) et 1 fois sur la période 3 (2004-2007). Nous remarquons tout de suite une évolution décroissante dans l'utilisation de ce terme sur la période 1993-2007.

La croissance extensive menée par Daniel Bernard sur les périodes P1 et P2 s'est basée surtout sur l'ouverture de nouveaux marchés à travers les acquisitions, les fusions, les augmentations de participations en consommant beaucoup de capitaux et en ne générant pas assez de profitabilité. Moati (2001 : 137) écrit à ce propos :

« La vague contemporaine de concentration doit sans doute s'interpréter comme la manifestation d'une volonté d'entretenir la croissance, de renforcer encore le pouvoir de négociation sur des fournisseurs présentés comme étant de plus en plus puissants à mesure qu'eux-mêmes se globalisent... La course à la croissance externe s'inscrit ainsi très largement dans la logique de la croissance extensive. Les opérations de concentration répondent cependant aussi à la nécessité d'engager des capitaux de plus en plus importants dans la promotion des enseignes, l'agrandissement et l'aménagement des points de vente, la formation de la main-d'œuvre, la mise en place de gigantesques systèmes d'information. (...). Les opérations de concentration conduisent, en outre, à la restructuration profonde des secteurs concernés »

Les quelques extraits ci-dessous des messages du dirigeant entre 1993 et 2003 illustrent la tendance focalisée sur la croissance externe qui prévalait sur cette période :

« *La période récente a été riche en **acquisitions, rapprochements et prises de participations au niveau mondial*** » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel 1997)

« *L'**acquisition** de comptoirs modernes. Après une **OPA** couronnée de succès, représentant un investissement total de 19 milliards de francs, nous détenons aujourd'hui 98,4 % de notre partenaire de longue date, leader du supermarché en France* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel 1998)

« *L'**expansion** dans les pays au travers d'une politique d'ouvertures et d'**acquisitions** reposant sur les deux formats standard de la distribution hypermarché et le supermarché* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel 1998)

« *Les **acquisitions** réalisées en 2000 pèseront sur la croissance de nos résultats en 2001 : soit qu'elles soient encore déficitaires, soit que leur coût d'acquisition pèse pour la première fois en année pleine* » (Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 2000)

Discours de la croissance extensive par expansion internationale : construction d'un empire mondial

Le terme « pays » est le 4^{ème} terme le plus fréquent du corpus derrière « groupe », « carrefour » et « croissance » : il apparaît 84 fois dans notre corpus. Le mot « pays » est spécifiquement sur employé dans les messages de la P1 et la P2 et sous employé sur la P3.

Plus globalement, le mot « pays » est sur employé sur la Période 1 (1993-1998) et sous employé sur la Période 3 (2004-2007) par rapport à son emploi dans l'ensemble du corpus (graphique n°2). Ceci marque l'attention que porte Daniel Bernard à la conquête de nouveaux pays en mettant en avant une entreprise implantée dans plusieurs pays du monde.

Nous allons reproduire ci-dessous deux graphiques : le graphique n°2 représente l'emploi du mot « pays » dans le corpus et nous voyons bien qu'il est sur employé dans les discours des années 1995, 1996, 1998 et 2000 (P1et P2) sous employé dans les discours des années 2005 et 2007 (P3). Le graphique n°3 représente l'évolution du mot « pays » de 1993 à 2007 et nous voyons une courbe décroissante après un pic en 1996.

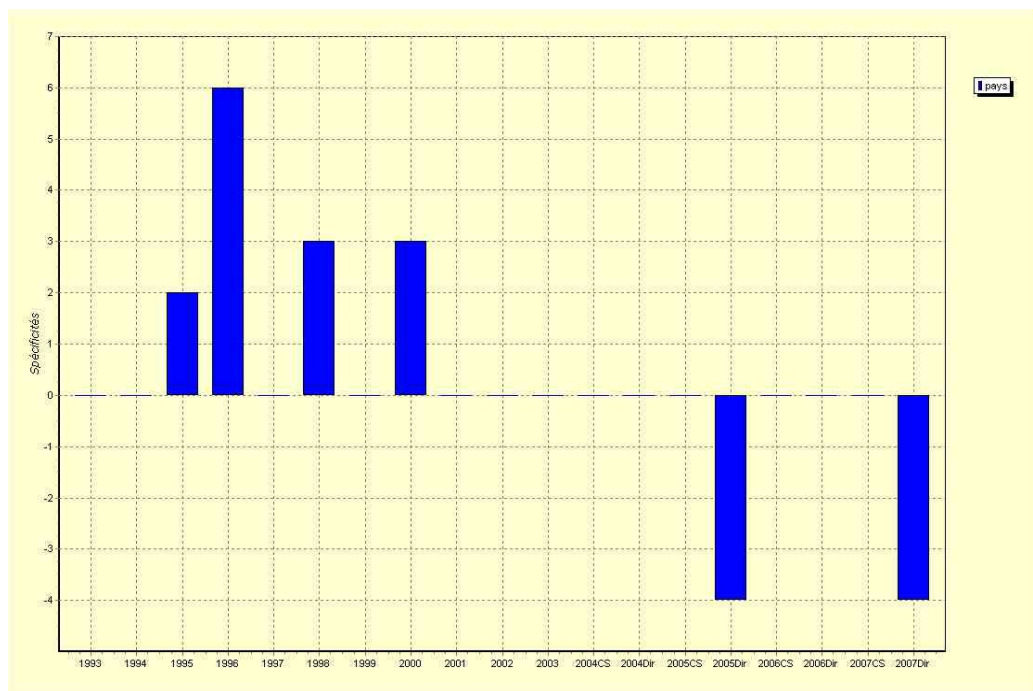


Figure 3 : Graphique de ventilation renseignant sur le sous-emploi et le sur-emploi du terme « pays » de 1993 à 2007 fourni par Lexico3

Le graphique ci-dessus réaffirme, statistiques à l'appui, nos analyses selon lesquelles les périodes P1 et P2 (et surtout de 1995 à 2000) présentent un discours riche en « conquêtes de nouveaux pays » d'où la prolifération du terme « pays » dans les discours de ces périodes. Dans le graphique ci-dessus, le suremploi du terme « pays » s'arrête en 2000. L'année 2001 est justement l'année où nous assistons à une évolution dans les messages de Daniel Bernard et le passage d'un discours focalisé sur la croissance extensive vers un discours plus axé sur la croissance intensive. A partir de 2001, Daniel Bernard affirme, en effet, dans ses messages arrêter les opérations expansionnistes d'envergure internationale pour se tourner vers une croissance interne et c'est ce que reflète le graphique ci-dessus. Par ailleurs, le sous-emploi, dans les messages des années 2005 et 2007, du mot « pays » revient au fait que les discours de la P3 (2004-2007) ont rompu catégoriquement avec toute politique d'investissement dans de nouveaux pays et la non-utilisation de « pays » reflète bien cette volonté d'abandonner toute politique expansionniste.

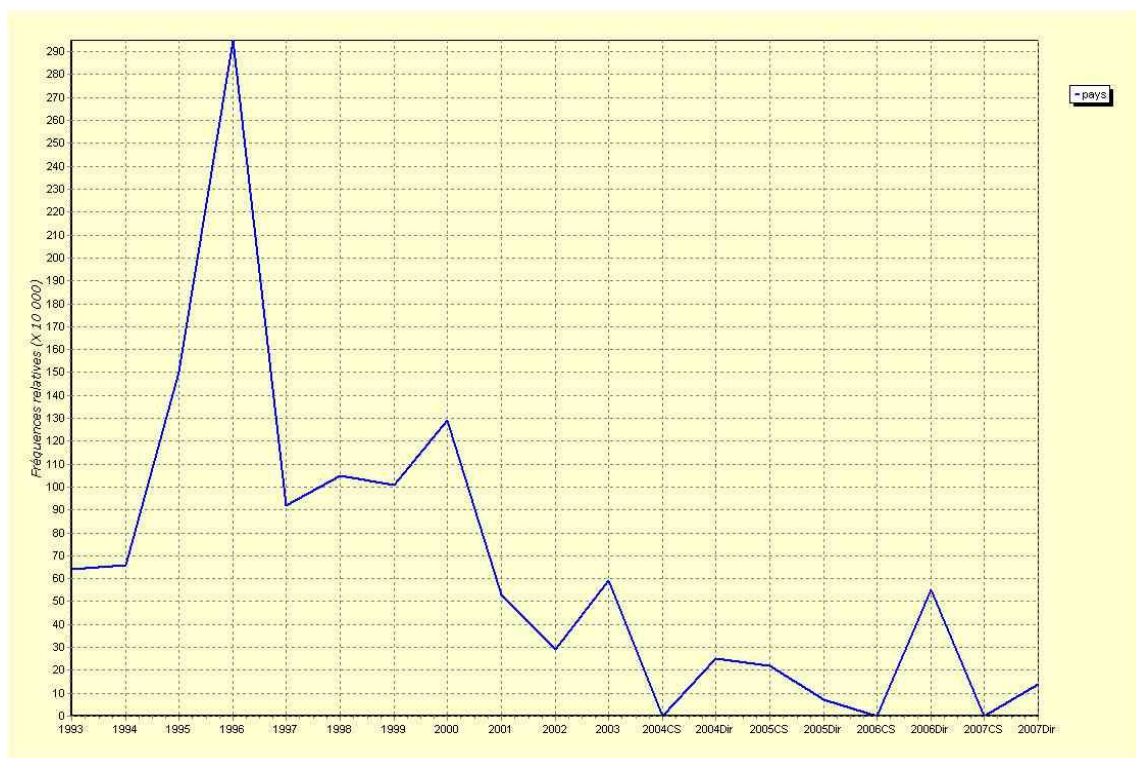


Figure 4 : Evolution de la fréquence relative du terme « pays » de 1993 à 2007

L'absence totale de « pays » dans les messages du Président du Conseil de Surveillance (qui se nomme « représentant des actionnaires ») des années 2004, 2006 et 2007, selon le graphique ci-dessus, reflète une volonté ferme de rupture avec ce terme qui est désormais synonyme d'une croissance non rentable. En effet, l'expansion territoriale ne constitue plus une priorité pour les investisseurs et les actionnaires mais, au contraire, elle est mal appréciée par ces derniers et les marchés financiers car elle est, à leurs yeux, synonyme de « coût » et de capitaux alloués mal employés.

Ainsi, nous nous permettons d'avancer que les tendances lexicales et leurs évolutions suivent les tendances structurelles quoique avec un certain décalage puisque nous avons eu chez Carrefour, Daniel Bernard, qui est un dirigeant fort et qui a pu résister à l'envahissement des nouveaux critères des investisseurs institutionnels.

Le suremploi des termes relatifs à l'international dans les discours du début des années 1990 nous paraît logique dans la mesure où les tendances structurelles de cette période relative à « l'ère de la compétitivité » rendaient nécessaire pour les entreprises d'atteindre une taille critique obtenue grâce à l'internationalisation. Le début des années 90 correspond justement au début de la libéralisation des marchés de capitaux et des biens et services et il y a eu, dans un contexte de concurrence accrue, une course à l'international pour rester leader et comme forme de diversification des risques.

L' « élan d'internationalisation est l'un des symptômes de l'adaptation de la distribution aux mutations du système économique. A mesure que s'impose la « globalisation », dans la sphère de la production comme dans celle de la consommation, il est de plus en plus difficile pour la distribution de rester structurée sur une base purement nationale » (Moati, 2001 :127).

A partir de 2001, la croissance externe pèse sur les résultats, on en sort

« Après deux années où Carrefour a fait de grosses acquisitions, l'année 2001 a plutôt été consacrée à la consolidation de vos positions. **Est-ce la fin de la croissance externe ?**

*Des années de forte expansion externe nous ont assuré des relais de croissance, ainsi qu'une taille et un positionnement enviables. Nous privilégions aujourd'hui la **croissance organique** en concentrant nos investissements dans les prix, le marketing, les outils commerciaux afin d'accroître l'attractivité de nos magasins et la satisfaction de nos clients »*
(Daniel Bernard, Message du Rapport Annuel, 2001)

Moati (2001 :140) écrit que « les experts s'accordent à penser que nous ne sommes plus très loin, en France, de l'épuisement de l'ensemble des opportunités de croissance externe » et parce que l'internationalisation et la croissance externe sont des stratégies extrêmement coûteuses en capital et qu'elles absorbent l'essentiel des ressources financières de l'entreprise, le dirigeant de Carrefour a enfin cédé aux exigences des actionnaires, à savoir mettre fin à la croissance externe en faveur de la croissance interne. Ainsi, Daniel Bernard écrit dans son message du Rapport Annuel de l'année 2001 :

« Nous privilégions aujourd'hui la **croissance organique** » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2001)

« Axer notre **croissance sur le périmètre existant** » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2001)

Ces propos annoncent l'entrée des discours dans l'ère du *downsizing* et de la croissance intensive.

V.2.1.4L'analyse du discours du *downsizing*, de la croissance intensive et de la rationalisation productive

L'idéologie qui se trouve derrière l'émergence d'un discours du *downsizing* et de la croissance intensive peut être caractérisé comme suit : des filiales, des implantations et des métiers, qui pouvaient être considérées comme rentables de façon traditionnelle ne le sont plus vraiment au regard des critères propagés par les investisseurs institutionnels, si précisément la rentabilité à deux chiffres exigée n'est pas atteinte. En fait, l'annonce de cessions dans le cadre de recentrage et de *downsizing* fait monter le cours de l'action car lorsqu'une entreprise cède une branche ou sort d'un marché qui ne sont pas rentables ou pas suffisamment rentables, les investisseurs financiers anticipent une rentabilité supérieure de la firme. À travers cette anticipation, les acteurs du marché estiment que la valeur de l'entreprise à venir va être supérieure. D'où l'augmentation du cours de la bourse.

Dans ce paragraphe, nous analysons les différents aspects, présents dans les messages, d'un discours du *downsizing* et de la croissance intensive : recentrage, rationalisation productive, focalisation sur la croissance interne et surtout rentable.

De 1993 à 2007, dans les messages des dirigeants introduisant les Rapports Annuels, nous sommes passés d'un modèle de « croissance à tout prix » à un modèle où la « croissance a un prix » que les actionnaires ne sont plus prêts à financer. Il faut désormais privilégier un modèle axé sur le « *downsize and distribute* » (« licenciements et redistribution des profits ») plutôt que le « *retain and invest* » (« réinvestissement des profits ») (Lazonick et O'Sullivan, 2001).

De 2000 à 2003, le discours de la croissance expansionniste diminue pour être remplacé par le discours de la croissance de la profitabilité surtout à partir de 2004 : nous voyons en cette évolution le signe de la « main visible » des investisseurs institutionnels avec le lot de nouveaux critères qu'ils ont amené avec eux d'Outre-Atlantique.

Sur la période 2004-2007, le discours de la croissance intensive basée sur la croissance interne devient le discours dominant : il s'agit d'une politique de croissance organique et d'acquisitions tactiques affichée dans les discours non pas pour accroître la taille de l'entreprise mais pour rentabiliser l'entreprise. Sur la Période 3 (2004-2007), on ne parle que de renforcement stratégique sur les marchés stratégiques et la sortie des marchés non

suffisamment rentables. Les dirigeants de Carrefour nous livrent de 2004 à 2007 un discours de croissance rentable : l'ère du « grandir à tout prix » est révolue pour devenir plus focalisé, plus recentré et plus « *lean* ».

Ainsi, le discours de la croissance évolue d'une croissance extensive vers une croissance intensive génératrice de profitabilité, moins risquée, moins coûteuse et donc plus rentable pour les actionnaires et mieux valorisée par les marchés financiers.

Une série de rationalisations productives s'est mise en place chez Carrefour sur la période 1993-2003 avec des opérations régulières et permanentes d'harmonisation des enseignes, de restructuration, de réorganisation logistique et d'évolution des modes de gestion dans le but d'entretenir une « croissance devenue problématique » (Moati, 2001).

Sur la période de la fin des années 90, les opérations de rationalisation productive en termes d'homogénéisation des outils de gestion ont été massivement entreprises au niveau mondial dans le but d'atteindre une organisation centralisée et pilotée harmonieusement à l'image de celle de Wal-Mart :

« L'année 2000 sera ainsi l'année d'intégration des deux groupes. Les groupes de travail en place depuis plusieurs mois ont arrêté leurs projets fin janvier. Dans tous les pays, la nouvelle organisation du groupe est en place. En parallèle aux changements des enseignes, nous préparons déjà les chantiers comme l'harmonisation des systèmes d'information et des politiques commerciales. Dès cette année, nous connaissons ainsi une accélération sensible de la croissance de nos résultats. » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 1999).

Or, la tendance des actionnaires-investisseurs institutionnels est à la minimisation de l'apport en fonds propres selon un raisonnement financier élémentaire qui précise que « moins les actionnaires « mettront de leur poche », plus leur rentabilité sera grande » (Batsch, 2002 :69).

Le downsizing devient une priorité à partir de 2004

Croissance interne rime souvent avec cessions et recentrage ce que montrent effectivement les discours qui les intègrent. En effet, la référence à des opérations de cessions des actifs non stratégiques et insuffisamment rentables s'intensifie à partir de 2004 dans les discours des dirigeants.

« *D'un côté, nous avons **cédé des actifs insuffisamment rentables ou non stratégiques*** » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2004).

« *Sortir des pays et des activités insuffisamment rentables ou non stratégiques et accélérer le rythme de son expansion* » (Message du Rapport Annuel, Luc Vandavelde, 2005).

« *Nous avons **cédé les actifs insuffisamment rentables*** » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2007).

Par contre, les opérations de cessions, de recentrage ont constitué une partie minime des messages de Daniel Bernard dont ci-dessous deux extraits dans lesquels il est mentionné de recentrage et ce, en 2001:

« *Nous avons notamment **cédé** durant l'année 19 magasins en France et 30 en Espagne* » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2001).

« *Nous avons également décidé cette année de **céder** notre participation dans picard surgelés, l'activité de produits surgelés n'étant plus une **activité stratégique** pour le groupe* » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2001).

Discours de la croissance intensive

Les nouvelles stratégies qui se mettent en place « visent la découverte de nouveaux gisements de croissance et de rentabilité par un traitement plus « intensif » des marchés et par la révision des modèles organisationnels » (Moati, 2001 :140).

Le discours de la croissance a nettement évolué d'une croissance extensive-expansionniste vers une croissance intensive-rentable accompagnée de plusieurs cessions d'activités, de recadrage du périmètre de l'entreprise et d'un recentrage sur les activités uniquement stratégiques et d'acquisitions tactiques dans le but de procéder au « *dégraissage* » de l'entreprise.

C'est le discours d'une croissance maîtrisée basée sur la croissance organique qui émerge à partir de 2001 qui va s'intensifier et s'ériger en priorité dans les discours de la P3.

« Depuis deux ans, nous privilégions des développements par croissance organique, c'est-à-dire en étendant nos surfaces de vente et en créant des magasins » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2002).

2002 /2003 : On est donc passé de la croissance externe à la croissance organique « sur le périmètre existant » pour favoriser la croissance du « résultat opérationnel » et par la suite du bénéfice net par action et la croissance rentable liée aux réductions de coûts.

« Nous allons donc ces prochaines années donner priorité au développement, en mettant l'accent sur la croissance organique et l'extension de nos surfaces de vente » (Message du Rapport Annuel, Daniel Bernard, 2002).

« Daniel Bernard s'est réveillé. Mais trop tard » note le Nouvel Observateur du 10 Février 2005 : cette affirmation appuie nos interprétations.

Un vrai tri des activités stratégiques et rentables et un désengagement de toutes les activités perçues comme annexes, moins stratégiques et non suffisamment rentables va s'opérer dans les messages à partir de l'année 2004.

En 2004 et 2005, un discours axé sur la croissance rentable sur les périmètres déjà existants

Dans les discours de José Lui Duran, Président du Directoire de 2004 à 2007, la croissance à atteindre est celle de la « croissance rentable » et « profitable » renvoyant à la rentabilité et la profitabilité. En fait, les nouveaux critères des actionnaires et des marchés financiers stipulent que si les capitaux ne sont pas investis dans des projets de « croissance rentable », leur

vocation est alors de retourner aux actionnaires sous la forme de dividendes exceptionnels. Il faut économiser les capitaux en passant par la réduction du niveau des investissements requis pour la croissance de l'activité, ce à quoi s'alignent, dans leurs messages, les dirigeants de Carrefour à partir de 2004 en rupture avec ce qui était le cas chez leur prédécesseur Daniel Bernard sur les Périodes 1 (1993-1998) et 2 (1999-2003).

Nous trouvons dans les discours du nouveau dirigeant, à partir de l'année 2004, une volonté de ne pas céder à la tentation d'engager des dépenses démesurées : il est désormais uniquement question d'une croissance maîtrisée sur des marchés uniquement stratégiques c'est-à-dire rentables et allant même à se désengager des marchés à croissance non rentable au prix du sacrifice de la taille mondiale de Carrefour puisque la tendance actuelle est au « *lean* ».

*« Le but de tous ces efforts est de redevenir une référence dans le secteur en matière de **croissance rentable** »* (Message du Rapport Annuel, José Luis Duran, 2004).

*« J'estime que chaque pays et chaque format hors de France doit **afficher une croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation en 2005** »* (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2004).

De plus, pour atteindre la croissance voulue il faut être leader sur chacun des marchés dans lesquels l'entreprise est implantée. Les financiers exigent de l'entreprise qu'elle fasse tout pour maîtriser ses risques et cet objectif doit conduire naturellement à rechercher une position de force :

« Il faut être « leader sur son marché », ou du moins faire partie du peloton de tête, car c'est à cette condition que l'entreprise peut dominer la situation concurrentielle de ses marchés » (Batsch, 2002 :44)

C'est justement ce qui explique l'expression « acquisition tactique » qui sélectionne les marchés où Carrefour est leader, condition nécessaire à la rentabilité sinon, il faut sortir des marchés où l'entreprise n'est pas n°1 ou n°2.

« *La croissance du chiffre d'affaires se fera aussi au travers d'acquisitions tactiques sur des marchés où nous sommes déjà présents et où nous sommes assurés d'un retour sur capitaux employés positif* » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2004).

« *Ainsi, nous envisageons d'ouvrir 1,5 millions de mètres carrés en organique et nous saisissons les meilleures opportunités d'acquisitions tactiques* » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2005).

Croissance organique en 2006 combinée à un retour tactique à la croissance externe dans le but d'être leader et gagner des parts de marché

En 2006 et afin de restaurer la performance commerciale du Groupe et parce que les ventes augmentent le chiffre d'affaires, le discours des messages des dirigeants réintègre la croissance externe mais seulement par des acquisitions tactiques qui génèrent de la profitabilité.

« *Nous avons également renforcé notre croissance en réalisant des acquisitions tactiques* » (Message du Rapport Annuel, José Lui Duran, 2006).

Nous retrouvons donc la croissance externe conditionnée à une position de leader sinon focalisation sur la croissance organique relative à la consolidation de la position de leader sur les marchés déjà conquis.

V.2.1.5 Discussion des résultats et conclusions

Le résultat de l'analyse est une interprétation cherchant à dégager le sens à travers le travail de l'analyste : le sens est, en effet, le résultat d'une « *interprétation complexe, incluant des circonstants et contextualisants. L'analyse de discours s'occupe du sens* » (Mazière, 2005 :23).

La finance est quasi absente dans les discours du dirigeant de Carrefour allant de 1993 à 2003. A partir du message de l'année 2000, en dépit d'un discours axé sur la croissance organique, il affirmait continuer dans ses chantiers « *même si à court terme ces opérations pèsent sur nos résultats* » : il a suivi mais le marché boursier ne l'a pas suivi ni les actionnaires.

A ce sujet, une affirmation en janvier 2004 de Denis Defforey⁴⁵ à propos de Daniel Bernard vient corroborer nos analyses et caricature parfaitement la vision des actionnaires d'un côté et celle de Daniel Bernard d'un autre côté :

«Je ne crois absolument pas à la nécessité de grossir à tout prix. Cette préoccupation est beaucoup plus dans les gènes des managers qui se voient confier une entreprise et rêvent d'un empire. L'entrepreneur capitaliste, lui, se moque de la taille, il veut la santé et la profitabilité de l'entreprise. La fameuse question de la taille critique me paraît être un faux problème. Ce n'est pas la taille qui fait la force, c'est la force qui fait la taille. Et la croissance interne est beaucoup plus profitable que les acquisitions»⁴⁶.

Cette affirmation reflète parfaitement le mécontentement des actionnaires par rapport aux stratégies expansionnistes et conquérantes des dirigeants et leur méfiance par rapport à la croissance externe, à l'obsession d'accroître le plus possible la taille de l'entreprise et surtout les marges de manœuvres et la discrétion des dirigeants dans la conduite de leur entreprise. D'ailleurs, les familles Defforey, Fournier et Badin se sont retirées du capital de Carrefour en 2004. En fait, la taille de l'entreprise n'est plus, vers la fin des années 90, synonyme de rentabilité comme le laissait penser l'adage « *Big is Beautiful* ».

Reprenons ici l'évolution de chacun des sous-axes thématiques qui représentent l'axe de la profitabilité (cf. p.33) :

- Le discours de la rentabilité a émergé dans les messages des dirigeants en 2003 et se développe de plus en plus jusqu'en 2007 en devenant de plus en plus chiffré et financier. Nous avons observé que, sur les périodes P1 et P2 c'est-à-dire de 1993 à 2003, le terme « rentabilité » était quasi inexistant dans le discours des messages du dirigeant de Carrefour. D'une quasi-absence totale, nous sommes passés à des messages axés sur la rentabilité des capitaux employés à partir de l'année 2004.

Le discours sur l'actionnaire et la prise en compte de ses intérêts est lacunaire sur les périodes P1 et P2, Daniel Bernard en fait abstraction dans ses messages de 1993 à 2000 pour le citer une fois en 2001 et une fois en 2002.

⁴⁵ Co-fondateur de Carrefour.

⁴⁶ www.lineaires.com, Denis Defforey, 05/01/2004.

La création de valeur est également inexistante de 1993 à 2003. Elle apparaît en 2004 dans le discours des successeurs de Daniel Bernard qui nous fournissent une communication financière conforme aux nouvelles exigences des marchés financiers dans laquelle nous retrouvons la création de valeur, la rentabilité et le ROCE.

- Le discours commercial de l'expansionnisme international est décroissant de 1993 à 2007 : il décroît à partir de 2000 et disparaît à partir des messages de l'année 2004. A partir de 2001, le discours devient celui de l'harmonisation au niveau mondial et de l'homogénéisation des politiques commerciales. Suivra et ce jusqu'en 2003 une relance commerciale nécessaire afin de faire rebondir les résultats financiers qui ont chuté suite aux politiques d'acquisition entreprises au cours des années précédentes.
- Le discours du *downsizing* et de la croissance maîtrisée est négligeable de 1993 à 2000 et augmente à partir de 2001. Le discours de la croissance évolue d'une croissance externe à une croissance organique à partir de 2000 qui va se durcir de plus en plus à partir de 2004. En effet, à partir de 2004, le discours de la croissance organique est devenu obsessionnel. Les dirigeants de Carrefour à partir de 2004 sont beaucoup moins portés vers la croissance externe qu'à la cession d'actifs peu profitables : il est uniquement permis de construire des positions de leader dans des pays à fort potentiel de profitabilité c'est-à-dire ce qu'ils appellent « acquisitions tactiques ». A partir de 2001, la devise devient « *to be leader or not to be* »: Il faut être n°1 du marché ou bien Carrefour cède, se désengage ou se retire du marché.

Dans une perspective longitudinale, les discours de la période 1 (1993-1998) et de la période 2 (1999-2003) sont axés sur la conquête du marché international, l'expansion et la recherche d'une taille mondiale pour fléchir et évoluer, à partir de l'année 2004, vers un discours axé sur la croissance organique, la recherche de profitabilité et la création de valeur pour l'actionnaire.

A partir de 2004 (Période 3), le Groupe mène une politique commerciale agressive à travers la mise en place d'un « nouveau modèle commercial » afin de « garantir le leadership » et de conquérir des parts de marchés seulement là « *où nous avons décidé d'être présents* » (José Lui Duran, 2004). Or, la financiarisation de la stratégie dans l'objectif de satisfaire aux

nouvelles exigences des actionnaires a des revers, notamment sociaux, qui ne sont pas abordés dans les messages des dirigeants :

« Pour Claudette Montoya, la déléguée syndicale centrale de la CGT, nombre de signes avant-coureurs ont montré le passage de la logique industrielle à celle du tout-financier. « Depuis l'arrivée de José Luis Duran à la tête de Carrefour en 2005, des restructurations sont annoncées en continu à tous les niveaux du groupe : du désengagement de la filiale Promocash à l'externalisation des services de fonctionnement, de la mécanisation de la logistique à la réduction du personnel fixe dans les hypermarchés en passant par le développement des caisses automatiques, tout a été fait pour réduire les coûts sur le dos des salariés et préparer le terrain pour l'arrivée de nouveaux financiers » (L'humanité, 29 Mars 2007)

La financiarisation des stratégies du Groupe Carrefour induite par la montée de l'exigence de maximisation de la valeur pour l'actionnaire a été faite aux dépens du salariat dans le sens d'un affaiblissement du travail et de ses représentants mais aussi aux dépens, parfois, de la société et de l'environnement. Suite à la prise de conscience des effets néfastes du capitalisme financier, la RSE est née justement comme une critique de la mondialisation et de ses revers. Cette critique sociale et environnementale a gagné tellement d'ampleur qu'elle a atteint les conseils d'administration jusqu'à s'imposer dans les discours des plus hautes instances de l'entreprise. D'ailleurs, les messages des Rapports Annuels des dirigeants de Carrefour ont commencé à intégrer le développement durable à partir de 2004. D'ailleurs cet élargissement dans la communication financière des dirigeants a été relevé par Mottis et Ponsard (2002) : *« l'élargissement de la communication financière à des considérations non strictement financières devant la montée des fonds éthiques mais aussi de groupes de pression cherchant à promouvoir la notion de développement durable »*. Ils y voient un processus de convergence des modes de gestion des entreprises d'Europe continentale vers un mode de capitalisme de type anglo-saxon, qui prend de plus en plus en compte les enjeux éthiques.

L'analyse du discours de la RSE et de son articulation avec la profitabilité dans les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable fait l'objet de la section V.2.2 dans laquelle nous allons tenter de répondre aux questions suivantes : quand les discours des dirigeants dans les Rapports Annuels ont-ils intégré la notion de RSE en tant que

telle ? Avant l'émergence de la RSE dans ces messages, quels sont les thèmes qui précédaient à cette notion ? Comment le dirigeant évoque-t-il la thématique de la RSE de son entreprise ? Quelle représentation du concept de la RSE se dégage de l'énoncé de son message ? Comment la RSE et la profitabilité sont-elles articulées dans les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable? Finalement, nous tenterons, en nous intéressant uniquement aux messages, de déterminer si la RSE dans les discours est présentée comme un moyen de se construire une image et une légitimité ou un moyen stratégique d'acquérir un avantage concurrentiel à long terme.

« L'engouement subit et massif des entreprises françaises en matière de développement durable, dont témoignent les déclarations des dirigeants, la production de rapports de développement durable et la création de fonctions dédiées, est l'objet de débats contradictoires : pour les uns, il ne s'agit que d'une nouvelle rhétorique, au mieux d'un discours consistant à revêtir d'habits neufs ce que les entreprises font déjà en matière sociale et de protection de l'environnement ; pour les autres, l'entreprise a toujours exercé sa responsabilité envers la société, depuis le paternalisme au XIX^{ème} siècle jusqu'à l'éthique des affaires plus récemment. Posé dans ces termes, on ne voit pas comment trancher entre deux conceptions antagoniques : l'entreprise serait par nature opportuniste ou, au contraire, par nature responsable. Pour dépasser ces débats généraux, il convient d'examiner les pratiques des entreprises en matière de développement durable et de les mettre en perspective à l'aune des transformations historiques de leur action et de leur environnement socio-économique et institutionnel » (Aggeri, 2004 :60)

V.2.2 Discours de la RSE et de l'articulation RSE/Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels

« Les discours sur la RSE peuvent être lus comme autant de production de légitimité visant à instituer un rôle social élargi pour la firme. Se déclarant responsable à l'égard de la société et des générations futures en dehors d'un cadre légal dument validé et institué, les grandes entreprises se situent dans le registre de la définition de ce qu'est l'intérêt général » (Bodet et Lamarche, 2007)

Il s'agit dans cette section d'analyser, dans les messages des Rapports Annuels de la multinationale Carrefour, ce qui peut nous renseigner sur la place accordée à la RSE et/ou au développement durable (DD) et à son articulation à la profitabilité, à ses définitions et aux présentations qui y sont véhiculées sachant que le message du dirigeant est, d'une certaine façon, une déclaration de la plus haute instance de l'entreprise qui tend à créer une impression, celle d'un engagement personnel.

Les notions de RSE et de DD comprennent plusieurs thèmes qui peuvent être regroupés en trois catégories : l'économique, le social et l'environnemental. Nous allons essayer de rechercher, dans les messages des dirigeants de Carrefour introduisant les Rapports Annuels, ce qui peut renvoyer à la RSE afin d'analyser son évolution dans son contexte d'énonciation. Notons que la RSE et le DD sont des concepts qui ne sont pas familiers des discours patronaux et peuvent revêtir plusieurs formes. A ce sujet, Aggeri (2004) souligne que le succès de la notion de développement durable tient à son flou : « *c'est une notion élastique que chacun peut investir d'un sens particulier* ». C'est, en effet, ce « sens particulier » investi par le dirigeant qui nous intéresse dans la mesure où il traduit la représentation RSE/DD de l'entreprise et de son représentant le dirigeant.

Dans cette sous-section, la périodisation du sous-corpus des messages des Rapports Annuels en vue de l'analyse du discours de la RSE et de l'articulation RSE/Profitabilité sera marquée par la publication du premier rapport de développement durable du Groupe Carrefour en 2001. C'est pourquoi cette sous-section sera traitée en deux paragraphes qui correspondent, en

premier lieu, à l'analyse du discours de la RSE et de l'articulation profitabilité/RSE dans les messages des Rapports Annuels avant 2001 (V.2.2.1) et en deuxième lieu, à l'analyse du discours de la RSE et de l'articulation profitabilité/RSE dans les messages des Rapports Annuels après 2001 (V.2.2.2).

V.2.2.1 Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels avant 2001

L'analyse du discours des messages allant de 1993 à 2000 montre une absence totale des notions de RSE et/ou de DD : ces deux notions sont inexistantes dans les messages du dirigeant Daniel Bernard sur cette période.

Cette absence nous paraît étonnante pour deux raisons principales :

- D'un côté, ces messages interviennent après le sommet de Rio de 1992 qui a lancé le débat sur les responsabilités, au moins, environnementales des multinationales notamment dans le cadre d'un développement durable et qui marque le commencement de la prise de conscience de la part de la communauté internationale de la nécessité de l'adoption du développement durable notamment par les multinationales.
- D'un autre côté, les Rapports Annuels de Carrefour (de 1993 à 2000), eux, intègrent déjà un discours social et/ou environnemental. Nous allons, au fur et à mesure, procéder à des allers-retours entre les messages des Rapports Annuels et le contenu des Rapports Annuels, ce qui nous permettra de mieux préciser les priorités du dirigeant, auteur du message.

Ainsi, nous avons tenté d'analyser, dans les messages introduisant les Rapports Annuels, les thèmes qui sont proches des notions de RSE et/ou de DD, qui pourraient constituer une forme ancienne ou les prémisses de ce qui est dénommé aujourd'hui RSE et DD : d'après notre analyse des messages, il ressort que les « notions-ancêtres » de RSE et de DD seraient la GRH, ainsi que les termes génériques de « valeurs » et de « culture ».

Les discours du dirigeant de la période 1993-2000 véhiculent la représentation d'un Groupe séparé de la société qui l'entoure puisque le terme « société » n'est jamais employé dans les messages des Rapports Annuels sur cette période. En revanche, le dirigeant donne l'image d'une entreprise entourée de concurrents en face desquels Carrefour mène une « bataille », celle du commerce : la représentation véhiculée est celle d'une entreprise intégrée dans un marché mondial concurrentiel féroce en quête de clients pour nourrir son expansion, abstraction faite de la société civile. Ainsi, aucune finalité « hors business » n'est-elle assignée à Carrefour qui, de 1993 à 2000, dénie ce qui ne sert pas sa conquête mondiale. Cette absence dans les discours des préoccupations sociales ou environnementales cacherait-elle un refus de prise en charge de ces questions de la part du dirigeant voire un désaccord avec le courant qui prône leur intégration dans le monde des affaires ?

L'émergence de la RSE et du DD avait peut-être déjà eu lieu, en théorie et en pratique, mais il semble que dans les années 90, l'adoption, du moins discursive, de ces questions dépendait encore de la discrétion des dirigeants ce qui, nous le verrons plus bas, ne sera plus possible dans les discours des dirigeants de Carrefour, à partir de 2004.

L'analyse discursive que nous avons menée montre, en revanche, que le dirigeant invoque ses salariés dans ses messages. Est-ce qu'il s'agit d'un discours de Gestion de Ressources Humaines (GRH) qui s'apparenterait à une RSE implicite? La réponse est-elle non, car l'évocation des employés semble être utilisée prioritairement dans le but de les motiver, de les faire adhérer et de les impliquer dans les objectifs de l'entreprise et non pas de développer leurs compétences en leur proposant des formations servant la gestion de leur carrière et plus largement leur développement d'autant que les bénéfices partagés ne sont pas mis en évidence.

Les termes utilisés par le dirigeant pour évoquer les salariés du Groupe sont, le plus souvent, les « *hommes et femmes de Carrefour* » comme le montrent les extraits ci-dessous :

« *La motivation des hommes et des femmes de Carrefour, les expériences déjà acquises à l'étranger nous ont permis d'être leader dans plusieurs pays* »
(Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1993)

« *L'objectif est d'améliorer sans cesse notre réponse aux attentes des clients grâce à l'action permanente des femmes et des hommes de Carrefour,*

motivés, responsables et dotés de moyens d'organisation et de compétitivité efficaces » (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1994)

*« L'esprit pionnier, la motivation **des hommes**, l'expérience internationale sont nos meilleurs supports du développement »* (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1995)

Dans les extraits ci-dessus, le dirigeant renvoie à une représentation de ses ressources humaines selon laquelle l'expansion internationale et le leadership de Carrefour sont portés par les hommes et les femmes de Carrefour. L'image qui se dessine est celle d'hommes et de femmes portant, sur leurs épaules, le poids du navire « Carrefour » qui part à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Le dirigeant présente une forme de gestion des ressources humaines qui réussit à tirer le meilleur parti des « hommes et des femmes » en leur faisant « supporter » directement le « dessein de Carrefour » fixé par la direction du Groupe. De plus, lorsque les employés sont mentionnés, ils sont systématiquement présentés comme un moyen d'asseoir le leadership de Carrefour. La réussite commerciale, auprès des clients, est également présentée comme due à « l'action permanente des femmes et des hommes de Carrefour » qui sont présentés comme une main d'œuvre alignée sur les objectifs de compétitivité, de leadership et de conquête internationale. La représentation qui ressort des discours est celle d'un leadership qui repose sur les épaules d'hommes et de femmes prêts à se surpasser pour servir leur entreprise. Ce constat est appuyé par celui de Philonenko (1997 :55) qui décrit le sentiment qu'ont les salariés de Carrefour :

« Nous allons faire exploser les chiffres ; nous sommes des mercenaires engagés par Carrefour pour gagner une guerre économique, et nous allons la gagner ! (...). On se sent en pleine campagne napoléonienne »

C'est justement l'image de « mercenaires » qui est véhiculée par les messages de Daniel Bernard à propos des salariés : ce sont des « salarié-serviteur » au service de leur entreprise, et leur dévouement est mis en exergue par leur patron.

Etant donné l'extrême pauvreté des messages en termes de RSE qui semble très peu prise en charge par une direction qui ne la jugerait pas prioritaire, nous sommes allés chercher cette

thématique ou ses prémisses dans le contenu des Rapports Annuels pour comparer son poids à celui de la RSE dans les messages.

Ainsi, dans les messages des années **1993** et **1994**, à part les hommes et les femmes de Carrefour qui ont servi le leadership de Carrefour, il n'y a aucune allusion, de loin ou de près, à quelque considération d'ordre social et/ou environnemental.

Or, dans le Rapport Annuel de l'année **1993**, tout un chapitre intitulé « *Une entreprise citoyenne* » est dédié à la thématique de la citoyenneté dans lequel il est question de création d'emplois, de partenariats avec des PME et des PMI locales, d'organisation d'activités sportives et d'actions de reboisement de forêts, de campagnes anti-sida et de la fourniture d'aide alimentaire pour certains pays dévastés comme la Bosnie ou la Somalie.

Toutes ces actions sont présentées, dans le Rapport Annuel de l'année 1993, comme des « *occasions de tisser des relations avec l'environnement et de participer à la vie locale* ». Quoique ces actions soient des actions ponctuelles, génériques et déconnectées de la stratégie de l'entreprise, elles constituent en 1993 une prise en compte de la part de Carrefour de questions d'ordre socio-environnementales, ce qui, en revanche, n'apparaît pas dans le message du dirigeant de cette année.

Dans le Rapport Annuel de l'année **1994**, un petit paragraphe intitulé « *L'éthique* » explique qu'au niveau social, la proportion des « nationaux » constitue 95% du capital humain dans les implantations internationales du Groupe. De plus et « *dans le cadre de sa « citoyenneté », Carrefour participe à la vie sociale locale* » en s'associant, en 1994, au « marathon de La Plata en Argentine ». Toujours dans le même paragraphe, le Groupe explique que « *la recherche de synergies internationales n'exclut en rien un large partenariat avec le tissu économique local. Ces partenariats peuvent devenir également transfrontaliers et Carrefour sert alors de tremplin pour l'accès aux marchés internationaux* ». Et enfin, le volet environnemental se limite à l'affirmation suivante : « *Le Groupe mène par ailleurs de multiples actions ponctuelles qui participent au respect de l'environnement, avançant parfois la législation locale dans le retraitement des eaux usées et des déchets* ».

Les actions présentées dans le paragraphe intitulé « *L'éthique* » du Rapport Annuel de l'année 1994 semblent accessoires, génériques et loin de la stratégie et du métier de l'entreprise : il est clair qu'aucune démarche sociale et/ou environnementale n'est alors déployée au niveau du Groupe d'autant que le dirigeant, dans son message de l'année 1994, ne juge pas nécessaire ou prioritaire d'afficher une quelconque prise en compte d'aspects socio-environnementaux.

Ensuite, dans le message de l'année **1995**, nous avons retenu l'expression « valeurs de Carrefour fondées sur les hommes » qui est à connotation universelle et absolue.

*« Nous cultivons **les valeurs de Carrefour** fondées sur les hommes. Les 103000 hommes et femmes d'aujourd'hui préparent l'avenir en répondant de mieux en mieux aux attentes des clients »* (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1995)

Egalement, dans le même message de l'année 1995, le dirigeant évoque des partenariats avec des PME-PMI dans le cadre des « Filières Qualité » de Carrefour (une pratique initiée en 1992) :

*« Pour relancer la consommation des pays matures, la créativité, la liberté d'entreprendre, la coopération entre tous les partenaires économiques de l'agriculture, de l'industrie et du commerce sont les facteurs clés du succès. Les expériences réussies de Carrefour dans les **filières qualitatives agricoles et les partenariats approfondis avec l'industrie et des milliers de PME-PMI** nous renforcent dans cette conviction. Pour répondre aux défis multiples du marché mondial, nous continuerons à renforcer l'esprit pionnier et **l'esprit de partenariat** qui nous caractérisent »* (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1995)

L'extrait ci-dessus montre que les partenariats sont envisagés dans une perspective gagnant/gagnant faisant profiter, bien évidemment en premier lieu, l'entreprise mais aussi des acteurs de l'agriculture, de l'industrie et du commerce : nous pouvons y voir les prémises d'une conception RSE proche de celle du « volontarisme des stakeholders » ou celle d'un Business Case.

Parallèlement, dans le Rapport Annuel de l'année **1995**, un chapitre est dédié aux engagements sociaux et environnementaux du Groupe Carrefour sous le titre « Une entreprise partenaire » et qui se compose de quatre paragraphes intitulés « *Partenaire de la chaîne de consommation, des consommateurs aux producteurs* », « *Partenaire pour franchir les frontières* », « *Partenaire économique et financier* », et enfin « *Carrefour employeur et acteur de la vie civile* ». Les actions présentées consistent à recenser quelques pratiques sociales

et/ou environnementales déjà existantes et qui ne coûtent rien et à les présenter comme effectuées dans le cadre d'une démarche partenariale.

Dans le message du Rapport Annuel de **1996**, nous relevons l'extrait ci-dessous dans lequel il est question de « culture » et de « responsabilité » :

« *Ce développement ne connaîtrait pas le succès actuel sans la **culture des hommes de Carrefour** : commerçants, pionniers, **responsables*** » (Daniel Bernard, RA 1996)

Notons que, dans le verbatim ci-dessus, l'attribut « responsables » est employé pour qualifier les employés et non pas l'entreprise et la culture est attribuée ici aux hommes également : il n'est pas question de « culture d'entreprise ». Ce sont aux salariés que sont attribués les qualificatifs, ce qui nous permet de penser que ces discours ont pour vocation de motiver ses salariés, de les impliquer dans l'aventure et de leur faire partager une sorte de « culture », de « valeurs » qui restent pour le moment floues et ambiguës.

Dans le Rapport Annuel de l'année **1996**, c'est sous le titre d'« Une entreprise engagée dans son époque » que les dimensions sociétales sont évoquées en quatre paragraphes intitulés respectivement : « *La stratégie filière* », « *Les partenariats à long terme* », « *Acteur économique et social* » et « *La mondialisation* ».

Notons qu'en **1997**, aucune mention à ces « hommes et femmes » n'existe dans le message du dirigeant probablement parce que la situation financière du Groupe est affectée, cette année là, par la crise asiatique, ce qui semble être prioritaire et exclure toute autre considération d'ordre non économique tandis qu'on en parle dans le Rapport Annuel de l'année **1997** où un chapitre intitulé « Carrefour un esprit » présente « l'esprit Carrefour » comme étant « l'esprit commerçant ». Dans ce rapport annuel, il s'agit de la répétition des mêmes concepts abordés dans les rapports précédents avec le concept phare des « filières qualité » sans qu'il n'y ait une évolution dans les actions socio-environnementales du Groupe : ces mêmes actions dispersées qui ne relèvent même pas d'une démarche sociale et/ou environnementale, se répètent maintenant depuis le Rapport Annuel de l'année 1993.

En **1998**, le dirigeant évoque, dans son message introduisant le Rapport Annuel, une seule fois ses ressources humaines dans l'extrait ci-dessous :

*« Notre première force est constituée par la motivation des hommes. L'initiative et la délégation des responsabilités s'exercent dans un cadre où chacun agit **solidairement** dans l'intérêt de l'ensemble »* (Daniel Bernard, message du Rapport Annuel, 1998)

L'extrait ci-dessus renforce la conclusion émise plus haut que les discours du dirigeant Daniel Bernard sur les ressources humaines du Groupe semblent viser prioritairement les salariés du Groupe et seraient donc destinés en interne de l'entreprise. Or, une des dimensions et des objectifs de la RSE étant de motiver et d'enrôler les salariés de l'entreprise, le dirigeant ici participe, par son discours, à la motivation de ses hommes et femmes, ce qui va constituer plus tard une des composantes d'une politique RSE.

Parallèlement, ce discours qui s'adresse aux hommes et aux femmes de Carrefour vise également à afficher une sorte d'harmonie sociale au sein du Groupe. Le discours du dirigeant concernant ses employés semble vouloir donner une image d'unité sociale surtout à travers l'utilisation du mot « solidairement » peut-être en réponse à la montée de critiques et de pressions concernant la politique sociale interne à Carrefour.

Le Rapport Annuel de l'année **1998** contient un chapitre intitulé « Une culture commune » dans lequel est mise en exergue la capacité d'adaptation du Groupe aux multiples cultures mondiales et sa capacité à les fédérer autour des valeurs communes suivantes : « la culture du client » et « le quart d'heure d'avance ». Dans ce Rapport Annuel, il y a absence d'un quelconque discours social et/ou environnemental contrairement aux rapports des années précédentes : cette irrégularité dans l'adoption d'un discours social et/ou environnemental dans les Rapports Annuels semble indiquer que la RSE et/ou le DD ne relève pas d'une démarche sérieuse et régulière au sein du Groupe Carrefour. Notons que même la culture affichée du Groupe n'est pas fondée sur des valeurs d'ordre social et/ou environnemental mais d'ordre commercial : le client et cela afin de conserver « le quart d'heure d'avance » sur les concurrents.

Jusqu'ici les engagements sociaux et/ou environnementaux publiés dans les Rapports Annuels correspondent aux propos ci-dessous :

« Par exemple, la constitution de fondations, les actions de sponsoring, de mécénat qui recherchent une image de marque favorable tant externe qu'interne en aidant des salariés dans leurs engagements associatifs

personnels, le marketing philanthropique (« cause-related marketing ») où la marque s'engage à reverser un pourcentage du prix pour une cause humanitaire... Ces initiatives n'ont aucun impact direct sur les décisions stratégiques de la société ou du groupe. Ce comportement, très courant dans les pays anglo-saxons, s'est développé dans de grandes entreprises en France. On peut remarquer que la disjonction entre ces actions et les activités économiques courantes de l'entreprise accentue le caractère discrétionnaire des budgets affectés à ces fondations : ils peuvent être réduits voire supprimés en cas de difficultés financières (en 2003, Vivendi a fermé sa Fondation en France) » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :127)

En **1999** et en **2000**, les messages du dirigeant sont marqués par l'intégration des deux groupes Carrefour et Promodès et, en conséquence, par l'absence des employés. Cela s'explique probablement par le fait que les synergies et l'harmonisation des deux groupes constituent cette année-là une priorité mais la lecture de ces messages nous donne l'impression que le poids, désormais plus grand du Groupe après sa fusion avec Promodès, ait écrasé les hommes et les femmes de Carrefour.

Dans le Rapport Annuel de l'année **1999** qui est le premier rapport après la fusion Carrefour-Promodès, sous le titre de « *Valoriser les compétences et les talents* » sont évoquées une série d'actions sociétales divisées en cinq paragraphes : « *Un renforcement des valeurs* », « *Des partenariats innovants* », « *Une adaptation aux marchés locaux* », « *Une amélioration constante de la qualité* » et un dernier paragraphe intitulé « *Un objectif de création de valeur* » dans lequel est souligné que la création de valeur « *demeure plus que jamais un objectif du nouveau groupe, ainsi que la transparence voulue par le management au travers d'une information mensuelle sur l'évolution de l'activité ou de réunions régulières avec les actionnaires institutionnels et les analystes financiers* ». Cette référence à l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire est surprenante parce qu'elle est introduite là où l'on s'y attend le moins, dans un chapitre intitulé « *Valoriser les compétences et les talents* ». Faut-il supposer alors qu'il s'agit d'un moyen indirect d'articuler des notions relatives à la RSE avec l'objectif de création de valeur, tous étant présentés comme appartenant à la même logique ? La réponse est-elle non puisque aucune articulation n'est opérée ?

Dans le message du dirigeant de l'année **2000**, nous avons relevé l'utilisation de l'expression « image citoyenne » :

*« C'est une opportunité (le passage à l'euro) pour toutes nos enseignes de renforcer leur **image citoyenne** dans tous les pays au travers de l'accompagnement de nos clients dans ce changement important de la vie quotidienne »* (Message du Rapport Annuel de 2000)

Ici, « l'image citoyenne » est utilisée par le dirigeant dans un cadre restreint : il a présenté l'accompagnement des clients durant la mise en place de l'euro, dans 6 des pays dans lesquels Carrefour est présent, comme une opportunité de « renforcer » l'« image citoyenne » du Groupe. Or, ceci relève-t-il de la citoyenneté ou d'une action d'ordre purement commercial qui constitue le minimum que peut entreprendre une entreprise dans le cadre d'un changement de monnaie ?

De plus, notons ici l'utilisation de l'expression « image citoyenne » et non pas de « citoyenneté » : ce qui renvoie à la notion d'image, de réputation, de paraître et non d'être.

Dans le Rapport Annuel de l'année **2000**, nous ne retrouvons pas de chapitre dédié aux axes sociaux et/ou environnementaux mais des petits paragraphes dispersés tout au long du rapport. Dans un paragraphe intitulé « *La valeur partagée* », un plan d'actionnariat mondial réservé aux collaborateurs de Carrefour est présenté. Plus loin, dans un petit paragraphe sous la forme d'une fenêtre intitulé « Filières qualité », il est souligné que « la sécurité alimentaire devient une préoccupation majeure des consommateurs, particulièrement en France suite à la deuxième crise de la « vache folle » en octobre 2000 » et que la démarche « filières qualité » mise en place par Carrefour assure la traçabilité des produits vendus et « *a permis le retrait immédiat de viande en octobre dernier dans certains de nos magasins en France, au début de la seconde crise de la « vache folle » ; Carrefour a choisi durant cette crise la totale transparence, communiquant au quotidien les dispositions prises et les positions du Groupe* ». Plus loin, une fenêtre intitulée « Brésil : Création d'un centre de formation » informe le lecteur de l'inauguration à Sao Paulo en Juin 2000 d'un centre de formation « largement inspiré de l'Institut Marcel Fournier » « afin de développer la compétence et la motivation de nos collaborateurs » : « *les trois principaux thèmes de formation pour 2000 et 2001 sont l'accueil clients, la fonction de directeur de magasin et la gestion des flux* ».

Enfin, une petite fenêtre intitulée « Taiwan : Respect de l'environnement » explique : « *nous avons également lancé une gamme de produits d'entretien écologiques, pour le respect de l'environnement, souci de plus en plus répandu parmi les consommateurs. Cette innovation nous a valu l'honneur des médias* ».

Le discours social et/ou environnemental qui ressort du Rapport Annuel de l'année 2000 est à l'image de la présentation qui en est faite : c'est un discours dispersé, non structuré, non articulé, minimaliste, voire accessoire et à visée proche de la publicité.

En conclusion, l'absence totale d'un discours social et/ou environnemental dans les messages de la période 1993-2000 semble renvoyer à la conception d'une RSE qui doit rester séparée et déconnectée des enjeux économiques de l'entreprise dans une perspective *Business versus Society* proche de l'idéologie libérale à la Friedman ou Hendersen.

Ainsi, le vocabulaire « extra-financier » de 1993 à 2000 se réduit-il, dans les messages des Rapports Annuels, au service des intérêts du leadership et de la conquête du marché mondial. Les intérêts des parties prenantes ne sont guère évoqués (sauf par les termes de solidarité et d'ensemble). Tantôt il est question de la prise en compte du facteur humain comme support à la réussite du Groupe, tantôt il s'agit d'« image » citoyenne non articulée ou de « valeurs » polysémiques, tantôt de qualité des produits et de partenariats avec des PME-PMI pour se différencier des concurrents et gagner des parts de marché. Il s'agit de fragments dispersés d'actions ponctuelles servant les intérêts économiques et commerciaux du Groupe.

Notons que plusieurs pratiques ont été mises en œuvre entre 1993 et 2000 en matière de RSE et de DD par le Groupe Carrefour et qui sont toutes absentes du discours des messages des Rapports Annuels à l'exception des filières qualité (ces initiatives RSE ont été citées dans la sous-section IV.2.3). En d'autres termes, malgré des initiatives individuelles et collectives en matière de DD et de RSE de la part de Carrefour sur la période 1993-2000, le discours social et environnemental reste le grand absent des messages du dirigeant de Carrefour entre 1993 et 2000. D'ailleurs, ce décalage entre pratiques et discours a été également souligné par Aggeri (2001) :

« Parmi les actions des entreprises en matière de développement durable, il faut distinguer les pratiques de communication (production de rapports de développement durable, communication interne et externe) des pratiques

concrètes (objectifs, instruments de gestion, expérimentations, etc.) ; les unes n'étant pas nécessairement liées aux autres. » (Aggeri, 2004)

Nous pensons que l'absence d'un discours social ou environnemental dans les messages du dirigeant de Carrefour entre 1993 et 2000 signifierait que le dirigeant ne percevait pas encore ces dimensions comme une priorité.

Or, la mondialisation, par ses effets sociaux et environnementaux néfastes, va impulser l'évolution de la communication en modifiant la donne et en rejouant les cartes du dialogue social, du dialogue civil et de la communication :

« Alors que les entreprises attendent de la mondialisation qu'elle soit d'abord un puissant levier de transformation sur le plan économique et financier, elle produit aussi par un singulier mouvement en boomerang un phénomène de « politisation ». Elle accélère et amplifie l'éclosion de tout un ensemble de questions » (Charpentier, 2006 :115)

Les entreprises vont assister à une « prolifération du social » qui se manifeste sous des formes nouvelles : des acteurs, des groupes et des réseaux émergent qui ne se satisfont plus de l'affichage et font valoir des identités, des demandes et des revendications. Cette dynamique sociale revendique une communication qui excède largement le cadre de « l'image fixe ». La pollution, les changements climatiques, les OGM, la gestion des déchets, la santé, ne sont plus des questions extérieures à l'entreprise : il s'agit de questions de société qu'elle doit traiter. Les défaillances et les externalités suscitent des réactions, des actions et des résistances : « il y a là tout un champ de rapports sociaux internes et externes en phase de reconfiguration » (Charpentier, 2006 :116).

« L'ouverture des territoires de l'entreprise, de ses capitaux, ses impacts économiques, sociaux et environnementaux font aujourd'hui bouger tout autant les lignes du dialogue social au sens classique, que les relations avec la société civile et la communication dans son ensemble » (Charpentier, 2006 :116)

V.2.2.2 Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels après 2001

Dans le message du dirigeant en **2001**, nous soulignons encore l'absence des employés et nous relevons uniquement l'extrait ci-dessous :

*« Nous continuerons également à œuvrer pour nous affirmer comme un **groupe de valeurs dans tous les sens du terme**, aux yeux de nos actionnaires comme à ceux de nos collaborateurs et des consommateurs du monde entier. »*

(Message du Rapport Annuel de 2001)

Les « valeurs » peuvent renvoyer à de l'éthique mais ceci n'est pas explicitement formulé comme tel dans l'extrait ci-dessus : l'expression « groupe de valeurs » est floue et polysémique puisqu'elle peut évoquer aussi bien les valeurs financières que les valeurs morales. Elle renvoie à une formule stéréotypée, ce qui est également le cas pour l'expression « image citoyenne » (citée plus haut dans le message du Rapport Annuel de 2000): ces expressions transmettent une notion abstraite et universelle des « valeurs » et de la « citoyenneté ». Or, dans le cadre de la RSE ou du DD, ces notions ne sont généralement pas conçues comme abstraites ou universelles mais pragmatiques c'est-à-dire à destination d'une partie-prenante bien définie et portant une démarche précise. En d'autres termes, Daniel Bernard ne met pas des « *noms et des visages* » d'après l'expression d'Aggeri (2004) aux notions de valeurs et de citoyenneté : Quels stakeholders sont concernés ? Quelles sont les valeurs portées par le groupe ? L'expression est ici déconnectée, d'ordre générique et vague.

« La responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des stakeholders considérés par l'entreprise comme légitimes » (Aggeri, 2004)

Nous ne pouvons pas considérer que la simple introduction de termes tels que « valeurs » et « citoyenneté » forment un discours relatif à des pratiques concrètes de RSE : ils constituent une forme de communication « *très flatteuse, mais largement irréaliste* » (Charpentier, 2006 :114) et parent l'entreprise d'une forme de vertu tout à fait décontextualisée et non justifiée dans un contexte de pressions sociales.

D'ailleurs, Aggeri (2004) souligne que la notion de la contingence de la RSE et de son exercice envers des parties prenantes bien déterminées en tant que telles par l'entreprise a été « *éclipsée par la vague du modèle actionnarial* » et a « *fait un retour en force depuis quelques années (Martinet et Reynaud, 2001, Mercier, 2004)* » : cette observation judicieuse explique l'absence d'un discours social et environnemental par la montée des exigences de profitabilité promues par le pouvoir actionnarial, ce qui expliquerait également que le discours extra-économique se limite à un « groupe de valeurs » qui cherche à renforcer une « image citoyenne ». De plus, l'allusion, dans le message de l'année 2001, à ce « groupe de valeurs » arrive en dernier après que le dirigeant ait présenté les perspectives de l'année à venir à savoir : en premier lieu la « croissance interne », en deuxième lieu la « profitabilité », en troisième lieu le « besoin de fonds de roulement » et puis enfin le but de s' « affirmer comme un groupe de valeurs ». Il n'existe ici non seulement aucune articulation entre discours lié à la profitabilité et discours lié aux « valeurs » du Groupe mais également une sorte de subordination du dernier au premier.

En revanche, dans le Rapport Annuel de l'année **2001**, nous pouvons constater que, pour la première fois, le « développement durable » apparaît en tant qu'expression et un chapitre intitulé « *Un engagement pour le développement durable* » lui est dédié dans lequel il est clairement stipulé que :

« Carrefour est convaincu que le développement durable est aussi un formidable levier de création de valeur économique, parce qu'il favorise :

- la réduction des coûts de fonctionnement ;*
- l'écoute des publics et l'anticipation des attentes des clients ;*
- la mobilisation interne autour d'un projet fort ;*
- l'innovation et la qualité ;*
- l'accroissement de la valeur de nos marques et enseignes »*

Il s'agit, pour la première fois, d'un discours qui correspond à un Business Case articulant profitabilité et RSE/DD, ce qui constitue une avancée dans la pratique discursive des Rapports Annuels de Carrefour. Dans ce chapitre, il est question de la qualité et de la sécurité, du respect de l'environnement, du partenariat avec la FIDH et des audits sociaux chez les fournisseurs, de la Fondation Internationale Carrefour, de la responsabilité économique et sociale, des relations avec les fournisseurs, du développement local et de la solidarité.

Ce qui est surprenant, c'est moins le discours explicite sur le développement durable et la RSE dans le Rapport Annuel de 2001, que le silence du dirigeant sur ces questions dans son

message introduisant ce même rapport, d'autant qu'un rapport de développement durable sera parallèlement publié pour l'année 2001.

Si nous comparons le message du Rapport Annuel de l'année 2001 à celui du Rapport DD publié pour la première fois la même année, nous trouvons que le message de Daniel Bernard dans le Rapport DD de l'année 2001 comprend explicitement les trois piliers du développement durable et présente même une articulation, quoique forcée et non développée, entre développement durable et création de valeur, tandis que celui du Rapport Annuel ne comprend aucune allusion au développement durable ou à la RSE à part l'expression « groupe de valeurs ».

Les messages des années **2002** et **2003** du dirigeant Daniel Bernard concernant la RSE restent dans la continuité de ceux de la période (1993-2000) qui précède la publication du premier rapport de développement durable et évitent tout discours social et/ou environnemental. Parallèlement, les Rapports Annuels des années 2002 et 2003 intègrent dans la lignée du Rapport Annuel de 2001 des chapitres dédiés explicitement aux engagements de Carrefour en matière de développement durable et de commerce équitable.

En d'autres termes, nous n'avons observé aucun fléchissement dans les messages des rapports annuels à la suite de la publication du premier rapport de développement durable et de la loi NRE dont l'année d'application est 2002. Rappelons ici que la période qui a suivi la fusion avec Promodès a connu la chute du cours de l'action Carrefour et que des critiques quant à la stratégie jugée « non rentable » suivie par Daniel Bernard se sont exprimées. Il semble donc que lorsque les intérêts économiques de l'entreprise sont menacés, aucune autre préoccupation n'occupe l'espace discursif de son dirigeant : même le début de la publication du premier rapport de développement durable et de la première année d'application de la loi NRE n'a eu aucun impact sur les messages du président puisque toutes les questions « hors business » ont été occultées dans ses discours.

Le terme « développement durable » est apparu pour la première fois en **2004** dans le message du Président du Conseil de Surveillance Luc Vandeveld de façon explicite et directe :

« Notre mission est de favoriser l'accès du plus grand nombre à la consommation, dans le cadre d'un commerce équitable et du développement durable » (Luc Vandeveld, RA 2004)

Ici le dirigeant ne dit pas comment, « *dans le cadre d'un commerce équitable et du développement durable* », l'accès à la consommation du plus grand nombre va être possible. En d'autres termes, il y a absence de la démarche que va suivre le groupe pour permettre au plus grand nombre d'accéder à la consommation. De plus, aucune articulation n'est ici présentée.

Les notions de « commerce équitable » et de « développement durable » semblent ici imposées dans le discours sans être argumentées avec le reste du message : cette affirmation semble être « forcée » dans le message du dirigeant. En ce sens, il semble s'agir surtout d'un discours visant à mettre en conformité l'image de l'entreprise avec l'évolution des attentes des parties prenantes et du contexte institutionnel.

L'émergence du terme « développement durable » explicitement en 2004 dans le message du dirigeant du Groupe Carrefour n'a pas accompagné la mise en œuvre de la loi NRE mais bien le changement du mode de gouvernance du Groupe qui est désormais bicéphale, et le limogeage de Daniel Bernard. D'ailleurs, le virage organisationnel de l'année 2005 a induit un virage stratégique et par la suite un virage discursif dans les messages des dirigeants à partir des Rapports de l'année 2004.

La coïncidence de l'émergence du DD dans les discours avec la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance axé sur la création de valeur pour l'actionnaire est intéressante. Il paraît que, du moins dans les discours, il n'est plus acceptable de prendre en compte les intérêts des actionnaires sans montrer que l'on « compense » en prenant en compte les attentes des autres parties prenantes, constat également souligné ci-dessous :

« Il y a une concomitance, à défaut d'une causalité, qui pourrait plaider en faveur de l'idée selon laquelle les engagements en matière de responsabilité sociale viennent compenser des dégâts sociaux et environnementaux de l'activité des entreprises » (Bodet et Lamarche, 2007)

Autrement dit, il semble qu'il est désormais « risqué » et mauvais pour l'image et la légitimité de l'entreprise de présenter un discours axé sur le seul intérêt de l'actionnaire sans prise en compte des préoccupations liées au DD quoique de façon dispersée et non articulée à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'émergence d'un discours sur la RSE et la DD dans les messages des dirigeants en introduction des Rapports Annuels, paraît donc moins répondre à la loi NRE qu'aux pressions des parties prenantes.

Notons que dans le message du Président du Directoire de cette année, il n'est pas question de DD et/ou de RSE.

En **2005**, le message du Président du Conseil de Surveillance Luc Vandevelde accorde aux thématiques de la DD et de la RSE un plus grand espace discursif mais elles sont mentionnées dans le cadre d'une obligation :

« Enfin, acteur économique et social majeur, le Groupe Carrefour doit exercer ses activités de façon responsable et citoyenne. Pour ce faire, les femmes et les hommes du groupe carrefour contribuent chaque jour à l'amélioration de la qualité des produits, à la sécurité des clients, au développement économique local, et participent à la protection de l'environnement »

C'est la première fois que le dirigeant représente l'entreprise comme ancrée dans la société qui l'entoure dans le sens où le monde des affaires ne peut plus en être déconnecté.

« Qu'on ne s'y trompe pas, dirigeants, syndicalistes, salariés, personne n'échappe à l'imbrication nouvelle de l'entreprise et de son environnement »
(Charpentier, 2006 : 117)

La prise en compte de la responsabilité et de la citoyenneté de l'entreprise est présentée, dans l'extrait du message du Président du Conseil de Surveillance de 2005 cité plus haut, comme un devoir par l'utilisation du verbe « doit ». Le verbe « devoir » renvoie, en effet, à une obligation morale extérieure : la prise en compte de la RSE ne semble donc pas ici émaner de la volonté propre de l'entreprise mais d'une pression extérieure, notamment celle de la société civile.

Dans ce passage de 2005 du message du Président du Conseil de Surveillance, nous avons l'impression que la RSE relève chez Carrefour d'un certain « déterminisme social » parce que le dirigeant explique, juste avant de parler de responsabilité et de citoyenneté, la nécessité pour Carrefour d'être réactif pour *« relever, face à ses grands concurrents internationaux, les défis de demain et d'apporter les meilleures réponses aux exigences d'un marché mondial de*

la distribution en perpétuel mouvement » (Luc Vandevlede, message 2005, Rapport Annuel) : nous avons ici une certaine façon de justifier l'adoption d'une démarche RSE par la nécessité de s'adapter à l'évolution de son environnement concurrentiel vu ici comme un champ de contraintes et non pas d'opportunités et de s'y conformer.

Le passage à la RSE dans les messages des dirigeants de Carrefour ne s'est pas opéré progressivement mais soudainement ce qui laisse penser que cela a constitué un exercice obligé du moins dans les discours.

D'un autre côté, toujours en **2005**, le message du Président du Directoire inclut également un discours explicite sur la RSE et le DD dont on lira ici un passage :

« En matière de développement durable, quelles sont vos priorités ?

***Nos clients pensent et agissent aussi en citoyens. Nous l'avons pleinement intégré dans notre nouvelle stratégie.** L'ensemble des collaborateurs du groupe développe des projets qui répondent concrètement aux préoccupations et aux attentes des populations que nous servons partout dans le monde, que ce soit en matière de **sécurité alimentaire**, de **nutrition** ou de **responsabilité sociale**. Par exemple, en **Colombie**, Carrefour a été l'un des principaux acteurs de production et de vente de produits de substitution à la culture de **produits illicites**. A ce titre, Carrefour Colombie a reçu le prix de Vienne décerné par l'ONU. En **Thaïlande**, Carrefour a initié un projet d'aquaculture à Baan Nam Kem pour **aider les pêcheurs du sud de la Thaïlande à reconstruire leurs sites d'aquaculture dévastés par le tsunami de décembre 2004**. En France et en Belgique, à l'heure où la surexploitation des ressources marines devient alarmante, le Groupe Carrefour a lancé quatre références de poissons surgelés sous marque propre issus de la **pêche responsable respectueuse des écosystèmes**. Voici quelques exemples qui illustrent notre engagement dans une démarche de développement durable »*

« Nos clients pensent et agissent aussi en citoyens. Nous l'avons pleinement intégré dans notre nouvelle stratégie » : Dans cette affirmation, il ne s'agit pas d'une intégration stratégique de la notion de citoyenneté et/ou de RSE mais d'une intégration stratégique de l'évolution du comportement des clients, ce qui est tout à fait normal pour une entreprise commerciale comme Carrefour. Ainsi, ce qui ressort de ce discours signifierait que la prise en

compte des questions de RSE, de DD ou de citoyenneté par le Groupe a émergé en réponse à la transformation du comportement des clients qui, désormais, pensent et agissent en citoyens.

Nous soulevons ici deux points :

- d'un côté, il s'agirait d'une démarche RSE « réactive » ou « défensive » puisqu'elle survient en réponse, en adaptation, selon le discours du dirigeant, aux nouvelles attentes des clients,
- d'un autre côté, dans ce passage, il semble que les seuls stakeholders perçus par Carrefour comme concernés par la prise en compte d'une démarche de développement durable soient les clients : ici le discours occulte toutes les autres parties prenantes. Il y a absence, voire déni de toutes les parties prenantes excepté les clients. Or, nous savons que la pression des clients en matière de RSE est la plus faible parmi celle des parties prenantes et aussi la moins significative car très peu de clients boycottent une entreprise parce qu'elle n'agit pas de façon responsable (ce que nous avons vu dans la première partie de cette thèse). Une des raisons, selon nous, de mentionner uniquement les clients, dans ce discours, est le désir de cacher ou d'occulter toute forme de pression sociale exercée par les autres parties prenantes et de présenter ainsi un « sempiternel discours lisse » (Charpentier, 2006 : 119) : un discours classique qui justifie l'adaptation de l'offre et du comportement de l'entreprise en fonction des évolutions des besoins et attentes des clients, ce qui s'apparente à un discours commercial classique. De plus, cette réponse aux attentes des clients peut être considérée comme « payante » puisqu'elle est de nature à générer des ventes et par conséquent des profits.

Ensuite, les actions présentées dans ce passage telles que le fait d'aider à remplacer la culture de produits illicites en Colombie et d'aider les pêcheurs dévastés par le tsunami en Thaïlande constituent des actions proches de la philanthropie, des questions RSE d'ordre général et non pas des questions RSE liées aux impacts de la chaîne de valeur de Carrefour ou au métier de Carrefour. Par contre, la pêche responsable est une démarche qui s'apparente à un Business Case dans la mesure où elle génère un gain économique, un avantage concurrentiel à Carrefour tout en préservant les ressources marines c'est-à-dire en respectant l'environnement. Or, elle n'est pas présentée en tant que telle et l'articulation entre l'axe économique et l'axe environnemental n'est pas mise en évidence, au contraire, elle est citée dans le cadre d'actions fragmentées et qui ne répondent pas à une démarche déployée au niveau de l'ensemble du Groupe par la direction. Cette présentation d'actions RSE non

articulées à une stratégie bien définie, ne confère à l'entreprise que l'image d'un « bon citoyen », ce qui correspond au bas de la pyramide élaborée par Porter et Kramer (2006) (voir sous-section II.3.2.).

En **2006**, nous retenons deux passages liés aux questions sociales et/ou environnementales dans le message-entretien du Président du Directoire José Luis Duran :

*« En 2006, les **préoccupations citoyennes** ont semblé se renforcer, à l'échelle des états et des consommateurs. Qu'en est-il dans un grand Groupe comme Carrefour ?*

*Le groupe Carrefour, fidèle à ses valeurs, agit depuis longtemps pour un **commerce responsable**, dans tous les pays où il est implanté. En tant qu'acteur économique de taille, nous avons conscience des responsabilités qui nous incombent. Nos clients et nos partenaires attendent plus que des engagements, ils veulent des actes et des résultats. **Au plan économique**, les enseignes du Groupe Carrefour participent activement au dynamisme des régions où elles sont implantées. Dans chaque pays, près de 90 % des produits proposés sont achetés localement et très souvent auprès de PME. Nous contribuons ainsi à **l'emploi de nombreuses filières locales**. Nous sommes également impliqués dans la vie des communautés qui nous entourent. Nous participons à des programmes de long terme pour l'éducation, la santé et la formation professionnelle des jeunes, dans des pays aussi différents que la Colombie, le Brésil ou Taïwan. **Enfin, nous agissons pour le respect de l'environnement** en sensibilisant nos clients et nos fournisseurs à la préservation des ressources naturelles. Nos équipes travaillent également à réduire l'impact de nos activités sur la nature par l'écoconception de nos magasins. Concrètement, après l'ouverture d'un magasin Champion en France, répondant aux critères haute qualité environnementale, l'enseigne Carrefour ouvrira à Pékin en 2008 le premier hypermarché écologique » (Message du rapport Annuel 2006, José Luis Duran)*

Dans l'extrait ci-dessus, le discours RSE du dirigeant a évolué par rapport aux années précédentes dans la mesure où il mentionne les trois piliers du développement durable :

- Au plan économique, la démarche présentée est celle de partenariats locaux sans que le dirigeant ne fasse l'effort de présenter l'articulation sous-jacente à ce type de démarche : il ne met pas en évidence que lorsque l'entreprise se fournit localement, elle réduit ses coûts d'approvisionnement, donc elle améliore sa rentabilité tout en faisant profiter les PME-PMI et donc qu'il s'agirait ici d'un Business Case dans le cadre d'une démarche gagnant-gagnant.
- Au plan social, les programmes d'éducation, de santé et de formation professionnelle présentés peuvent être rentables à l'entreprise parce qu'en améliorant les dimensions sociales et environnementales du contexte compétitif, l'entreprise serait en train d'assurer sa propre pérennité : une société civile saine et ayant un bon niveau de vie est une société qui a un pouvoir d'achat et de nouveaux besoins, ce qui serait rentable à l'entreprise. Pour cela, nous voyons ici également un Business Case ayant un impact positif sur la compétitivité à long terme de l'entreprise mais sans que cela ne soit mis en évidence et sans que l'articulation rentabilité/RSE sous-jacente à cette démarche ne soit présentée.
- Au plan environnemental, il ne s'agit pas d'un Business Case mais de la réduction des impacts négatifs de la chaîne de valeur. Ici, le dirigeant présente la prise en charge du volet environnemental du DD par Carrefour à travers une initiative qui réduit les impacts environnementaux de l'activité du Groupe avec la construction de sites Carrefour qui répondent aux critères de HQE. Notons que cette initiative (réduction des impacts sociaux et/ou environnementaux liés à l'activité de l'entreprise) est plus avancée que la prise en charge de causes sociales dispersées et d'ordre général mais, d'après la classification de Porter et Kramer (2006), cette démarche reste défensive.

Ainsi, les actions relatives aux « préoccupations citoyennes » ne sont pas présentées explicitement comme ayant un lien avec la rentabilité : aucune articulation n'est ainsi mise en valeur.

Un deuxième passage du message de l'année 2006 présente une RSE « explicite » dont nous tentons de définir la représentation :

*« Comment s'exprime plus particulièrement la **responsabilité sociale** du Groupe Carrefour ? Dans la distribution, **la place de l'homme et de la femme est centrale**. Le Groupe Carrefour est le 11ème employeur privé mondial tous*

*secteurs confondus : nous employons plus de 456 000 collaborateurs dans le monde. En France, nous sommes le premier employeur privé du pays avec plus de 140 000 collaborateurs. En termes de recrutement, chaque année la totalité de nos filiales embauche plus de 100 000 collaborateurs dans le monde. En France, ce sont 15 000 nouveaux collaborateurs que nous recrutons par an. Et le rythme soutenu de la croissance du groupe va naturellement accélérer cette création d'emplois dans le monde : **notre croissance crée des emplois**. En termes de qualité d'emplois, il faut souligner que nous offrons à beaucoup de jeunes et de personnes à faible qualification, un accès à leur **premier emploi**. Nous assurons ensuite par la **formation** et la diversité des métiers que nous offrons – plus d'une centaine – des **perspectives de carrière** réelles. Prenons l'exemple chinois : dans un pays où nous ouvrons environ 20 magasins par an, nous formons chaque année environ 20 000 nouveaux salariés, dont près de 1000 cadres. Chez Carrefour nous proposons des **opportunités de progression** à tous, diplômés ou non, y compris à l'international. D'ailleurs le Groupe donne la priorité à la **promotion interne** : plus d'un cadre sur deux en est issu. Enfin, par notre implantation internationale et la richesse de nos métiers, nos équipes sont le reflet d'une très forte diversité de talents et de cultures, véritable force du Groupe Carrefour lui permettant de s'adapter : **l'essentiel de nos embauches est effectué localement** »*

En premier lieu, nous retenons de l'extrait ci-dessus l'expression frappante suivante : « *notre croissance crée des emplois* ». Dans cette expression, c'est la profitabilité qui crée de la pratique responsable et non pas le contraire. Le dirigeant ici semble vouloir légitimer la croissance du Groupe en suggérant que plus Carrefour croît, plus il sera socialement bénéfique en créant notamment des emplois.

D'après la réponse du Président du Directoire du Groupe, la RSE chez Carrefour consiste à embaucher localement, proposer des perspectives de carrières et offrir à des jeunes et des personnes à faible qualification leur premier emploi. Ces actions offrent une réduction des coûts de la main d'œuvre, attirent les bons profils, motivent et impliquent les salariés dans leur travail, ce qui les rendrait plus productifs dans la réalisation des objectifs chiffrés qui leur sont imposés. Cette démarche RSE semble s'apparenter à un *Business Case* mais elle n'est toujours pas présentée en tant que telle : le dirigeant semble refuser de présenter

« explicitement » la RSE comme profitable pour l'entreprise bien qu'il l'insinue indirectement.

Notons que dans le message du Président du Conseil de Surveillance de 2006, aucun discours lié à la RSE et/ou DD n'est présenté.

En **2007**, le message du Président du Directoire de Carrefour José Luis Duran présente un discours explicite en matière de RSE et de DD en réponse à la question suivante : « *Comment le Groupe Carrefour contribue-t-il au développement de la société qui l'entoure ?* ». Il explique les actions entreprises par le Groupe dans le but de contribuer au développement de la société qui l'entoure dans trois domaines : « *dans son métier, en tant qu'employeur et dans son action sociétale* » :

- Dans son métier, le Groupe contribue au développement de la société qui l'entoure en offrant « *la qualité au meilleur prix* ».
- En tant qu'employeur, le Groupe contribue au développement de la société qui l'entoure parce qu'il joue « *un rôle d'ascenseur social en proposant à de nombreux collaborateurs un premier emploi, généralement à proximité de leur lieu d'habitation, et en leur permettant d'évoluer une fois au sein de l'entreprise.* »
- Enfin, son action sociétale contribue au développement de la société qui l'entoure en exerçant sa « *responsabilité économique, sociale et environnementale* ». Pour cela, il expose les actions du Groupe dans chacun de ces trois axes :

➤ **Economiquement**, Carrefour contribue « *au dynamisme des régions, en réalisant près de 90 % de leurs approvisionnements localement, et le plus souvent auprès de PME. En France, le Groupe Carrefour travaille avec plus de 4 000 PME, nouant des échanges sous le signe du partenariat et de la fidélité.* »

➤ **Socialement**, Carrefour respecte les droits de l'OIT, a noué un partenariat depuis 1997 avec la FIDH « *pour mieux s'assurer que ses fournisseurs dans les pays émergents respectent ces droits sociaux fondamentaux. Cette démarche s'est concrétisée en 2000 par la rédaction d'une charte sociale, révisée en 2005, qui lie tous les fournisseurs du groupe carrefour (alimentaire et non-alimentaire) et en 2001 par la signature d'un protocole d'accord avec l'UNI (Union Network International)* ». De plus, le dirigeant affirme que le Groupe a

adhéré au SAI (*Social Accountability International*) et au CIES-FOOD Business Forum en concertation avec les ONG et les syndicats.

- **Environnementalement**, la démarche du Groupe consiste à « *réduire l'impact de ses activités sur la planète* » : « *Lors de la construction et de la rénovation de ses magasins, le groupe utilise des solutions et des matériaux respectueux de l'environnement et favorisant une faible consommation d'énergie. Il cherche aussi à les intégrer dans le paysage. Il est également très impliqué dans la recherche d'approvisionnements durables et encourage les pratiques agricoles préservant l'environnement. De plus, depuis plus de 15 ans, Carrefour s'engage pour une consommation responsable en démocratisant l'accès aux produits biologiques et équitables, commercialisés notamment sous nos marques* ».

Notons que Carrefour est uniquement un membre de soutien de la SAI (*Social Accountability International*) qui est une initiative multipartite. Le niveau d'affiliation en tant que membre de soutien « *n'oblige en rien les entreprises et n'exige aucun engagement vis-à-vis du code de conduite de SAI. Le site web de SAI déclare uniquement que les entreprises qui participent au niveau du soutien montrent qu'elles sont désireuses d'en apprendre plus sur la conformité sociale et sur le développement de filières d'approvisionnement éthiques* »⁴⁷.

En outre, notons que le volet économique, par exemple, n'a pas évolué entre 2006 et 2007. La nouveauté dans le message de l'année 2007 réside uniquement dans le volet social dans lequel, pour la première fois, certaines parties prenantes font leur entrée dans les messages des dirigeants de Carrefour telles que des ONG et les fournisseurs du Groupe dans les pays émergents. Ainsi, le dirigeant cite ici quelques initiatives collectives auxquelles participe Carrefour telles que la signature d'un protocole d'accord avec l'UNI, l'affiliation à la SAI et l'adhésion au CIES-FOOD Business Forum. Le volet environnemental se limite, comme celui des années précédentes, à la réduction des impacts négatifs de l'activité de l'entreprise.

Le catalogue d'actions économiques, sociales et environnementales présenté par le dirigeant en 2007 ne présente pas d'articulation avec la profitabilité de l'entreprise. Lorsque les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans le cadre d'un DD sont

⁴⁷ http://www.ethique-sur-etiquette.fr/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf, p.22

évoquées, les dimensions de profitabilité sont inexistantes dans les discours : chaque catégorie semble être gérée à part.

V.2.2.3 Discussion des résultats et conclusions

« Ainsi, dire c'est légitimer l'action. Légitimité du dirigeant lorsqu'il fait valoir le sens de sa responsabilité sociale mais aussi légitimité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement »
(Attarça et Jacquot, 2006 :19)

Le discours socio-environnemental dans les messages des dirigeants de Carrefour a évolué de 1993 à 2007 : nous observons un discours RSE totalement absent entre 1993 et 2003. A partir de 2004, les messages des dirigeants de Carrefour commencent à intégrer la notion de développement durable. D'ailleurs, les dirigeants d'entreprises cotées comme Carrefour ne peuvent plus, aujourd'hui, ne pas intégrer explicitement dans leurs discours les dimensions relatives à la RSE/DD que ce soit par mimétisme, ou par souci d'image. A partir de 2004, les dirigeants exposent dans leurs messages introduisant les Rapports Annuels, un ensemble de dispositifs entrepris par le Groupe visant à apporter la preuve de sa conformité aux attentes d'une société préoccupée par les questions liées au développement durable. Il semble donc que les dirigeants, à partir de 2004, tendent désormais à s'ouvrir de plus en plus aux valeurs sociales et environnementales véhiculées par la société, ce qui les conduit à une prise en compte plus systématique de ces préoccupations dans leurs discours. Cette tendance s'est traduite par l'évolution des pratiques discursives des dirigeants de Carrefour de manière de plus en plus explicite en matière de RSE.

De **1993 à 2003** c'est-à-dire sur la P1 et la P2, les messages du dirigeant de Carrefour en introduction des Rapports Annuels ne comportent aucun discours RSE, aucune référence au DD et aucune prise en charge des préoccupations sociales et environnementales. En revanche, nous notons la présence irrégulière d'un discours GRH dans le but de motiver, d'impliquer et de faire adhérer les salariés aux objectifs de l'entreprise. Ce discours sur « les hommes et femmes de Carrefour » semble refléter « *une conception déterministe (la gestion du potentiel humain)* » de la GRH plutôt qu'une « *attitude plus politique et volontariste (la politique sociale dans l'entreprise)* » (Attarça et Jacquot, 2006 :14), cette dernière conception considérant les acteurs internes non comme un potentiel à gérer mais comme des ressources à animer, ce qui n'est pas l'image propagée par les discours sur la période 1993-2003. Des critiques viennent appuyer notre conclusion, puisque Carrefour est critiqué sur ses pratiques

sociales avec ses employés (harcèlement moral, salaires inférieurs au SMIC, horaires supérieurs à la réglementation, etc...) en matière d'emplois, de promotion interne et de gestion de carrières. Pour cela, les discours GRH du Groupe ne peuvent que susciter le doute lorsque Philonenko (1997 :99) écrit :

« Carrefour, par sa gestion du personnel, se permet d'avoir un turnover très élevé, sans que cela lui coûte. Un turnover de 100%, pour une entreprise prônant l'épanouissement de l'individu dans le cadre de son travail, a de quoi surprendre »

Et il rajoute plus loin :

« Dans le magasin de Montreuil où travaillait Grégoire Philonenko, le turnover moyen était d'un an. L'équivalent de ce que Robert Linhart notait chez les ouvriers de Citroën à la fin des années soixante dans l'usine de Choisy » (ibid. :114)

Ce silence jeté, dans les discours de la période 1993-2003, sur les notions sociales et/ou environnementales est assez surprenant quand nous savons que *« depuis le début des années 1990, un véritable réveil du thème de l'éthique des affaires s'est produit dans les milieux managériaux »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :28). Or, il semble que l'éthique n'avait pas encore atteint les messages des dirigeants introduisant les Rapports Annuels, du moins chez Carrefour. Il faut rappeler que des pratiques concrètes en matière de DD et de RSE ont été entreprises dans les années 90 par Carrefour mais sans aucune référence à ces pratiques dans les messages du dirigeant. Donc, jusqu'en 2003, il paraît que les questions d'ordre social et/ou environnemental n'étaient pas encore assez prioritaires chez Carrefour pour intégrer les messages du dirigeant.

D'ailleurs, le silence sur certains sujets dans les discours des dirigeants a été souligné par Amernic et al. (2010) qui expliquent que lorsque des sujets ne sont pas exprimés dans les lettres des présidents, cela cache souvent une injustice de la part de l'entreprise et que la plupart des discours des dirigeants préfèrent éviter de mentionner des sujets conflictuels :

« It is important to understand what is excluded from a CEO's text. 'Detecting silence opens us to an institution's injustices, and missed opportunities'; and, quite often, what is missing in analysis 'is disappointment, apathy, alienation, or sadness': much CEO rhetoric avoids a frank discussion of difficulties » (Amernic et al., 2010:170)

D'ailleurs, si « *la répétition d'unités d'analyse de discours (...) révèle les préoccupations, les centres d'intérêts de son auteur* » (Thiéart, 1999), l'absence ou la sous-représentation de certaines occurrences sont tout aussi révélatrices des orientations du discours.

En conclusion, dans les messages de la période 1993-2003, nous ne pouvons donc que constater encore une forme communicationnelle ancienne, voire classique qui nie toute forme de responsabilité sociale ou de développement durable : c'est également une façon de nier l'existence d'une quelconque tension sociale ou de critiques envers les activités de l'entreprise, ce qui rejoint cette affirmation de Charpentier (2006 :114)⁴⁸ :

« Le social a été et reste le grand absent de la communication d'entreprise. (...). Réduite ainsi à l'image, la communication est porteuse d'une conception figée, a-sociale, en tout cas déconnectée du mouvement des contradictions, des antinomies. (...). La communication d'entreprise (...) efface les tensions et lisse les aspérités »

En **2004**, le terme « développement durable » fait une entrée timide dans le message du Président du Conseil de Surveillance : le « développement durable » est mentionné une seule et unique fois dans le message du Président du Conseil de Surveillance et non pas dans celui du Président du Directoire. De plus, il est utilisé sous la forme d'une obligation par l'utilisation du verbe « devoir » : l'image qui se dégage est que le groupe agit de façon responsable par contrainte et non pas par choix.

En **2005**, les initiatives citées dans le message du Président du Directoire n'ont aucun impact direct ou indirect sur les décisions stratégiques de l'entreprise. La RSE est encore à ce stade d'ordre général traitant de questions sociales et/ou environnementales déconnectées des

⁴⁸ Charpentier J-M. (2003), Communication d'entreprise, de « l'image » au social, Communication et langages, vol.149, n°149, année 2003, pp.113-121.

activités économiques de Carrefour : ce sont des actions RSE annexes, non articulées à la stratégie de l'entreprise et non génératrices d'avantage compétitif ou de gain d'opportunité économique mais confèrent uniquement au Groupe l'image d'un « bon citoyen » qu'il semble d'ailleurs chercher et ne pas vouloir, jusqu'à lors, dépasser, du moins dans les discours.

En **2006** et en **2007**, bien que nous assistions à un discours qui devient explicite en matière de RSE et de DD et qui semble, dans certains cas, s'apparenter à un Business Case, mais il ne dégage pas l'image d'un Groupe qui se différencie « *sur l'espace des figures libres* » (Acquier, 2008) : selon l'auteur, « *de tels acteurs apparaissent comme de « bons citoyens »* » parce que leur démarche RSE semble viser uniquement « *l'ensemble des attentes sociales considérées comme standard* ». L'absence d'une articulation des deux thèmes montre que les dirigeants de Carrefour refusent de montrer, dans leurs discours, que leur démarche développement durable peut être un véritable levier de création de valeur mais se contentent de diffuser des discours conciliants et conformes aux attentes de l'ensemble des parties prenantes comme expliqué ci-dessous :

« Cette conflictualité de points de vue et d'intérêts est parfois niée, sous-estimée ou même vilipendée au profit d'un consensus « à tout prix » ou d'une « stratégie gagnant-gagnant » qui peuvent s'avérer au mieux illusoires, au pire manipulateurs » (Brabet et al., 2007 :4)

Le dirigeant semble se contenter de présenter l'entreprise comme conforme aux attentes sociales et environnementales des parties prenantes : ce qui reflète une RSE défensive dans un but de conformité sans chercher à aller au-delà, du moins dans les discours. La question qui s'impose d'elle-même à ce niveau de l'analyse serait la suivante : est-ce que la communauté financière n'est pas encore convaincue par le *Business Case* de la RSE ? En d'autres termes, l'articulation stratégique de la RSE au cœur de métier de Carrefour la RSE ne serait-elle pas encore intégrée dans la représentation qu'ont les dirigeants de leur entreprise ? Et en revanche, une vision qui réduit la RSE à une stratégie de conformité aux attentes serait-elle encore la plus consensuelle et la mieux acceptée ?

Les dirigeants de Carrefour n'affichent pas une démarche RSE articulée à leur métier, une RSE stratégique permettant au Groupe d'acquiescer un avantage concurrentiel sur le long terme. Il semble que le but est uniquement celui de montrer que Carrefour est en conformité avec les

préoccupations des parties prenantes, qu'il se comporte de manière citoyenne et atténue les effets négatifs de ses activités en se basant sur les trois piliers économique, social et environnemental du développement durable sans pour autant mélanger les informations environnementales et sociales aux informations économiques et financières ni articuler, dans les discours, les deux intérêts ensemble. Il semble que la représentation de l'entreprise Carrefour n'est pas encore compatible avec une RSE stratégique surtout que ses dirigeants ne cherchent pas, dans leurs discours, à aller au-delà de la recherche mimétique de bonnes pratiques, pour essayer de trouver ce qui, dans la RSE, permet de se différencier et de renforcer son avantage concurrentiel.

De plus, le discours sur les questions RSE et/ou le DD est séparé du discours faisant état des questions financières, économiques, commerciales et stratégiques : il y a séparation, dans le même message, des deux discours dans la mesure où les questions liées à l'axe socio-environnemental traitent uniquement de ces thèmes où il n'est pas question d'actionnaires ou d'intérêts financiers ou économiques et celles liées à l'axe économique font état de cet axe sans qu'il y ait une interdépendance entre profitabilité et RSE à aucun moment des messages : Ainsi, il n'y a donc aucune articulation discursive existante entre l'intérêt général de la collectivité citoyenne et celui des actionnaires. Il s'agit donc d'une séparation entre l'axe économique et l'axe socio-environnemental.

Les parties prenantes présentes dans les messages se limitent jusqu'en 2005 aux « parties prenantes classiques » de l'entreprise : actionnaires, fournisseurs, clients et salariés qui constituent des priorités stratégiques et économiques pour l'entreprise et pour sa pérennité. Toutefois, l'accent reste mis sur les acteurs directement en lien avec les fonctions de production, financière et commerciale de l'entreprise. La notion de parties prenantes reste donc limitée à sa dimension technico-économique. Nous ne retrouvons la notion élargie de parties prenantes qu'en 2006 lorsque les ONG, syndicats, fournisseurs, les jeunes et la société font leur entrée « tardive » dans les messages. Cette volonté d'introduire ces acteurs dans les discours serait « *dans le but de rechercher leur confiance, leur adhésion et d'orienter leurs comportements à l'égard de l'entreprise* » (Attarça et Jacquot, 2006).

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'espace discursif accordé aux « parties prenantes » a évolué dans les discours des dirigeants sur un continuum allant des employés jusqu'à l'ensemble de la société en 2007. Cette évolution est, bien évidemment, liée au passage d'un discours ne contenant pas de RSE à un discours sur une « RSE explicite ».

En conclusion, nous avons tenté de synthétiser l'évolution de la RSE entre 1993 et 2007 dans les messages des dirigeants de Carrefour en introduction de leurs Rapports Annuels sous la forme d'un diagramme représenté ci-dessous.

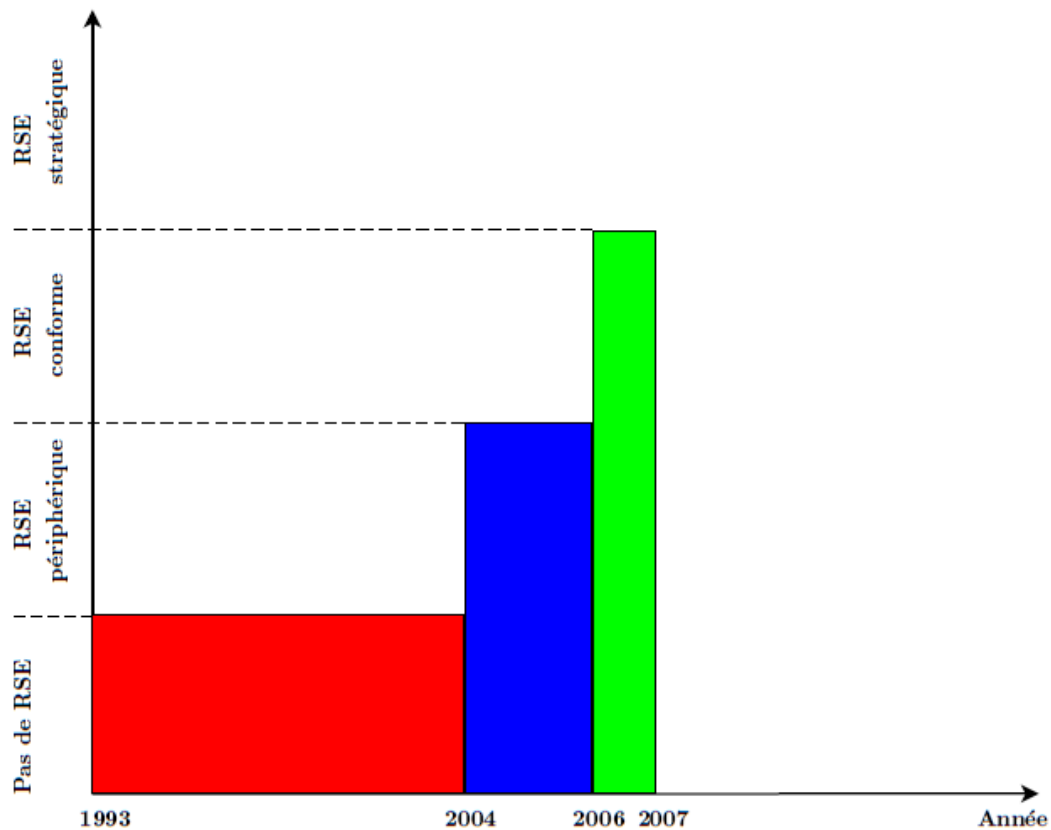


Figure 5 : Evolution de la RSE dans les discours des dirigeants de Carrefour de 1993 à 2007

Le discours socio-environnemental passe dans les messages des Rapports Annuels d'une absence ou quasi-absence à un discours qui se limite à la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes et non pas de dépasser cette conformité en créant une RSE stratégique qui pourrait offrir un avantage compétitif de long terme pour Carrefour.

Ainsi, les discours des messages introduisant les Rapports Annuels reflètent l'adoption d'une RSE réactive qui est la démarche d'une entreprise qui adopte des questions RSE d'ordre général et/ou qui se focalise seulement sur la réduction ou la limitation des effets sociaux et environnementaux néfastes de sa chaîne de valeur : une RSE est stratégique et confère un avantage concurrentiel à l'entreprise, dès lors qu'elle n'est plus guidée par le mimétisme, mais

conduit au contraire à se différencier de ses concurrents, ce qui n'est pas encore le cas d'après les discours des dirigeants de Carrefour.

V.2.3 Discours de la profitabilité, de la RSE et de leur articulation dans les messages des Rapports de Développement Durable

Avant de débiter l'analyse que nous avons réalisée sur le sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable, il nous a paru indispensable d'identifier l'environnement lexical de référence de l'ensemble de ce sous-corpus pour ensuite aborder les principales évolutions dans la présentation de la profitabilité, de la RSE puis celle de l'articulation entre RSE et Profitabilité.

L'analyse du vocabulaire dominant du sous-corpus repose sur l'observation des formes les plus fréquentes grâce au dictionnaire que génère Lexico 3. Elle permet d'identifier les tendances lourdes du sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable.

Dans le tableau ci-dessous, le repérage des termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable (2001-2007) offre une vue d'ensemble de la composition lexicale de ce sous-corpus. Par exemple, on observera que le poids du « développement durable » marque naturellement les messages des Rapports de Développement Durable. Le développement durable semble ici prendre le pas sur la « responsabilité » même si l'on agrège les occurrences des mots responsabilité et responsable. Par ailleurs, la profitabilité semble la grande absente de ces discours même si la dimension économique y est présente.

	Termes	Occurrences
1	Développement	45
2	Durable	37
3	Carrefour	35
4	Groupe	29
5	Démarche	23
6	Economique(s)	21
7	Pays	18
8	Actions	15
9	Progrès	15
10	Responsabilité(s)	14
11	Clients	14
12	Monde	13
13	Qualité	13
14	Sociale(s)	12
15	Rapport	11
16	Performance	10
17	Politique	10
18	Engagements	9
19	Fournisseurs	9
20	Initiatives	9
21	Parties Prenantes	9
22	Collaborateurs	8
23	L'environnement	7
24	Pratiques	7
25	Respect	7
26	Dialogue	6
27	Indicateurs	6
28	Mondialisation	6
29	Responsable	6
30	Risques	6
31	Stratégie	6
32	Valeurs	6

Tableau 10 :Les termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des dirigeants dans les Rapports de Développement Durable de 2001 à 2007 fourni par le logiciel Lexico3

La « rentabilité » et la « croissance » apparaissent chacune seulement 3 fois dans les messages des Rapports de Développement Durable et « création de valeur » n'est utilisée que 2 fois, enfin les « actionnaires » sont mentionnés 3 fois. Cette faible occurrence de termes relatifs à la thématique de la profitabilité, telle qu'elle est présentée dans les Rapports Annuels, dans les messages des Rapports de Développement Durable permet de renforcer l'hypothèse d'une séparation entre *Business* et *Society* dans la représentation qu'ont les dirigeants de leur entreprise.

Notons ici que l'utilisation des termes « rentabilité », « croissance » et « création de valeur » est à chaque fois articulée à la thématique de développement durable : ces termes ne sont jamais mentionnés seuls, dans le sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable, pour présenter des résultats ou des perspectives relatifs à la thématique de la profitabilité. Chaque fois que cette thématique est abordée, elle l'est comme support ou justification de la démarche DD/RSE, ce que nous allons voir plus bas dans l'analyse de l'articulation RSE/Profitabilité.

Nous avons tenté, à travers Lexico3, d'établir les AFC des messages des Rapports Développement Durable (DD) des dirigeants de Carrefours de 2001 à 2007 afin de visualiser le degré de convergence et de divergence des messages DD sur la période 2001-2007. L'analyse factorielle des correspondances permet de juger des écarts en termes de répartition du stock lexical, et d'observer les éloignements ou rapprochements entre les différentes parties du corpus.

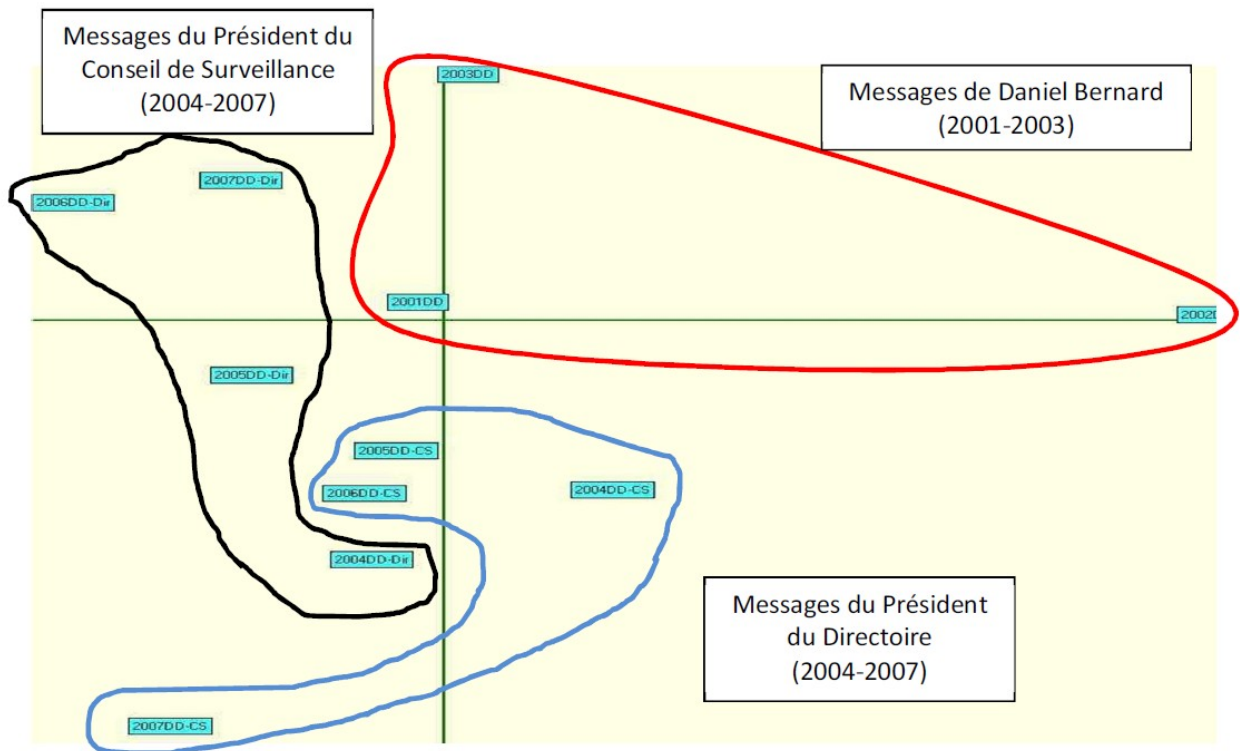


Figure 6: Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) du sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable de 2001 à 2007

Les résultats de l'analyse des correspondances du sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable en ce qui concerne les messages allant de 2001 à 2007 sont résumés par la figure 2.

Le graphique de l'AFC montre que les messages de 2001/2002/2003 ressortent du lot. Nous observons sur le repère que ces trois messages sont loin des autres messages sans pour autant se ressembler : le message DD 2001 se trouve au milieu du repère ce qui veut dire qu'il est consensuel et contient peu de spécificités lexicales propres parce que l'origine du plan factoriel représente le lieu du vocabulaire commun du corpus (Pierre, 2007 :349), ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'il s'agissait du 1^{er} Rapport de Développement Durable. On peut penser qu'il contient en germe l'ensemble de l'univers lexical propre aux messages des Rapports de Développement Durable, qui se différenciera et se spécifiera par la suite en conservant cet ancrage commun.

On remarque aussi que tous les messages de Daniel Bernard (P1 et P2) sont situés sur l'axe vertical ou à sa droite. Tandis que les messages de ses successeurs (P3) figurent à gauche de cet axe à l'exception du message 2004 du président du Conseil de Surveillance. Ceci semble bien indiquer une différenciation avant/après l'éviction de Daniel Bernard, déjà observée dans les messages des Rapports Annuels.

Cependant, la disposition des messages sur les axes factoriels ne correspond pas à un schéma qui ressemble à une évolution chronologique comme pour les messages des Rapports Annuels. De plus, sur le graphique de l'AFC ci-dessus, les messages des années 2001-2002-2003 sont éloignés les uns des autres ce qui signifie qu'ils sont différents du point de vue du lexique utilisé tandis que ceux des années 2004/2005/2006/2007 sont plus proches les uns des autres et donc plus homogènes lexicalement.

Nous souhaitons ici connaître les spécificités lexicales du nuage de points relatif aux messages des Rapports de Développement Durable de Daniel Bernard de 2001 à 2003. Nous obtenons ainsi le tableau ci-dessous qui regroupe, pour les messages sélectionnés, les formes qu'ils sur-emploient (positives) ainsi que celles qu'ils sous-emploient (négatives).

Terme	Fréquence Totale	Fréquence Partielle	Spécificités
Pays	18	12	+3
Monde	13	9	+2
Qualité	13	9	+2
Groupe	29	7	-2

Tableau 11: Spécificités chronologiques majeures des messages des Rapports de Développement Durable des années 2001/2002/2003

Le tableau 11 s'ouvre sur un diagnostic de spécificités relatif aux formes *pays* et *monde* dont la méthode nous signale l'abondance relative dans les messages des Rapports de Développement Durable entre 2001 et 2003. Nous pouvons dégager de ces résultats que les spécificités des messages des Rapports de Développement Durable de Daniel Bernard rejoignent ceux des messages des Rapports Annuels dans la mesure où l'accent est toujours mis sur l'expansion internationale. De plus, le sur-emploi de *qualité* renvoie à une représentation encore « primaire » et limitée de la RSE. Les spécificités lexicales trouvées ne sont pas caractéristiques d'un discours socio-environnemental mais renvoient à un discours commercial expansionniste avec un accent mis sur les « filières qualité » de Carrefour.

Nous allons maintenant étudier les spécificités lexicales de la P3 (2004-2007) qui correspond aux messages des successeurs de Daniel Bernard.

Terme	Fréquence Totale	Fréquence Partielle	Spécificités
Parties prenantes	9	9	+3
Responsabilité	8	8	+3
L'ensemble	8	8	+3
Groupe	29	22	+2
Responsable	6	6	+2
Qualité	13	4	-2
Monde	13	4	-2
Pays	18	6	-3

Tableau 12: Spécificités chronologiques majeures des messages des Rapports de Développement Durable des années 2004/2005/2006/2007

Le tableau 12 s'ouvre sur un diagnostic de spécificités relatif aux formes *parties prenantes* et *responsabilité* qui sont en sur-emploi dans les messages des Rapports de Développement Durable de 2004 à 2007. En revanche, les termes *monde* et *pays* sont sous-employés dans ces messages. L'adjectif *responsable* est spécifique des messages de cette période. Il est utilisé dans des contextes d'énonciation visant à mettre en relief l'image responsable du Groupe :

« *Carrefour entend ainsi démontrer en actions sa volonté de se positionner en tant qu'entreprise **responsable**, solidaire et citoyenne* » (José Luis Duran, Message du Rapport DD, 2004)

« *Démontrant sa volonté d'être reconnu comme le moteur d'une distribution mondiale **responsable*** » (José Luis Duran, Message du Rapport DD, 2004)

« *L'image employeur **responsable*** » (José Luis Duran, Message du Rapport DD, 2007)

Nous allons maintenant analyser, dans les messages des dirigeants introduisant les Rapports de Développement Durable entre 2001 et 2007, les principales évolutions dans la présentation de la DD/RSE puis dans celle de l'articulation entre profitabilité et DD/RSE.

Evolution du discours DD/RSE dans les messages des Rapports de Développement Durable entre 2001 et 2007

Nous allons, dans ce paragraphe, présenter les principales évolutions des thématiques DD et/ou RSE abordés dans les messages des Rapports de Développement Durable.

Dans le sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable, la DD/RSE a évolué entre 2001 et 2007 de la façon suivante : elle est passée, dans les discours, du stade d'une volonté, d'un projet à mettre en place à une démarche générant de la profitabilité et intégrée à la culture de Carrefour. Nous présentons deux extraits, l'un de 2001 et l'autre de 2007, afin de souligner cette évolution :

« *C'est dans cette philosophie (contribuer au développement économique, social, culturel et environnemental) que nous **voulons** inscrire l'action de*

*Carrefour. (...). C'est avant tout au cœur de nos pratiques quotidiennes que nous **voulons** faire la preuve de notre engagement social, économique et environnemental* » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2001)

Au stade de l'extrait ci-dessus, l'utilisation du verbe « vouloir » indiquerait que le développement durable est encore, en 2001, de l'ordre du projet voire de l'ambition.

« Plus que jamais, nous sommes convaincus que le développement durable est un facteur de croissance et de rentabilité » (José Lui Duran, Président du Directoire, Message du Rapport DD, 2007)

Dans l'extrait ci-dessus, le DD est devenu explicitement, en 2007, un facteur de profitabilité.

Nous présentons maintenant l'évolution chronologique par année de la notion de DD/RSE dans les messages des Rapports de Développement Durable.

Le développement durable encore au stade d'un projet en 2001 et en 2002

En **2001**, le dirigeant affirme avoir formalisé cette année la stratégie DD qu'il projette de mettre en place :

« Nous avons formalisé, cette année, notre stratégie de développement durable de façon à la déployer progressivement sur le terrain, dans tous les pays où nous sommes présents » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2001)

Dans le message de l'année **2002** (qui est sous la forme d'un entretien), le dirigeant se fait poser une question afin de répondre explicitement à l'une des principales critiques adressées non seulement à Carrefour mais à toutes les multinationales de grande distribution à savoir leur responsabilité dans l'exportation et l'imposition des habitudes et des produits de consommation occidentales :

« Vous dites que Carrefour a pour rôle de démocratiser la consommation. Mais certains s'inquiètent de voir la grande distribution exporter les modes de consommation occidentaux, incompatibles avec un développement durable... »

Le dirigeant essaye de réparer cette mauvaise image et répond à cette critique en expliquant que Carrefour est « très près des sociétés » dans lesquelles il s'installe et respecte la culture locale de ces pays tout en les aidant « à élever leurs standards, en termes de qualité de vie, de respect de l'environnement, d'hygiène et de sécurité alimentaire » :

« Notre objectif n'est pas de vendre les mêmes produits partout mais de générer localement du progrès sur les trois pôles du développement durable en stimulant les échanges, le commerce, la démocratie, la liberté économique et culturelle » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2002)

Le développement durable est utilisé comme moyen de préserver le capitalisme actuel tout en le positivant

En outre et en réponse aux nombreuses voix critiques qui se sont élevées et s'élèvent toujours contre la mondialisation perçue comme la cause de nombreux déséquilibres, injustices et catastrophes, le type de discours présenté dans le message de l'année 2003 s'efforce de défendre la mondialisation en la positivant grâce au développement durable : ici le développement durable est donc utilisé à des fins de légitimation de la mondialisation.

« Présents dans 29 pays, nous vivons cette "mondialisation positive" de l'intérieur, au cœur des populations, et croyons qu'une mondialisation équitable, respectueuse de la diversité de chacun, est possible » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2003)

« Le développement durable : une façon de "positiver" la mondialisation » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2003)

« ...pour une mondialisation équitable qui sera force de développement et de progrès » (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2003)

Le développement durable en 2003, en 2004 et en 2005 : un moyen au service d'une réputation sociale

En **2003**, le développement durable semble être perçu comme un moyen pour Carrefour d'obtenir le label, le trophée de « référence », de leader du commerce moderne : c'est donc l'« image » qui est recherchée :

*« Entreprise commerciale, nous nous sommes donné pour ambition d'être la **référence du commerce moderne** en assumant nos responsabilités économiques, environnementales, sociales, partout où nous exerçons notre métier »* (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2003)

En 2004, le Président du Conseil de Surveillance répète, comme son prédécesseur, la volonté de Carrefour « *de se **positionner** en tant qu'entreprise responsable, solidaire et citoyenne* » appuyant par là l'hypothèse que le DD semble être pour Carrefour une démarche pour soigner son image afin de décrocher un titre et par conséquent atteindre une certaine reconnaissance, gage de légitimité :

*« La responsabilité du Groupe Carrefour s'exprime chaque jour, démontrant sa **volonté d'être reconnu** comme le moteur d'une distribution mondiale responsable »* (Luc Vandeveld, Message du Rapport DD, 2004)

Dans le message de **2005**, le Président du Conseil de Surveillance Luc Vandeveld obtient les « gages de reconnaissance » qu'il cherchait :

*« Grâce à notre engagement historique et à la mobilisation de nos équipes en faveur du développement durable, **Carrefour a été classé 5^{ème} parmi les entreprises les plus responsables** dans le magazine Fortune et est aujourd'hui **présent dans les principaux indices ISR** »* (Luc Vandeveld, Message du Rapport DD, 2005)

En **2007**, le Président du Directoire, mentionnera encore parmi les dossiers prioritaires celui de « *l'image employeur responsable* »

A partir de 2006 et en 2007, le développement durable est aussi perçu comme une opportunité

Et le Président du Conseil de Surveillance demande à ce que le développement durable soit vécu dorénavant par Carrefour comme une opportunité plutôt que comme une « contrainte » :

« Il (le développement durable) ne doit pas être vécu comme une contrainte, il est devenu une composante de notre démarche commerciale et de notre offre »
(Luc Vandevelde, Président du Conseil de Surveillance, message DD, 2005)

En **2007**, le Président du Directoire présente le développement durable comme *« une formidable opportunité pour nourrir notre marque et renforcer la confiance du consommateur dans nos produits ou services »*

Finalement, nous remarquons que le DD s'est de mieux en mieux intégré dans les discours des dirigeants passant du stade d'un projet à celui d'une arme concurrentielle permettant au Groupe de fidéliser les clients. Cependant, l'obsession de l'image, de la réputation reste omniprésente dans les discours des dirigeants par l'utilisation en 2007 de l'expression « image employeur responsable » : le développement durable reste, dans les messages des dirigeants de Carrefour, un outil marketing servant plus l'image de l'entreprise que sa stratégie.

Evolution de l'articulation profitabilité/RSE dans les messages des Rapports de Développement Durable entre 2001 et 2007

L'articulation discursive entre profitabilité et DD/RSE a également connu une évolution dans la mesure où elle est passée d'une articulation non atteinte, future ou même d'une simple juxtaposition des deux concepts dans une même phrase créant ainsi une sorte de détournement linguistique ou d'ambiguïté, à une articulation forcée pour enfin atteindre une articulation directe liant profitabilité ou même création de valeur avec le DD et/ou la RSE. Afin d'appuyer nos conclusions, nous détaillons ci-dessous cette évolution que nous appuyons par certains extraits des messages des Rapports DD.

Un discours ambigu autour d'une articulation encore non atteinte

L'ambiguïté dans certains comportements verbaux et les infléchissements, masquages, détournements dans l'usage de la parole peuvent expliquer la considération par le sujet parlant de ceux auxquels il s'adresse, le public visé qui est justement ici large et à intérêts divergents.

*« J'ai pour ma part la conviction que l'économie **doit** conjuguer rentabilité et équité »* (Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2001)

Dans l'extrait ci-dessus, c'est l'économie qui « doit conjuguer rentabilité et équité » et non pas Carrefour : ce n'est donc pas une articulation rentabilité/équité qui concerne Carrefour. Nous y voyons une forme d'ambiguïté voulue par l'auteur du message dans le but de créer, chez le lecteur, l'impression d'une articulation. De plus, l'utilisation du verbe « devoir » fait référence à une forme d'obligation extérieure, à un lien forcé et non pas à un choix délibéré de la part du dirigeant.

« L'enjeu est de faire du développement durable un véritable levier de création de valeur pour le Groupe, avec plusieurs objectifs : répondre aux attentes de nos clients, de nos actionnaires, et de nos partenaires de plus en plus sensibles aux politiques sociales et environnementales des entreprises »
(Daniel Bernard, Message du Rapport DD, 2001)

Dans l'extrait ci-dessus, il est clair que l'articulation entre DD et création de valeur est envisagée mais elle n'est pas encore atteinte en 2001 par le Groupe et il s'agit encore d'un projet à construire, un « enjeu ».

L'articulation profitabilité/RSE s'élève à partir de 2003 au rang d'un « impératif » après n'avoir été qu'une ambition

« Engagés depuis des années dans une démarche de développement durable, nous nous efforçons, jour après jour, de concilier les impératifs économiques propres à notre entreprise avec les besoins de la société, le respect des règles de l'économie et la protection de l'environnement » (Daniel Bernard, message DD, 2003)

Nous relevons de l'extrait ci-dessus une articulation entre DD et « impératifs économiques » mais nous remarquons que cette articulation est forcée, qu'elle n'est pas facile ou évidente et qu'elle n'est surtout pas encore atteinte par l'utilisation de « nous nous efforçons ». De plus, l'utilisation du mot « impératif » pour décrire les exigences ou les intérêts économiques est révélatrice d'un radicalisme absolu, d'une interdiction de concessions voire d'un « impératif catégorique » indiscutable à la Kant : ce qui sous-tend une certaine supériorité de cet « impératif » par rapport à toute autre considération. Par ailleurs l'économie est curieusement mentionnée deux fois dans une seule phrase puisque **le respect de ses règles** est à nouveau mentionné au même titre que les besoins de la société et la protection de l'environnement.

Carrefour, jusqu'alors et à travers le lexique utilisé dans les messages de ses dirigeants, semble agir de façon responsable par contrainte et non pas par choix, ce qui va évoluer au fil des messages.

Le discours de la compatibilité entre performance économique et responsabilité d'entreprise émerge en 2004

Dans les extraits ci-dessous, les deux objectifs de profitabilité et de RSE/DD sont présentés comme étant compatibles l'un avec l'autre et non opposés :

« Poursuivre nos objectifs de performance et de développement tout en exerçant pleinement notre responsabilité d'entreprise partout où nous sommes présents: telle est notre détermination aujourd'hui » (José Luis Duran, message DD, 2004)

« L'année 2005 a marqué un tournant dans la stratégie du groupe avec le retour de la croissance. Pour être pérenne, elle doit impérativement s'accompagner de la prise en compte de l'ensemble de nos responsabilités économiques, sociales et environnementales, remettant l'homme au cœur de notre stratégie » (José Luis Duran, message DD, 2005)

« Développement durable et rentabilité ne s'opposent pas : il faut que les projets initiés soient économiquement viables afin de garantir leur pérennité au même titre qu'il est de notre responsabilité de veiller à ce que Carrefour

atteigne ses objectifs économiques nous donnant ainsi les moyens de nos ambitions en matière de politique sociale et environnementale » (Luc Vandevelde, message DD, 2005)

Nous voulons nous arrêter sur l'affirmation suivante : « *Développement durable et rentabilité ne s'opposent pas* » : l'utilisation d'une tournure négative ici semble cacher un refus, de la part du dirigeant, à affirmer une réelle articulation entre DD et rentabilité. Il est important de souligner ici que le discours de la profitabilité dans les messages des Rapports de Développement Durable n'est pas celui de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire : on va jusqu'à « rentabilité » mais pas au-delà.

De plus, nous remarquons dans l'extrait ci-dessus une forme de subordination entre l'économique, qui est présenté comme une obligation par l'utilisation du verbe falloir (« *il faut* ») et la politique sociale et environnementale qui est reléguée au rang des « *ambitions* ». Aussi, la « responsabilité » est utilisée ici envers les « objectifs économiques » et non pas envers la « politique sociale et environnementale » qui est, en plus, conditionnée à l'atteinte des objectifs économiques de Carrefour.

De la compatibilité au Business Case

En 2006, le Président du Conseil de Surveillance écrit dans son message introduisant le Rapport de Développement Durable : « le développement durable n'est pas de la philanthropie ». cette affirmation signifierait que la représentation de la RSE/DD, chez les dirigeants de Carrefour, a dépassé le stade primaire de la philanthropie et de la charité pour accéder, à partir de 2007, à une RSE proche du Business Case articulant la réduction des coûts, la maîtrise des risques et même la création de valeur au développement durable comme le Business Case économique présenté dans l'extrait ci-dessous.

« Cette démarche (le développement durable) ne pénalise pas notre performance économique, bien au contraire. Elle nous aide à identifier des opportunités de développement, à réduire nos coûts et à mieux anticiper et maîtriser nos risques. Elle constitue donc un vrai levier de croissance, une source de création de valeur pour notre Groupe ainsi que toutes ses parties prenantes, et la garantie de notre pérennité » (Robert Halley, Président du Conseil de Surveillance, message DD, 2007)

La première phrase de l'extrait ci-dessus se présente comme une réponse aux détracteurs du DD, à ceux qui critiquent le DD comme étant un danger pour les intérêts économiques de l'entreprise. Dans cet extrait, le Président du Conseil de Surveillance articule la démarche de développement durable du Groupe avec la « création de valeur », cette fois dans le cadre d'un lien causal direct et sans aucune ambiguïté linguistique.

Business Case social

Dans l'extrait ci-dessous, il semble que les dirigeants aient intégré l'idée qu'une politique des ressources humaines « responsable » envers les collaborateurs peut engendrer un gain d'opportunité pour l'entreprise en attirant les meilleurs talents et en créant un sentiment de « fierté d'appartenance » pour les collaborateurs actuels, ce qui augmenterait leur productivité et leur efficacité dans le cadre de leur travail et bénéficierait à l'entreprise et à ses résultats.

« En tant que 9ème employeur privé mondial, nous devons offrir à nos collaborateurs un environnement stimulant et agréable. Nous avons, dès cette année, travaillé sur ces aspects afin d'attirer et de conserver les meilleurs talents. Le déploiement de notre démarche permet également de donner du sens à l'action de nos collaborateurs et renforcer leur fierté d'appartenance » (José Luis Duran, Président du Directoire, message DD, 2007)

Business Case client

« L'enjeu est de se mettre au service du client pour répondre mieux que la concurrence à ses besoins de prix et de qualité, mais aussi de répondre à ses exigences en termes de fabrication responsable, de respect de son environnement et de sécurité alimentaire ou d'utilisation » (José Lui Duran, Président du Directoire, message DD, 2007)

Dans l'extrait ci-dessous, il s'agit de fidéliser les clients, de vendre plus et d'être plus compétitif en proposant une offre de produits conçus de façon responsable et répondant ainsi à l'évolution et à la variété des besoins et des comportements d'achats de certains clients: ce

qui correspond au « *Doing well while doing good* » c'est-à-dire faire profiter l'entreprise en faisant profiter l'environnement, la santé, la sécurité des clients...

En conclusion, l'impression qui se dégage des messages DD est telle que l'adoption du DD et/ou de la RSE semble être envisagée comme une réponse à l'évolution des attentes des parties prenantes et surtout des clients.

« C'est pour répondre au mieux aux attentes de nos clients que tant de projets ont ainsi vu le jour en 2005 » (José Lui Duran, message DD, 2005)

C'est pour cette raison qu'il nous semble que la prise en compte du DD semble être perçue comme une contrainte plutôt que comme une opportunité chez Carrefour et qu'il s'agirait plutôt de mieux maîtriser les contraintes sociétales qui peuvent peser sur elles en affichant une image conforme à leurs attentes. Nous nous appuyons également sur la quasi-absence du verbe « pouvoir » (5 occurrences du verbe et de ses déclinaisons) par rapport à l'utilisation plus fréquente du verbe « devoir » (12 occurrences du verbe et de ses déclinaisons) dans les messages DD. La rareté du verbe « vouloir » dans les messages DD indiquerait que l'entreprise agit, non pas par sa volonté propre, mais sous la pression notamment de la société civile.

« Au-delà du respect des lois et des intérêts économiques, l'entreprise agit moralement par choix et non plus seulement par contrainte (Pasquero, 2004, p. 267). C'est à cette condition que l'entreprise devient "socialement responsable" » (Loison, 2009 :114)

V.2.4 Des messages convergents ?

En comparant, entre 2001 et 2007, les messages des Rapports Annuels et ceux des Rapports de Développement Durable, nous trouvons qu'ils sont divergents au point de donner l'impression d'émaner de deux entreprises distinctes.

D'un côté, le discours des perspectives et des résultats liés à la rentabilité n'est pas absent dans les messages des Rapports de Développement Durable mais il reste discret, il n'y prend

pas les formes de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire tandis qu'il est prioritaire dans les messages des Rapports Annuels où il prend progressivement ces formes.

D'un autre côté, le discours social et environnemental, présent à partir de 2004 dans les messages des Rapports Annuels, est juxtaposé à celui sur la valeur sans y être intégré tandis qu'il est présenté, dans les messages des Rapports de Développement Durable, comme articulé à la réduction des coûts, à la maîtrise des risques et à la fidélisation des clients. Entre 2001 et 2007, il existe donc bien une déconnexion entre le discours RSE/DD des messages des Rapports Annuels et celui des Rapports DD : d'un côté, le discours des messages des Rapports Annuels ne présente pas d'articulation entre profitabilité et RSE/DD et d'un autre côté, le discours des messages des Rapports DD présente dès 2001 une articulation, quoique forcée, entre les thématiques de la profitabilité qui sont évoquées uniquement pour justifier certaines démarches RSE/DD. L'interprétation que l'on pourrait proposer de ces observations est que le discours sur la profitabilité ne doit pas intégrer des considérations socio-environnementales tandis que le discours socio-environnemental (message du Rapport DD) doit articuler les intérêts socio-environnementaux et économiques, peut-être dans le but de justifier des investissements en matière de RSE et/ou DD. La conclusion est que les messages des Rapports Annuels et ceux des Rapports DD ne convergent pas mais sont divergents quoique émanant des mêmes locuteurs-dirigeants.

Le constat qui en découle serait dans ce sens : lorsque les dirigeants parlent de profitabilité, ils ne l'articulent pas avec une autre thématique extra-financière mais lorsqu'ils parlent d'autres sujets, cela doit se justifier par la profitabilité.

Le point commun entre les discours des dirigeants sur la RSE/DD en introduction des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable est le fait qu'ils semblent être prononcés à des fins d'image et d'« auto-célébration ». Nous retenons de l'étude empirique des messages des dirigeants du Groupe Carrefour que leur discours social et environnemental est construit dans le but de gagner l'adhésion de l'audience qui est constituée désormais d'un éventail de plus en plus large allant jusqu'à l'ensemble des acteurs économiques et de la société civile et que la démarche RSE adoptée par Carrefour s'est initiée en réaction aux pressions des parties prenantes.

A travers leurs messages, les dirigeants cherchent ainsi à répondre à un double enjeu : d'un côté, ils cherchent à assurer la légitimité de l'entreprise, et d'un autre côté, ils se conforment à l'obligation de reddition économique, sociale et environnementale.

« Ce double enjeu fait coexister selon Igalens (1997) une logique descriptive – l'entreprise se livre à un inventaire de toutes les actions réalisées- et une logique de témoignage – l'entreprise soigne son image. En fait, le plus souvent, l'entreprise est tentée d'instrumentaliser le reporting RSE à des fins de communication » (Aubourg et al., 2008 :5)

En effet, dans les entreprises orientées client comme Carrefour, la démarche RSE constitue (au moins aussi) une série de campagnes marketing hautement positionnées adoptant et défendant des causes qui relèvent de la RSE. Dans cette optique, l'entreprise poursuit des initiatives sociales et environnementales comme une forme d'assurance face aux critiques publiques. Or, le risque inhérent à de telles logiques est celui de restreindre la démarche de développement durable à des projets émergents, éventuellement ambitieux, mais marginaux et peu articulés au cœur de métier de l'entreprise (Acquier, 2008). Carrefour semble, à travers les messages de ses dirigeants, développer une approche RSE qui vient s'ajouter en surface à l'activité normale de distributeur pour « réparer » en quelque sorte les dégâts d'une activité fortement concurrentielle.

Conclusion Partie II

« Le Groupe Carrefour correspond-il à l'image de ces « vieilles dames » aux mentalités et aux représentations peu compatibles avec les préceptes de la RSE ? » (De Baur et Coëdel, 2010 :20)

La profitabilité dans les messages des Rapports Annuels de Carrefour

La thématique de la profitabilité a évolué de façon intéressante dans les messages des Rapports Annuels : elle est passée d'une croissance extensive focalisée sur la conquête internationale dans les discours de 1993 à 2003 à une croissance intensive axée sur la maximisation de la rentabilité des capitaux employés à partir de 2004. Ainsi, le nouveau schéma qui se dessine à partir de 2004 est tel que les investissements deviennent de plus en plus restreints et focalisés sur des « acquisitions tactiques » et stratégiques du point de vue de la profitabilité et de la création de valeur pour l'actionnaire. Le capitalisme financier ayant imposé l'obsession de la *shareholder value*, une sorte de « loi de fer » du critère de retour sur investissement imposant l'abandon d'un certain nombre d'activités qui peinent à atteindre l'objectif de la maximisation du retour sur capitaux employés. C'est dans cette logique que nous assistons à une emprise, voire domination, de plus en plus totale des critères du capitalisme financier sur le discours économique : l'analyse discursive menée pour cette recherche fait ressortir la prégnance du contexte institutionnel dans lequel les acteurs évoluent.

La RSE et le développement durable dans les messages des Rapports Annuels

La référence au DD et/ou à la RSE n'émerge pas dans les messages des Rapports Annuels en même temps qu'est édité le premier rapport de Développement Durable : le premier rapport DD de Carrefour est publié en 2001 tandis que la notion de développement durable émerge pour la première fois dans le message du Président du Conseil de Surveillance du Rapport Annuel de 2004. En outre, la contrainte juridique imposée par la loi NRE (2001) est occultée dans les messages.

Cette abstraction totale d'un discours relevant du social et de l'environnemental entre 1993 et 2003 semble refléter, chez le dirigeant, une séparation entre l'entreprise et la société, entre les

questions économiques et celles d'ordre social et/ou environnemental alors que le contexte des années 90 est celui de plans sociaux, des restructurations, du chômage, de l'internationalisation (Charpentier, 2006 :115) et de la prise en compte des problèmes de pollution...

Ensuite, entre 2004 et 2007, la référence au DD et/ou à la RSE prend progressivement une part de plus en plus importante des messages des dirigeants en termes de poids et d'espace.

L'entrée tardive du « développement durable » dans les messages des Rapports Annuels nous renvoie l'image d'une entreprise « *en quête de légitimité externe et de sens* » qui utiliserait le développement durable comme « *idéologie du dernier recours* » (Charpentier, 2006 :119) dans le sens où ce qui compte en dernier ressort, c'est le « risque réputation ».

La représentation de la RSE qui se dégage des messages des dirigeants des Rapports Annuels constitue le « *minimum de ce qui est attendu d'une grande entreprise en matière de responsabilité sociale* » (Aggeri, 2004) parce que les actions présentées ne cherchent pas à dépasser le stade de la conformité aux exigences des parties prenantes en matière socio-environnementale. La démarche RSE présentée dans les discours correspondrait à un catalogue de bonnes pratiques isolées : « *des pratiques qu'ils font déjà, ces petits riens, ces bonnes pratiques réalisées au quotidien. (...). La démarche RSE semble se construire lentement, oscillant entre communication et action* » (De Baur et Coëdel, 2010 :20).

Bien que les messages des dirigeants s'efforcent progressivement d'afficher l'image d'une entreprise qui fait partie d'une communauté d'intérêts multiples avec lesquels elle entretient des liens de dépendance mutuelle, les discours ne chercheraient pas à aller au-delà en affirmant explicitement que cet ancrage dans la société est profitable financièrement à Carrefour.

De plus, les préoccupations managériales en matière de RSE apparaissent comme secondaires au regard des dimensions économiques et financières. Ainsi, la RSE est abordée comme une problématique juxtaposée mais non intégrée aux autres problématiques managériales de nature financières, commerciales, organisationnelles... Ce qui renvoie à une conception encore relativement primaire de la RSE : « *la place de la RSE est clairement limitée aux espaces restreints où elle ne vient pas compromettre la bonne marche des affaires* » (De Baur et Coedel, 2010 :21).

L'analyse du discours de responsabilité sociale met donc en évidence la difficulté de gérer l'antagonisme des intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, les discours se limitent à

nier toute forme de divergence d'intérêts en ne proposant aucune forme d'articulation stratégique de la RSE comme si ce problème ne se posait même pas.

« Les difficultés à concilier logiques marchande et financière d'une part et logiques sociale et environnementale d'autre part, sont toujours occultées. L'occultation de l'antagonisme entre ces deux systèmes, inhérent à la théorie de la RSE, s'explique vraisemblablement par la volonté des dirigeants de nier les problèmes potentiels et les incertitudes, attachées à la mise en œuvre d'une stratégie sociétale (baisse de la rentabilité à court terme, incertitude sur les demandes sociétales...). Cette attitude n'est pas spécifique à la thématique de la RSE. De manière générale, le discours managérial, cherche le plus souvent à occulter les difficultés ou les situations conflictuelles dans l'entreprise »
(Attarça et Jacquot : 22)

L'unique façon de présenter un lien entre les deux semble être : ce qui est bon pour les actionnaires est bon pour les *stakeholders*, dans le sens où plus Carrefour est fort économiquement, plus il serait capable de répondre aux préoccupations sociales et environnementales. Ce qui s'apparenterait à affirmer : « laissez Carrefour s'enrichir encore plus pour qu'il puisse mieux vous aider ! ».

Enfin, le fait que la question cruciale des conflits d'intérêt qui peuvent exister entre, d'un côté, les actionnaires et d'un autre côté, les autres parties prenantes, n'est jamais posée, donne l'impression que les dirigeants tendent, à travers leur discours, de préserver l'unité de l'entreprise. En effet, aucune divergence d'intérêts entre les actionnaires et le reste des parties prenantes n'est exprimée. Le discours commercial ou de profitabilité est absent lorsque le dirigeant parle de RSE ou de DD. Ainsi, la finalité du discours du dirigeant correspondrait ici à la conclusion suivante émise par Aubourg et *al.* (2008) après avoir étudié les rapports de développement durable de trois sociétés cotées :

« La finalité est double, une finalité de motivation du personnel et de création de cohésion interne, une finalité d'image et de réputation auprès des parties prenantes externes » (Aubourg et *al.*, 2008 : 5)

Enfin, les démarches RSE/DD affichées par les dirigeants de Carrefour sont intéressantes mais elles ne permettent pas d'aller sur ce que pourrait être une démarche d'intégration aux objectifs, à la stratégie, aux opérations de l'entreprise, de facteurs sociaux, environnementaux et sociétaux. Carrefour semble, à travers les discours de ses dirigeants introduisant les Rapports Annuels, être encore dans la contrainte, l'obligation, le moindre mal et non pas dans la réflexion stratégique.

La profitabilité, la RSE et le développement durable dans les messages des Rapports de Développement Durable

Nous avons déjà mentionné plus haut que les messages des Rapports de Développement Durable ne présentent pas des résultats et des perspectives liés à la thématique de la profitabilité : cette thématique vient en support de la démarche de DD.

Les messages des Rapports DD semblent participer à un « *concours de beauté socio-environnemental* » (Charpentier, 2006 :119) et donnent l'impression que Carrefour, à travers le discours de ses dirigeants, essaye de « *réparer et de préserver le système tout en intégrant les critiques sociales concernant les crises du capitalisme et leurs modes de résolution. Ainsi ce discours dramatise les crises et les dysfonctionnements du système capitaliste (crise de la gouvernance et du contrôle des dirigeants, cynisme des salariés, problèmes environnementaux et sociaux globaux) pour justifier l'urgence d'un changement de paradigme s'appuyant sur de nouveaux concepts (comme la « triple bottom line » (Elkington, 1998 ; Norman et al., 2004) ou le nouveau concept en vogue de corporate citizenship (Scholte, 2001 ; Matten et Crane, 2005), mais sans remettre fondamentalement en question les institutions existantes qu'elles permettent de préserver* » (Acquier et Aggeri, 2008).

Enfin, nos conclusions rejoignent Saulquin (2004) qui pose la question suivante : « Va-t-on vers plus de responsabilité ou plus de réputation sociale ? ». D'ailleurs, nous l'avons noté dans nos résultats, cette course à la réputation est assez visible dans le discours socio-environnemental des dirigeants de Carrefour que ce soit dans les messages des Rapports Annuels ou dans ceux des Rapports de Développement Durable. De plus, Charpentier (2006) ajoute que « *pour l'heure, on ne peut que constater encore très souvent le poids de tropismes communicationnels anciens, singulièrement dans le traitement de questions de responsabilité sociale et de développement durable* ».

« *Ce double enjeu fait coexister selon Igalens (1997) une logique descriptive – l'entreprise se livre à un inventaire de toutes les actions réalisées- et une*

logique de témoignage – l'entreprise soigne son image. En fait, le plus souvent, l'entreprise est tentée d'instrumentaliser le reporting RSE à des fins de communication » (Aubourg et al., 2008 :5)

Enfin, remarquons que les discours de la valeur et de la RSE ont émergé simultanément dans les discours des dirigeants à savoir à partir de 2004. En effet, à partir de 2004, le discours des dirigeants de Carrefour s'est aligné sur le discours capitaliste libéral. C'est pourquoi nous concluons sur le fait que le discours des entreprises, surtout cotées, évolue avec l'évolution du capitalisme et intègre, quoique avec un peu de retard, les exigences et les règles du paradigme dominant qui jugent au rythme du cours de l'action. C'est dans ce contexte que José Luis Duran dira en 2009, après avoir été limogé de Carrefour fin 2008 et avoir rejoint le groupe non coté Devanlay en tant que Président du Directoire : « *J'aurai énormément de plaisir à travailler dans un contexte qui ne dépend pas du cours de l'action au quotidien. Ça va changer ma vie* »⁴⁹.

Nous souhaitons ici conclure avec ce passage de Philonenko et Guienne (1997 :157) qui justifie, d'un côté, le choix du Groupe Carrefour pour l'étude comparative entre logique socio-environnementale et logique de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et d'un autre côté, l'approche critique avec laquelle nous avons abordé ce travail.

« L'exploitation aujourd'hui est la même qu'hier : elle suppose un travail pénible, répétitif et inachevé, dont le professionnalisme est nié. La surveillance constante est un gage de la soumission. Son univers est celui de la violence, et non du droit : le droit du travail y est bafoué et les hommes méprisés. Mais l'exploitation aujourd'hui est aussi la radicalisation et l'universalisation de celle d'hier. Elle atteint toutes les strates de l'organisation du travail, elle fonctionne par une négation des conflits et des différences d'intérêts. Ainsi, la rage de vaincre se retourne contre le travailleur lui-même qui, intériorisant les contraintes de son univers d'exploité, devient dépendant au point que le travail envahit l'ensemble de sa vie. Et cela à l'échelle internationale, dont Carrefour n'est qu'un exemple parmi d'autres, même s'il est sans doute l'un des plus « efficaces ». Ses excellents résultats boursiers le montrent tous les jours »

⁴⁹ <http://www.lefigaro.fr/societes/2009/06/25/04015-20090625ARTFIG00539-jose-luis-duran-l-ex-patron-de-carrefour-rebondit-chez-devanlay-.php>

CONCLUSION GENERALE

« La logique de financiarisation, c'est-à-dire le changement du rapport de force social au profit d'une forme particulière de capital, le capital financier, et de ses acteurs, ses porte-parole et ses institutions, représente sans doute l'une des transformations majeures du monde social du dernier quart du XXe siècle » (Bourdieu, Heilbron et Reynaud, 2003)

Avoir l'ambition d'étudier de près les pratiques discursives des dirigeants des multinationales sur 15 années (1993-2007) sans analyser le contexte d'émergence de ces pratiques serait oublier que les actions des acteurs sont immergées dans les structures de ce contexte fortement mondialisé et financiarisé. La démarche que nous avons adoptée dans cette thèse a le mérite de mettre en évidence le fonctionnement réel d'acteurs de l'économie (les messages des dirigeants), ce qui représente à notre avis un acquis essentiel par rapport aux abstractions de l'économie dans le but de comprendre l'imbrication des pratiques observées dans les structures de cet univers et seule une perspective historique longue nous permet de montrer l'évolution des pratiques étudiées.

La problématique de notre présent travail doctoral se résume ainsi :

« L'ensemble des pratiques d'entreprises et des dispositifs institutionnels qui se développent dans le cadre de la RSE nous semble directement issu d'un double rapport, qui s'exerce sur l'entreprise et que nous considérons comme significatif des changements institutionnels. Il provient d'une double extériorité qui se noue dans l'entreprise et dont les formes ont significativement évolué sur la période récente : la finance d'une part et, l'environnement d'autre part. Travailler sur cette double extériorité nous permet de construire un pont entre ces deux clés de caractérisation du régime d'accumulation (finance et environnement) » (Lamarche, 2009 :2)

L'apport théorique essentiel de notre thèse consiste à contribuer à attirer l'attention sur l'importance des discours du management. Nous souhaitons avoir pu participer, quoique

d'une façon limitée, à mettre en évidence l'importance de cette analyse dans l'étude de « l'insaisissable de la vie organisationnelle ». Ainsi, à travers l'analyse de discours, il nous a été permis de saisir une dimension plus nuancée de l'organisation et de ses évolutions, de mieux suivre ce qui y change et ce qui est instable et enfin « *de lier une dimension subjective et objective de la réalité, d'étudier l'organisation et ses phénomènes selon plusieurs niveaux d'analyse et, enfin, d'aborder la complexité humaine avec nuance et subtilité* » (Piette et Rouleau, 2008).

L'apport managérial de recherches comme celle de notre travail doctoral a été récemment mis en relief par Amernic et al. (2010:172) : les auteurs appellent la communauté des comptables et des auditeurs à intégrer dans leur système d'évaluation l'étude des discours délivrés par les dirigeants des entreprises (PDG, DG, Président du Conseil de Surveillance, Président du Directoire, ...) :

« The world economy is rebalancing. The State is exerting much more influence over corporate decision-making. The public is exhibiting increased scepticism towards the claims of competence and vision made by many CEOs. In such an environment, approaches that subject the rhetoric of CEOs to critical scrutiny seem likely to be useful for accounting and auditing professionals, academic analysis, the exercise of public oversight, and policy making »

Nous souhaiterions dans la lignée de ces réflexions insister sur le fait que l'ensemble des analystes officiels de l'entreprise: analystes financiers conventionnels ou ISR, agences de notation financière et/ou sociétale- mais aussi les autres « parties prenantes » de l'entreprise : ONG, syndicats..., et bien entendu les chercheurs en management, gagneraient à s'intéresser de près aux discours du management et à son évolution.

En fait, les comptables et les auditeurs ont centré leur analyse de la performance de l'entreprise sur les paramètres traditionnels de la performance financière. A la suite de la chute d'Enron et des 50 milliards de dollars de fraude perpétrés aux États-Unis par Bernard Madoff, les limites de cette approche deviennent évidentes. Ainsi, un examen plus proche de tous les contours des activités de l'entreprise –y compris son activité discursive- semble inéluctable. Dans ce contexte, la profession comptable doit être plus attentive à des formes de données autres que les indicateurs financiers comme le discours des dirigeants qui est jusque-là sous-étudié. Les auteurs appellent les comptables et les auditeurs à être plus sensibles à la

puissance du discours et à ses différentes figures, en particulier le pouvoir de la métaphore. Ceux-ci doivent aussi être à l'écoute du monde autour d'eux en vue de contextualiser l'environnement dans lequel les entités opèrent et favoriser une prise de conscience des forces historiques, sociales et psychologiques qui poussent à la conduite des dirigeants et de leurs sociétés. Enfin, ils doivent chercher et mettre en évidence aussi bien les thèmes omniprésents que les silences critiques dans la lettre du dirigeant aux actionnaires, et plus généralement, dans le discours du dirigeant. C'est pourquoi les auteurs demandent de réformer les programmes académiques en comptabilité non seulement dans les établissements d'enseignement supérieur mais aussi dans les programmes de formation continue. La profession comptable devrait favoriser activement une meilleure connaissance de l'importance du langage dans la construction du monde dans lequel la comptabilité et l'audit fonctionnent. Être en mesure d'évaluer et d'analyser les perspectives sous-jacentes au discours du dirigeant de l'entreprise (« *tone at the top* ») constitue un élément essentiel. Les réformes nécessaires ne se feront pas jusqu'à ce que la profession de comptabilité et d'audit fasse un effort plus délibéré de ne plus se limiter à l'état d'esprit exclusivement "quantitatif" qui prévaut actuellement. Il en va sans doute de même pour les autres disciplines du management.

Selon les auteurs, l'étude des discours des dirigeants a le mérite de permettre aux auditeurs d'identifier les cultures organisationnelles qui sont risquées de celles qui présentent une aversion au risque. Elle permettra aux analystes et auditeurs d'examiner attentivement la façon dont les problèmes d'une organisation sont diagnostiqués (par exemple si les PDG déclinent toute responsabilité quant aux conséquences de leurs décisions antérieures, ou cherchent à l'attribuer à d'autres intervenants ou à l'environnement externe), et donc de mieux apprécier et de savoir si les stratégies proposées sont susceptibles d'être efficaces.

« The tone at the top is a crucial aspect of how businesses function and how they project themselves to critical internal and external publics. In understanding how businesses succeed and fail in the marketplace, and rise and fall in public esteem, the techniques highlighted here will be of fundamental importance » (Amernic et al., 2010:176)

Puisque le climat dans lequel opèrent les entreprises a changé et que les régulations semblent être destinées à augmenter dans les années à venir, les autorités financières, les instances parlementaires, les médias et le grand public ont désormais un regard beaucoup plus sceptique

envers les pratiques –y compris discursives- des entreprises. Parce que les entreprises et les chefs d'entreprise cherchent à re-légitimer leur rôle dans la société, et qu'ils s'engagent envers un public de plus en plus critique, ils accordent plus d'importance à leurs communications envers tous les *stakeholders*. Le lexique utilisé par les directeurs généraux a toujours été important, même si une grande partie a été sous-étudiée. Et de plus en plus, toutes les personnes concernées par les activités des entreprises s'intéresseront au discours des dirigeants. Le mot de la plus haute instance de l'entreprise constitue un indicateur crucial de la façon dont les entreprises fonctionnent et comment elles se projettent devant leurs publics critiques internes et externes.

« The financial crisis of 2008 also demonstrates the importance of ensuring that the actions of CEOs, company boards and regulatory authorities ensure compliance with legal requirements, adherence to ethical codes of conduct, and the opening of corporate rhetoric and behaviour to proper scrutiny and accountability. This means that the actions of CEOs, and the words that underpin them, are becoming much more studied – and criticized – than has usually been the case in the past (for example, by Mintzberg, 2008; 2009) »
(Amernic et al., 2010:170)

Les limites de notre travail doctoral résident, en premier lieu, dans le fait qu'une approche plus comparative aurait été plus intéressante mais la contrainte temporelle ne nous a pas permis d'élargir l'étude des discours à plusieurs multinationales afin de comparer le lexique des dirigeants.

En deuxième lieu, nous avons tenté, tout au long de ce travail, de rester neutres surtout dans l'analyse de discours même si l'analyste de discours n'est jamais un personnage neutre et qu'il a une position sur la langue, une position sur le sujet. La « désobjectivation » de la lecture s'est d'abord mise en place par le rôle médiateur dévolu à l'outil informatique : *« la machine, par la systématisme de ses traitements, est apparue alors comme garant d'objectivité, voire de scientificité (...) même si des mises en garde répétées concernent le rôle non neutre du programmeur »* (Mazière, 2005 :20). C'est dans ce cadre que des traitements informatisés sont de plus en plus sollicités : *« L'engagement interprétatif n'est pas antinomique de la recherche de la « désobjectivation » de la lecture grâce au recours aux analyses informatisées »* (*ibid.* :27). L'analyste du discours est amené à se demander si son

analyse est une simple illustration-justification de ses positions d'expert ayant le savoir, en bref « *s'il a mis un marteau-pilon pour écraser une noisette ou bien si l'interprétation à laquelle il aboutit est un « résultat»* » (*ibid.* :20). Dans notre thèse, nous avons posé des questions à partir de la soumission au discours lui-même, sans lui imposer d'autres grilles que celles que donne la « grammaire », le lexique. Selon Pêcheux, « la prétention d'analyser des discours » suppose un « parti pris pour l'imbécillité » (*ibid.* :54).

En troisième lieu, la pluridisciplinarité de notre thèse a rendu difficile de maîtriser l'ensemble des champs nécessaires. Notre volonté, tout au long de cette thèse, d'être le plus explicite possible a nécessité de notre part l'acquisition de connaissances multidisciplinaires en linguistique, en communication, en statistiques, ainsi que l'apprentissage de plusieurs logiciels informatiques afin de pouvoir cibler un auditoire large de gestionnaires chercheurs et praticiens. C'est pourquoi il est intéressant d'envisager un travail dans des équipes constituées de chercheurs appartenant à plusieurs disciplines où l'on peut communiquer et s'enrichir mutuellement autour d'une problématique commune. Notre travail doctoral aurait été plus riche s'il avait bénéficié de l'investissement principalement d'un expert en statistique textuelle et d'un expert en linguistique intéressés par la problématique de la RSE et de son articulation avec la profitabilité. C'est dans ce cadre qu'un des prolongements de notre travail doctoral est celui d'approfondir les champs abordés en travaillant dans une équipe pluridisciplinaire.

Un autre prolongement est celui de compléter ce travail par une approche plus proche du terrain afin de confronter les discours et les pratiques dans le cadre d'une observation participante ou d'entretiens.

Et enfin, dans la continuation de la thèse, nous avons bien l'intention de suivre l'évolution de l'articulation RSE/valeur qui reste, à ce jour, souvent de l'ordre d'une contradiction que peut, dans certaines entreprises seulement, dépasser une stratégie éclairée et que tente sans y parvenir de minimiser les discours des dirigeants : comment cette relation, pour le moment conflictuelle, va-t-elle évoluer entre les pressions, les revendications et surtout à la suite de la crise de 2008.

Au Liban, où nous espérons pouvoir amorcer prochainement une carrière universitaire, nous tenterons d'approfondir le type de recherche que nous avons mené dans notre thèse et de contribuer à la construction d'équipes pluridisciplinaires.

BIBLIOGRAPHIE

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

ACQUIER A., (2008), « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », in *Actes de la 17e Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2008, 28-31 mai, Nice.*

ACQUIER A ; et GOND J-P (2005), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: *Social Responsibility of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », Working Paper.

ACQUIER A. et AGGERI F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n°180, novembre, p.131-159.

AGGERI F. (2004), Les entreprises françaises et le développement durable, Regards sur l'actualité, La Documentation Française, n° spécial sur le développement durable, juillet 2004, pp. 57-65.

AGGERI F., PEZET E., ABRASSART Ch. et ACQUIER A. (2005), organiser le développement durable, Vuibert, Paris.

AGLIETTA M. (1997a), *Régulation et crises du capitalisme*, 2^{ème} édition, Odile Jacob (1^{ère} éd. 1976).

AGLIETTA M. (1997b), *Le capitalisme de demain*, Note de la Fondation Saint-Simon.

AGLIETTA M. et REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Editions Albin Michel, Bibliothèque Economie.

ALLOUCHE J. et LAROCHE P. (2005), *A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance*, Paper presented at the Academy of Management, Honolulu (Hawaï, USA).

ALMEIDA N. (D') et MERRAN-IFRAH S. (2005), « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue française de gestion*, n°159, p.109-122.

ALMEIDA N. (D') (2007), *La société du jugement, essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, éditions Armand Colin, Paris.

ALMEIDA N. (D') et ANDONOVA Y. (2006), « La communication des organisations », in OLIVESI S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, PUG, Grenoble, 129-140.

- ALPHA ETUDES (2004), *Les informations sociales dans les rapports annuels : deuxième année d'application de la loi NRE : Premiers éléments à partir des sociétés cotées au CAC 40*, Rapport, Marseille, Juillet.
- AMERNIC J. et CRAIG R. et TOURISH D. (2010), *Measuring and Assessing Tone at the Top Using Annual Report CEO Letters*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Great Britain.
- ANDRIOF J. et WADDOCK S. (2002), "Unfolding stakeholder engagement", in Andriof J., Waddock S., Husted B. & Rahman, S. (eds.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield: Greenleaf, p. 19-42.
- ANDRIOF J. et WADDOCK S. et HUSTED B. et RAHMAN S. (2002) (eds.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield: Greenleaf.
- ARCANGELO F. (2000), « La globalisation financière » in Marc Montoussé (dir.), *Economie monétaire et financière*, Rosny-sous-Bois, Bréal, coll. « Grand Amphi », 2000, p.351-358.
- ARTUS P. et VIRARD M-P. (2005), *le capitalisme est en train de s'autodétruire*, Paris, La Découverte.
- ATTARÇA M. et JACQUOT Th., (2006), Les Représentations de la Responsabilité sociale des entreprises : entre visions théoriques et managériales », *Cahier de Recherche*, n°2006-12, Université Nancy 2, Nancy.
- AUBOURG N., CANEL-DEPITRE B. et RENAULT-TESSON C. (2008), La RSE entre stratégies substantielles et symboliques : analyse des rapports de développement durable de trois sociétés cotées, 3^{ème} Congrès du RIODD, ESDES, Lyon.
- BAKER R. (2005) (trad. 2007), *Le Talon d'Achille du capitalisme. L'argent sale et comment renouveler le système d'économie de marché*, Québec-Canada, Ed. alTerre.
- BALLET J. et DE BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, Paris.
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- BATSCH L. (2002), *Le capitalisme financier*, Paris : La découverte.
- BAUDRU D. et LAVIGNE S. et MORIN F. (2001), Les investisseurs institutionnels internationaux : une analyse du comportement des investisseurs américains, *Revue d'Economie Financière*, n°61, vol.1, 2001.
- BENSEBAA F. et BEJI-BECHEUR A. (2005), *Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises*, *Revue Management & avenir* n°3, janvier, cahier spécial RSE, p.171-198.
- BERENSON B. et LAZARSELD P.F. (1948), *The Analysis of communication's content*, University of Chicago and Columbia University, Chicago and New York.

BERLE A. A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and the Private Property*, New York, Mc Millan (version révisée en 1967, New York, Harcourt Brace).

BERLE A.A. (1932), "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 8, p. 1365-1373.

BILLAUDOT B. (2008), *Une lecture historique, institutionnaliste et pragmatique de la RSE*, Note de travail préparatoire à la séance du séminaire LIRSE de mai 2008

BODET C. et LAMARCHE Th. (2007), La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la Régulation*, n°1, <http://regulation.revues.org/document1283.html>.

BOIRAL O. (1996), *La dimension humaine et préventive de la gestion environnementale : une étude de cas dans trois usines chimiques québécoises*, Thèse de doctorat, Montréal, École des HEC.

BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, NRF essais

BONNAFOUS S. (2006), « L'analyse de discours » in OLIVESI S., *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaires de Grenoble.

BOURDIEU P. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Editions du Seuil

BOURDIEU J., HEILBRON J. et REYNAUD B. (2003), *Les structures sociales de la finance*, Actes de la recherche en sciences sociales, Le Seuil, Paris.

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

BOYER R. (2000), « Is a financed-led growth regime a viable alternative to fordism? A preliminary analysis », *Economy and Society*, vol. 29 (1), pp. 111-145.

BRABET J. (2009a), *Corporate Social Responsibility and its Models*, Euram 2009 Conference, *Renaissance and Renewal in Management Studies*, 11-14th May, Liverpool.

BRABET J. (2009b) in «De la concurrence à la coopération», *Alternatives Economiques*, hors-série, poche, n°41, novembre.

BRABET J. et LAVORATA L. et MAUREL O. et MORIN S. (2007), *Vers une cartographie du champ de la RSE dans la grande distribution*, Communication au 2e Congrès du RIODD, Montpellier, 27 & 28 septembre 2007.

BRABET J. (2005), *Quelle gouvernance pour des entreprises acteurs du développement durable ?*, in LE ROY F. et MARCHESNAY M. (éd.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Colombelles, Editions EMS.

BRABET J. (2004), *Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise* in Igalens J. (dir.), *Tous Responsables*, Paris, Editions d'Organisation.

BRABET J. (2004), *Nouvelles stratégies, nouvelles logiques organisationnelles et évolution des modes de gestion du travail*, in R. Perez R., Brabet J. & Yami S. (éd.), *Management de la compétitivité et de emploi*, Paris, L'Harmattan.

BRABET J. (2002), *La main visible des investisseurs institutionnels : I.I. et entreprises globales*, *Revue Française de Gestion*, n° 141, nov.-déc.

BRABET J. (1993), *Repenser la GRH ?*, Paris, Editions Economica.

BRION N. et BROUSSE J. (2003), *Mots pour maux : le discours des patrons français*, Descartes&Cie, Paris.

CAPRON M. et GRAY R. (2000), « Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms », *European Accounting Review*, Vol. 9, n° 1, pp. 99-111.

CAPRON M. et QUAIREL (2003), « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative » (2003). De Capron M., Quairel F. Actes du 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain-la-Neuve.

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 / Responsible Organization Review* n°1, février 2006, p.5-17.

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

CARROLL A.B (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

CARROLL A.B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati.

CARROLL A.B. et BELIER G.W. (1975), "Landmarks in the evolution of the social audit", *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 589-599.

CARROLL A.B. et BUCHHOLTZ A.K. (2000), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati.

CARROLL A.B. et BUCHHOLTZ A.K. (2006), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Mason, South-Western Educational Publishing, 6th ed.

CARROLL A.B. et HOY F. (1984), "Integrating corporate social policy into strategic management", *Journal of Business Strategy*, vol. 4, n° 3, p. 48-57.

CARROLL A.B. et NASI J. (1997), "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n° 1, p. 46-51.

CARROLL A.B. et Schwartz M.S. (2003), "Corporate social responsibility: a three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n° 4, p. 503-530.

CARROLL A.B. (1977), *Managing corporate social responsibility*, Little, Brown, Boston.

CARROLL A.B. (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505

CARROLL A.B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western.

CARROLL A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, p. 39-48.

CARROLL A.B. (1995), "Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications", in Näsi J. (ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR Publications, Helsinki, p. 47-74.

CARROLL A.B. (1999), "Corporate social responsibility, Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.

CHARREAUX G (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.

CHARREAUX G. et DESBRIERES Ph. (1998), *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1 n°2, p. 57-88.

CHEKKAR, R. (2007), « L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées, contribution à l'analyse de la relation entre l'entreprise et ses investisseurs, le cas Saint Gobain », Thèse de Doctorat, Université d'Orléans, Orléans.

CLARKSON M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.92-117.

CLARKSON M.B.E. (1994), *A Risk-based Model of Stakeholder Theory*, *Proceedings of the 2nd Toronto Conference on Stakeholder Theory*, University of Toronto, Center for Corporate Social Performance & Ethics.

COASE R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, pp. 331-351.

COLLA E. (2001), *La grande distribution européenne, nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Vuibert, Paris, 2ème édition.

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert*, Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales, Unité EMPL/D.1.

COMMISSION EUROPEENNE (2002), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises: une contribution au développement durable*.

CRANE A. et KNIGHTS D. et STARKEY K. (2008), *The conditions of our freedom: Foucault, organization and ethics*, Business Ethics Quarterly, Vol.18, issue 3, p.299-320.

CRANE A. & MATTEN D. (2004), *Business ethics: a European Perspective*, Oxford University Press.

DE BAUR A. et COEDEL D. (2008), Dynamique de Responsabilité Sociale d'une entreprise multinationale de grande distribution : enjeux sectoriels et construction sociale des pratiques, troisième congrès du RIODD.

DE BRY F. (1980), *Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au 19ème siècle*, Thèse de doctorat d'état en Sciences économiques, Université de Paris I.

DE BRY F. (2002), La responsabilité sociale des entreprises et celle des cadres : Une mise en perspective historique, *Cadres-CFDT*, n° 401-402, novembre, p. 13-18.

DE BRY F. (2006), "Le paternalisme entrepreneurial", in Allouche J. (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2e édition, Vuibert, p. 926-935.

DE BRY F. (2008), "Concept d'éthique. L'éthique au cœur du management", *Revue management et avenir*, vol. 6, N° 20, p. 102-114.

DEEGAN C. et RANKIN M. et TOBIN J. (2002), An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15, 3, 312-343.

DEMERS C. et BARRAL H. (1995), « Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable », 5ème conférence de l'AIMS, Lille.

DOANE D. (2005), *The myth of CSR, The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way*, Stanford Social Innovation Review, Stanford Graduate School of Business, p. 23-29

DONALDSON T. et PRESTON L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 20 n°1, p. 65-91.

DONALDSON T. et DUNFEE T. W. (1999), *Ties that bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.

DUCROCQ C. (2006), *La nouvelle Distribution, Marketing, management, développement: des modèles à réinventer*, éditions Dunod, Paris, 2ème édition.

DUPUIS J.-C. (2007), “Le management responsable comme modèle de l’obsolescence morale”, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p. 131-135.

ELKINS A. (1977), « Toward a positive theory of corporate social involvement », *Academy of Management Review*, vol. 2, p. 128-133.

EVAN W. M. et FREEMAN E. R. (1990), “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, p. 337-359.

FIALA P. (1994), « L’interprétation en lexicométrie. Une approche quantitative des données lexicales », *Langue Française*, n°103, septembre, pp.113-122.

FOUCAULT Michel, 1972, *L'Ordre du discours*, Paris, Editions Gallimard.

FREDERICK W. C. (1978), « From CSR 1 to CSR 1: The maturing of business and society thought », *Working Paper Graduate School of Business*, Pittsburgh, University of Pittsburgh.

FREEMAN E.R. (1994), “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 409-421.

FREEMAN E.R. (1999), “Divergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 233-236.

FREEMAN R.E. et LIEDTKA J. (1991), “Corporate social responsibility: a critical approach”, *Business Horizons*, July/August, p. 92-99.

FREEMAN R.E. et REED D.L. (1983), “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, vol. 25, n° 3, p. 88-106.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman series in business and public policy, Pitman, Boston.

FREEMAN R.E. (2000), “Business Ethics at the Millennium”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 1, p. 169-180.

FRIEDMAN M. (1962) (trad. 1971), *Capitalisme et liberté*, Paris, Editions Robert Laffont.

FRIEDMAN M. (1970), “The responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, vol. 33, 1970, p. 122-126.

GAUTIER L. (2001), « Fonctions implicites des chartes d’éthique des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°136, nov.-déc., p. 70-76

- GENDRON C. (2006), *Codes de conduite et nouveaux mouvements socio-économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation*, Gestion, HEC Montréal, 31, n°2, p.55-64.
- GENDRON C. et LAPOINTE A. et TURCOTTE M-F. (2003), *Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée*, Relations industrielles/Industrial Relations, n° 59(1), p. 73-100.
- GARRIC, N. et LÉGLISE, I. (2003) Quelques caractéristiques du discours patronal, *Mots*, 72, ENS Editions, 113-134.
- GARRIGA E. et MELÉ D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 2, p. 51-71.
- GENDRON C. (2000), "Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise", *Revue du MAUSS*, N°15, p. 320-325.
- GENDRON C., LAPOINTE A., et TURCOTTE M-F. (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations industrielles*, Volume 59, numéro 1, hiver, 2004.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>.
- GODARD O. et HOMMEL T. (2005), "Les multinationales, un enjeu stratégique pour l'environnement et le développement durable ?", *La revue internationale et stratégique*, n° 60, Juillet-Août-Septembre, p. 1-14.
- GODARD O. (1994), "Le développement durable : paysage intellectuel", *Natures, Sciences et Sociétés*, vol. 2, n°4, p. 309-322.
- GODARD O. (1997), "Les enjeux des négociations sur le climat. De Rio à Kyoto : Pourquoi la Convention sur le climat devrait intéresser ceux qui ne s'y intéressent pas", *Futuribles*, vol. 224, octobre, p. 33-66.
- GODARD O. (2002), *Traité des nouveaux risques : précaution, crise, assurance*, Paris, Gallimard.
- GODARD O. (2003), *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*, Laboratoire d'économétrie, Ecole Polytechnique, Cahier n° 2003-017.
- GODARD O. (2004), *Le développement durable, la recherche et les entreprises : les conditions d'une synergie*, Laboratoire d'économétrie, Ecole Polytechnique, Cahier n° 2004-011.
- GODARD O. (2005), "Le développement durable, une chimère, une mystification ?", *Mouvements*, n° 41, p. 14-23.

GOND J.-P. (2006), Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation ?, *Revue d'économie financière*, n°85, septembre.

DÉJEAN F. et GOND J.-P. (2002), « La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », in : Réseau des IAE (ed.), *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*, Paris : Economica.

FIALA P. (1994), « L'interprétation en lexicométrie. Une approche quantitative des données lexicales », *Langue Française*, n°103, septembre.

FITCH H.G. (1976), « Achieving corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol.1, p. 38-46.

GARRIC N. et LEGLISE I. (2003), « Quelques caractéristiques du discours patronal », *Mots*, n° 72, pp. 113-134.

GARRIC N. et LEGLISE I. (2008), « Discours patronal et discours économique », *Mots*, n°86, pp. 67-83

GOND J.-P. et IGALENS J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?*, PUF.

GOND J.-P. et MERCIER S. (2005), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", *Les Notes du LIRHE*, n° 411.

GOND J.-P. et MULLENBACH A. (2004), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 205, p. 93-116. Copie

GOND J.-P. (2004), "Apprendre à devenir tous responsables ! Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise", in Igalens J. (ed.), *Tous responsables*, Editions d'organisation, Paris, p. 109-130.

GOND J.-P. (2004), "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise?", *Économies et Sociétés*, vol. K14, n° 4-5, p. 757-784.

HARRIS Z.S. (1952), « Discourse analysis : A sample texte », *Language*, vol. 28, n°4.

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

HEALD M. (1970), *The Social Responsibilities of Business; Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, Case Western Reserve University Press.

HENDERSON D. (2001), *Misguided Virtue: False notions of Corporate Social Responsibility*, The institute of Economic Affairs, London.

HOOGHMSTRA R. (2000), Corporate communication and impression management: new perspectives why companies engage in corporate social reporting, *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.

IGALENS J. et JORAS M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

IGALENS J. (2004), Comment évaluer les rapports de développement durable ? *Revue Française de Gestion*, 30, 151-166.

JENSEN M. C. (2001), *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*, *European Financial Management*, Vol.7, n°3, p.297-317.

JENSEN M.C. & MECKLING W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, .3, p. 305-360.

KALAMPALIKIS N. (2003) in ABRIC J-C. (dir.), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Paris, Editions Erès, <http://psycho.univ-lyon2.fr/sites/psycho/IMG/pdf/doc-1358.pdf>.

KEIM G.D. (1978), « Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model », *Academy of Management Review*, vol. 3, p. 32-39.

KERBRAT-ORECCHIONI C. (2001), *Les actes de langage dans le discours. Théorie et fonctionnement*, Nathan, Paris.

KPMG (2003), *L'information non financière dans le document de référence des sociétés du CAC 40. Bilan sur la mise en œuvre de la loi NRE sur l'exercice 2002*, rapport.

LAMARCHE Th. (2009), Entre finance et environnement : La RSE comme réponse à une double extériorité pour une firme d'un nouveau type, 4ème congrès du RIODD, Lille, Juin 2009.

LANTENOIS Ch. et CORIAT B. (2009), *Montée des investisseurs institutionnels non résidents, mutations du corporate governance et stratégies d'entreprise. Evaluation et analyse à partir d'un panel de firmes françaises et allemandes (1999-2007)*, Document de travail du CEPN, n°2009-18.

LAZONICK W. et O'SULLIVAN M. (2001), *Corporate Governance And Sustainable Prosperity*, Palgrave Macmillan.

LEBART L. et SALEM A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.

LEBLANC J-M. (2005), *Les Vœux présidentiels sous la Cinquième République (1959-2001). Recherches et expérimentations lexicométriques à propos de l'éthos dans un genre discursif rituel*, Thèse de doctorat en Sciences du Langage, Université Paris XII.

LEHMAN R. (2004), Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution, *Revue d'Economie Industrielle*, volume 108, numéro 1, pp. 41-66.

- LEE M.P. (2008), A review of the theories of Corporate Social Responsibility: its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n° 1, p. 53-73.
- LEVITT T. (1958), “The dangers of social responsibility”, *Harvard Business Review*, vol. 36, p. 41–50.
- LHERMIE Ch. (2003), « Carrefour ou l’invention de l’hypermarché », Vuibert, Paris, 2^{ème} édition.
- LORDON F., 2000, *Fonds de pension, pièges à cons ? Mirages de la démocratie actionnariale*, Paris, éditions Raisons d’agir.
- LORDON F., 1995, *Formaliser la dynamique et les crises régulationnistes*, in BOYER R. & SAILLARD Y., *Théorie de la régulation : l’état des savoirs*, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p. 264-270.
- LORDON F. (2002), *La politique du capital*, Odile Jacob.
- LORDON F. (2000), « La création de valeur comme rhétorique et comme pratique : généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L’Année de la Régulation*, vol. 4, pp. 117-167.
- LORDON F. (2003), *Et la vertu sauvera le monde... Après la crise financière, le salut par l’ "éthique" ?* Editions Raisons d’agir, Paris.
- MAINGUENEAU D. (2004), « L’analyse du discours et ses frontières », *Marges linguistiques*, n°9, pp.64-75.
- MAINGUENEAU D. (1991), *L’Analyse du discours : Introduction aux lectures de l’archive*, Paris, Hachette.
- MARGOLIS J. D. & WALSH J. P. (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, n°2, p.268-305.
- MARTINET A. C. et REYNAUD E. (2001), “Shareholders, stakeholders et stratégie”, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 12-25.
- MATTEN D. et MOON J., (2008), « *Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility* », *Academy of Management Review*, vol.33, n°2, p.404-424.
- MATTEN D. et MOON J. (2004), *Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe*, EGOS Meeting, Ljubljana, Slovenia, June the 30th /July the 3rd.
- MATTEN D. & CRANE A. (2005), *Corporate Citizenship: toward an Extended Theoretical Conceptualization*, *Academy of Management Review*, Vol.30, Issue 1, p.166-179.

- MAUREL O. (2008), *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme - Vol. II : Etat des lieux et perspectives d'action pour la France*, Etude pour la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDH), Paris, La Documentation française
- MAZIERE F. (2005), « *L'analyse de discours* », Que sais-je ?, Paris, PUF.
- MEDEF /PricewaterhouseCoopers (2003), *Prise en compte de l'article 116 de la loi NRE dans le rapport de gestion des entreprises au CAC 40*, rapport.
- MOATI Ph. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, éditions Odile Jacob, paris.
- MONTAGNE S. et SAUVIAT C. (2001), « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et Emploi*, n°87, juillet, pp111-126.
- MORIN F. et RIGAMONTI E. (2002), Evolution et structures de l'actionnariat en France, *Revue Française de Gestion*, n° 141, pp. 155-181.
- MORIN F. (2006), *Le nouveau mur de l'argent*, éditions du seuil, Paris.
- MOYER R.C. (1974), « Efficiency and corporate social investment », *Business and Society*, vol. 14, p. 5-11.
- MURRAY E.A. Jr (1976), « The social response process in commercial banks: an empirical Investigation », *Academy of Management Review*, vol. 1, p. 5-15.
- NEGURA L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *SociologieS*, Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006, Consulté le 11 août 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index993.html>
- ONU (1987) *Rapport Brundtland*, Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement : <http://www.agora21.org/dd/rapport-brundtland.html>.
- ORLEAN A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.
- ORSE (2004), « Développement Durable et performance financière », Note de Synthèse.
- ORSE (2004), *Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE*, rapport de mission remis au gouvernement, avril.
- OXIBAR B. (2000), « L'étendue de la publication d'informations sociétales par les grands groupes: une revue de la littérature », Papier de recherche, CREFIGE.
- PALPACUER F. (2008), *Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation ?*, Revue de la régulation n°2, Varia, mis en ligne le 31.01.08, <http://regulation.revues.org/document2243.html>.

PALPACUER F. (2006), *Globalisation gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise : quelles approches en management stratégique ?* in Fourcade C., Paché G et

PALPACUER F. et PARISOTTO A. (2003), *Global Production and Local Jobs: Can Global Production Networks Be Used as Levers for Local Development?*, *Global Networks: a Journal of Transnational Affairs*, .3, n.2, p.97-120.

PALPACUER F. (2003), *Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation ?*, Notes de recherche pour l'ERFI (avril 2003).

PANIKKAR R. (2008), *L'inévitable dialogue*, éditions du Relié.

PARIENTE S. (1998), Carrefour depuis son introduction en bourse, in *Économie rurale*. N°245-246, *La grande distribution alimentaire*, pp. 102-110.

PASQUERO J. (2004), "Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord-américaines", in Igalens J. (éd.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, p. 257-272.

PASQUERO J. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique*, in Turcotte M-F. & Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université de Québec, p.112-120.

PEREZ R. et PALPACUER F. (2002), *Investisseurs institutionnels, entreprises globalisées et nouvelles formes de gestion du travail : l'expérience américaine* (2002), Rapport au Commissariat Général du Plan.

PEREZ R. (2002), "A propos de "responsabilité globale" en management", *Communication à la IX^e journée François Perroux*, Lyon.

PEREZ R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris.

PEREZ 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, p. 29-46.

PEREZ R. (coord.), *La stratégie dans tous ses états, mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay*, Editions Management et Société.

PEYRELEVADE J. (2005), *Le capitalisme total*, Editions du Seuil, Paris, 2005.

PIERRE F. (2007), *Espace public transnational. Éléments épistémologiques et méthodologiques pour l'analyse à travers le Sommet Mondial du Développement Durable (Johannesburg 2002)*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris XII.

PIETTE I. et ROULEAU L. (2008), « *Le courant discursif en théorie des organisations : un état des lieux* », les cahiers de recherche du GéPS, vol. 2, n°2.

PLATET–PIERROT F. et GIORDANO–SPRING S. (2009), « Analyse du discours RSE dans la lettre du Président » manuscrit publié dans "La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France (2009)".

PLIHON D. (2003), *Les Normes Comptables et le Monde post-Enron*, Paris, CAE, n°42.

POLANYI K. (2007), *Le sophisme économiciste*, in Revue de MAUSS, *Avec Karl Polanyi contre la société du tout marchand*, n°29 (1), p.63-79.

POLANYI K. (1944) (trad. 1983), *La Grande Transformation - Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, NRF Gallimard.

PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, 80(12): p.57–68.

PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December

POSTEL N., ROUSSEAU S. et SOBEL R. (2006), *La «responsabilité sociale et environnementale des entreprises » : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ?*, Communication au 1^{er} Congrès du RIODD, Créteil, 7-8 décembre 2006.

POSTEL N. et ROUSSEAU S. (2008), RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions, *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, pp. 137-160

POWELL W. et DI MAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.

REBERIOUX A. (2003), « Evolution de la gouvernance d'entreprise et financiarisation du rapport salarial : étude sur données françaises et interprétation conventionnaliste », *Les 9èmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, « Gouvernement d'entreprise : perspectives historiques », Colloque international organisé par le CREFIGE, 20 et 21 mars.

REYNAUD E. (éd.) (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod.

SALEM A., NAZARENKO A. et HABERT B. (1997), *Les Linguistiques de corpus*, Paris, Armand Colin.

SARFATI G-E. (1997), *Eléments d'analyse du discours*, Paris, Nathan Université, 1997.

SAULQUIN Jean-Yves, GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. In : *15^{ème} congrès annuel de l'AGRH « La GRH mesurée ! »*, 1-4 septembre 2004, Montréal, Canada. Paris : AGRH, 2004, pp.2477-2496.

SOBCZAK A. (2010), *Multiplier les perspectives pour enrichir l'analyse des pratiques de Responsabilité Sociale des entreprises*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'habilitation à diriger des recherches, 22 janvier 2010, Université Paris XII.

SOBCZAK A. (2005), Les accords-cadre internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?, 2ème séminaire franco-québécois sur la responsabilité sociale, 1^{er} septembre 2005, Sciences-Po Paris.

STIGLITZ Joseph E., 2003, *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard.

THIÉTART R-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

USEEM M. (1996), *Investor capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America*, Basic Books.

UTTING P. (2005), *Rethinking Business Regulation From Self-Regulation to Social Control*, Technology, Business and Society Programme, Paper Number 15, UNRISD, September 05

UTTING P. (2001), *UN-business partnerships: who's agenda counts?*, Transnational Associations, n°3, 2001, p. 157-165

VOGEL David, 2006, *The Role of Civil Regulation in Global Economic Governance*, Oxford University; Paper prepared for the Global Economic Governance Program, March.

VOGEL David, 2005, *The Market for Virtue: The Potential and Limits Of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C., Brooking Institution Press.

WALLICH H.C. et MCGOWAN J.J. (1970), « Stockholder interest and the corporation's role in social policy », in BAUMOL W.J. (éd.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*, Committee for Economic Development, New York.

WITTINGTON R. (2002), "Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field", *Best paper Proceedings, Academy of Management*, Denver.

WOOD D. J. (1991), Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, Vol.17 n°2, p.383-406

WOOD D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991, p. 691-718.

Table des matières

REMERCIEMENTS	15
SOMMAIRE	16
INTRODUCTION	20
PARTIE I : LES EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA VALEUR ET DE RESPONSABILITE SOCIALE DANS LA LITTERATURE	28
I LA PRESSION A LA MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE.....	31
I.1 L'évolution du capitalisme français	31
I.1.1 Fin du modèle de cœur financier : la « grande rupture »	32
I.1.2 Montée des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes cotées.....	40
I.1.3 Nouveau paysage institutionnel : un capitalisme financier.....	45
I.2 L'évolution des stratégies des entreprises et de leur mode de gouvernance : une nouvelle gestion du capital	49
I.2.1 Mondialisation, stratégie de croissance et de leadership.....	51
I.2.2 Recentrage stratégique et rationalisation productive : focalisation, désengagement, restructuration, cessions.....	53
I.2.3 Gouvernance d'entreprise.....	58
I.2.4 Maximisation de la valeur pour l'actionnaire.....	61
Conclusion Chapitre I.....	69
II L'EXIGENCE DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)	71
II.1 L'émergence de la RSE.....	73
II.1.1 Evolution de la conception de la RSE dans la littérature.....	73
II.1.2 Pressions à la responsabilité sociale exercées sur les entreprises	87
II.1.2.1 Pressions liées à la mutation du contexte institutionnel.....	88
II.1.2.2 Pressions de la part des acteurs de la société civile	93
II.1.2.3 Pressions réglementaires en matière de RSE : Hard law et soft law	100
II.2 Les comportements RSE des entreprises et leurs réponses à l'exigence de RSE.....	116

II.2.1	Evolution des pratiques RSE des entreprises	117
II.2.2	Types de réponse des entreprises en matière de RSE	127
II.2.2.1	Stratégies défensives	130
II.2.2.2	Stratégies proactives.....	140
II.2.2.3	Stratégies collectives	148
II.3	L'articulation entre exigence de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et exigence de	
	Responsabilité Sociale de l'Entreprise	154
II.3.1	RSE versus Profit : la RSE nuit à la profitabilité	157
II.3.2	Business Case et articulation stratégique.....	161
II.3.3	Le modèle de la régulation démocratique par la RSE.....	165
	Conclusion Chapitre II.....	167
III	L'ARTICULATION DE LA RSE ET DE LA MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR	
	L'ACTIONNAIRE DANS LES DISCOURS DES ENTREPRISES.....	169
III.1	Les fonctions du discours dans les organisations	170
III.1.1	Le discours dans les organisations à partir des années 90.....	170
III.1.2	Discours et stratégie d'entreprise.....	176
III.2	De l'intérêt de l'étude du discours managérial en général, de la lettre des dirigeants en particulier	
	181
III.2.1	Le discours patronal dans les messages des Rapports Annuels et Rapports de Développement	
	Durable	181
III.2.2	Le discours patronal comme outil de la gestion des contradictions	189
	Conclusion Chapitre III.....	194
	CONCLUSION PARTIE I.....	195
	PARTIE II : CARREFOUR ENTRE EXIGENCES DE MAXIMISATION DE LA VALEUR	
	POUR L'ACTIONNAIRE ET DE RESPONSABILITE SOCIALE	198
IV	EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DE CARREFOUR	
	200	
IV.1	Evolution du secteur de la Grande Distribution	201
IV.1.1	Le poids du secteur de la Grande Distribution	201
IV.1.2	Les critiques adressées au secteur de la Grande Distribution.....	206

IV.1.3	Les initiatives collectives entreprises par le secteur de la Grande Distribution en matière de RSE.	208
IV.2	L'histoire de Carrefour	212
IV.2.1	Les grandes étapes de l'histoire de Carrefour	213
IV.2.2	Evolution de la composition de l'actionnariat de Carrefour	222
IV.2.3	L'émergence des actions RSE du Groupe Carrefour	227
V	L'ANALYSE DES MESSAGES DES DIRIGEANTS	236
V.1	La méthodologie de l'analyse	236
V.1.1	Analyse de contenu et analyse lexicale	236
V.1.2	Construction et analyse du corpus	244
V.1.2.1	Construction et périodisation du corpus	244
V.1.2.2	Protocole d'analyse	250
V.2	Les résultats de l'analyse	253
V.2.1	Discours de la profitabilité dans les messages des Rapports Annuels	254
V.2.1.1	Analyse synthétique et chronologique de l'évolution du discours de la profitabilité	258
V.2.1.2	L'analyse du discours de la rentabilité	287
V.2.1.3	L'analyse du discours commercial fondé sur la croissance extensive	301
V.2.1.4	L'analyse du discours du <i>downsizing</i> , de la croissance intensive et de la rationalisation productive	309
V.2.1.5	Discussion des résultats et conclusions	314
V.2.2	Discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels	319
V.2.2.1	Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels avant 2001	320
V.2.2.2	Evolution du discours de la RSE et de l'articulation RSE/ Profitabilité dans les messages des Rapports Annuels après 2001	331
V.2.2.3	Discussion des résultats et conclusions	344
V.2.3	Discours de la profitabilité, de la RSE et de leur articulation dans les messages des Rapports de Développement Durable	351
V.2.4	Des messages convergents ?	366
	CONCLUSION PARTIE II	369
	CONCLUSION GENERALE	375
	BIBLIOGRAPHIE	380

TABLE DES MATIERES	395
LISTE DES FIGURES.....	399
LISTE DES TABLEAUX	400
LISTE DES ANNEXES	401

Liste des figures

Figure 1:Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) du sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007	280
Figure 2 : Graphique de ventilation du terme « actionnaire(s) » dans notre corpus indiquant le suremploi ou le sous-emploi du terme.....	294
Figure 3 : Graphique de ventilation renseignant sur le sous-emploi et le sur-emploi du terme « pays » de 1993 à 2007 fourni par Lexico3	306
Figure 4 : Evolution de la fréquence relative du terme « pays » de 1993 à 2007	307
Figure 5 : Evolution de la RSE dans les discours des dirigeants de Carrefour de 1993 à 2007	349
Figure 6: Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) du sous-corpus des messages des Rapports de Développement Durable de 2001 à 2007	354

Liste des tableaux

Tableau 1:Principales caractéristiques lexicométriques du corpus	246
Tableau 2 :Les termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des dirigeants dans les Rapports Annuels de 1993 à 2007 fourni par le logiciel Lexico3	255
Tableau 3 :Classe 1 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007	269
Tableau 4: Classe 2 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007	275
Tableau 5: Classe 3 générée par Alceste pour le sous-corpus des messages des Rapports Annuels de 1993 à 2007	277
Tableau 6: Spécificités chronologiques majeures des messages des années 1993/1994/1995/1996/1997/1998/1999/2000/2001/2002/2003	283
Tableau 7: Spécificités chronologiques majeures des messages des années 2004/2005/2006/2007	285
Tableau 8 : La répartition des fréquences relatives des termes dont la racine est « rentable » à l'aide de Lexico3	293
Tableau 9 : Répartition de la fréquence des mots construits sur la racine « commerc ».....	302
Tableau 10 :Les termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des dirigeants dans les Rapports de Développement Durable de 2001 à 2007 fourni par le logiciel Lexico3	352
Tableau 11: Spécificités chronologiques majeures des messages des Rapports de Développement Durable des années 2001/2002/2003.....	356
Tableau 12: Spécificités chronologiques majeures des messages des Rapports de Développement Durable des années 2004/2005/2006/2007	356

Liste des annexes

Annexe n°1 : Tableau élaboré à partir des données financières sur la composition de l'actionnariat de Carrefour provenant de Thomson One Banker.

Annexe n°1 : Tableau élaboré à partir des données financières sur la composition de l'actionnariat de Carrefour provenant de Thomson One Banker.

	Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	Total % O/S	16.65%	38.30%	52.88%	54.46%	46.82%	44.21%	41.80%	34.39%	33.81%	31.81%	45.95%
Numéro	Total	91	142	208	245	236	244	237	210	191	189	0
	Pays	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
1	France	34	52	69	78	73	69	59	53	52	51	49
2	United Kingdom	10	13	21	22	21	25	28	21	16	22	33
3	Germany	20	28	35	47	52	50	44	43	40	34	34
4	Switzerland	6	9	13	16	14	15	12	9	10	9	10
5	United states	3	4	10	10	7	8	8	7	6	4	37
6	Ireland		1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
7	Netherlands	3	3	4	7	5	4	4	3	4	5	4
8	Norway	1		2	1	1	1	1	1			5
9	Italy	3	9	18	11	18	16	15	12	10	13	11
10	Spain	5	7	9	17	12	18	19	20	17	11	17
11	Luxembourg	1	3	5	5	6	7	10	7	5	7	6
12	Canada	1	2	3	3	4	6	7	5	4	4	6
13	Belgium	3	7	9	9	8	8	10	9	9	7	6
14	Denmark			3	2	2	1	1	2		1	1
15	Austria		1	3	3	4	4	4	4	1	1	1
16	Sweden	1	2	2	5	5	8	8	7	7	8	8
17	Hong Kong SAR		1	1	1	1		1	1	1	1	
18	Japan				1					1	3	7
19	Finland				2	1	1	3	3	4	3	4
20	Jersey				1							
21	Portugal				3	1	1	1	1	2	1	3
22	Liechtenstein						1	1				
23	Greece								1			
24	Australia									1	2	1
25	Singapore											2

La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les discours des dirigeants : le cas Carrefour

Résumé de la thèse

Notre recherche a pour objet d'analyser comment les dirigeants –au nom de leur entreprise- présentent et articulent, dans leurs discours, les deux exigences majeures du capitalisme d'aujourd'hui : celle de maximisation de la valeur pour l'actionnaire et celle de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La première, portée par les investisseurs institutionnels dans le cadre d'un « capitalisme financier », s'est constituée à l'adresse des entreprises cotées et de leurs dirigeants, et semble s'imposer au modèle français de gouvernement d'entreprise. La seconde, l'exigence de RSE -portée par les acteurs de la société civile- pousse les entreprises et leurs dirigeants à se préoccuper des dimensions sociales et environnementales de leur activité. Dans cette perspective, une étude empirique longitudinale a été menée sur les messages des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable du Groupe Carrefour sur la période 1993-2007. Elle a permis d'observer une domination de plus en plus totale des critères du capitalisme financier sur les discours des dirigeants et de renforcer les thèses de la concomitance de l'émergence du discours de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et de la RSE et de la faible articulation des deux discours.

Mots clés :

Création de valeur, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), investisseurs institutionnels, Corporate Governance, discours patronal, grande distribution.

The presentation of requirements of profitability, social responsibility and their articulation in the speech addressed to the shareholders: Carrefour group case

Abstract

Our research aims to analyze how leaders -in the name of their company- present and articulate, in their speeches, the two major requirements of today's capitalism: On the one hand, the requirement of maximizing shareholder value -driven by institutional investors through a "financial capitalism"- to companies and their leaders seem to win the French model of corporate governance. On the other hand, the requirement for Corporate Social Responsibility (CSR) -originated by the actors of civil society- is forcing companies and their leaders to be concerned about social and environmental dimensions. In this perspective, an empirical study was conducted on the messages of the Annual and Sustainability Reports of Carrefour Group over the period 1993-2007. It was possible to observe a progressive domination of the criteria of financial capitalism in the speeches of CEOs and strengthen the arguments of the concomitance of the emergence of the discourse of maximizing shareholder value and CSR and the poor articulation of two discourses

Keywords:

Shareholder value, Corporate Social Responsibility (CSR), institutional investors, Corporate Governance, CEO letter, retail sector.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.