

## **Responsabilité sociale, réseaux et comportement du consommateur**

### **Rodolphe OCLER**

Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry  
Savoie Technolac  
73381 Le Bourget du lac Cedex  
[r.ocler@esc-chambery.fr](mailto:r.ocler@esc-chambery.fr)

### **Marie CATTELLIN**

Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry  
Savoie Technolac  
73381 Le Bourget du lac Cedex  
[m.cattellin@esc-chambery.fr](mailto:m.cattellin@esc-chambery.fr)

### **Cathy BREDA**

Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry  
Savoie Technolac  
73381 Le Bourget du lac Cedex  
[c.breda@esc-chambery.fr](mailto:c.breda@esc-chambery.fr)

### **Edgar BELLOW**

Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry  
Savoie Technolac  
73381 Le Bourget du lac Cedex  
[e.bellow@esc-chambery.fr](mailto:e.bellow@esc-chambery.fr)

Résumé : En mettant en perspective le discours RSE de cinq entreprises, cet article vise à repérer, à partir des caractéristiques des liens tissant les réseaux, l'interrelation qui existe entre la perception du réseau par l'entreprise et l'impact qui en résulte dans sa communication par rapport à l'acteur spécifique qu'est le consommateur. Trois niveaux d'analyse sont examinés : la dimension globale, la mise en avant de la dimension financière et l'utilisation de la propagande.

# **Responsabilité sociale, réseaux et comportement du consommateur**

## **Introduction**

L'analyse du discours centré sur les préoccupations sociales et écologiques intégrées dans le management quotidien de l'entreprise (Igalens 2004) a pour objectif de mieux appréhender les ressorts se cachant derrière le processus de prise de décisions relatif au développement durable.

La loi NRE, adoptée en 2001, permet d'avoir accès à un nombre important d'informations via le biais des rapports annuels d'activité des entreprises.

A partir de ces derniers, cet article se propose d'explorer le champ des non dits que les discours sur la responsabilité sociale des entreprises recouvrent d'une strate de conventions, présentées sous le sceau de préoccupations environnementales et sociales et de mettre en évidence les orientations véritables qu'ils révèlent.

Dans un premier temps, nous insisterons sur l'utilité de l'analyse de discours dans le champ managérial ainsi que sur les apports qu'elle génère. Nous bâtirons alors une grille de lecture spécifique à la recherche du sens des discours, et nous en présenterons les tenants et les aboutissants

Dans un second temps, notre cheminement nous portera à effectuer une analyse plus précise, basée sur l'application de cette grille au concept de responsabilité sociale et à ses liens avec la notion de réseau. Il nous amènera à définir une cartographie à partir des principes d'organisation communément retenus pour qualifier un réseau. Nous nous attacherons ensuite plus particulièrement à faire la lumière entre l'imbrication qui s'opère entre la perception de ces notions par l'entreprise et la façon dont elles impactent sa relation avec le comportement du consommateur.

## **PARTIE I. Méthodologie de la recherche**

Si depuis le début des années 90, le discours dominant tente d'institutionnaliser les notions de transparence et de responsabilité sociale et environnementale (Livesey, Kearins 2002), leur mise en œuvre se fait de façon feutrée, sans aucune référence aux pressions qui imposent aux entreprises de s'adapter, le rapport RSE spécifiant le quoi, le comment mais très rarement le pourquoi.

Dans ce cadre l'analyse de discours peut être un outil révélateur des stratégies cachées élaborées par les auteurs des communications institutionnelles

Afin d'éclairer notre propos, nous utiliserons le tableau suivant pour répertorier les positionnements offerts en fonction des différents courants de pensée en gestion.

Tableau 1 : Récapitulatif des apports de l'analyse de discours<sup>1</sup>

Narratologie	Ontologie	Epistémologie	Méthodologie	Auteurs
Réalisme	Le réel ne se reflète que partiellement dans le discours. Le discours n'est qu'un artéfact culturel.	Dualiste : le réel est réel (approche positiviste) le discours est sujet à interprétation, le discours n'est qu'un objet servant à connaître d'autres objets (culture, stratégie)	Approche qualimétrique de l'analyse de discours, unicité de l'expérience	Wilkins (1979); Lombardo (1986). McCall et al. (1989)
Formalisme	Le « réel » peut exister partiellement et certaines de ses formes sont fiables et représentatives (objectifs, scenarii, action)	Le discours est un système de signes indépendant de la connaissance du signifié, c'est un outil rhétorique qui permet une épistémologie contextualisée d'un événement historique ayant un impact dans le présent	Analyse comparative des discours et analyse de la cohérence interne du discours	Czarniawska (1997) Ford & Ford (1995)
Pragmatisme	Interprétation de la réalité en termes de lois génériques, le sens doit être interprété par rapport au contexte	Les idées ne sont pas de simples interprétations, elles sont les essences – les choses sont ce qu'elles sont—Le langage montre la nature réelle des choses qu'il désigne	Le discours sert principalement à apprendre du passé pour un meilleur futur, la collecte d'information se fait auprès des acteurs	Emery (1993, 1994)
Constructionnisme social	La réalité est construite de	Le discours est un outil subjectif	Recherche des éléments	Boyce (1995)

<sup>1</sup> Adapté de Boje, Alvarez and Schooling (2002) « *reclaiming story in organization narratologies and action sciences*, in « **language and organization** » by Westwood and Linstead, Sage Publications Ltd

	façon sociale et individuelle	de réification de la connaissance, le discours est un acte de recherche de sens	contingents au discours dans la construction sociale	Czarniawska (1997 en relation avec Blumer & Weick).  Cooperrider & Srivastva (1987)
Post-structuralisme	Il n'y a pas de solution à la dualité textuelle	Le discours ne peut être compris que par une analyse intertextes, les discours sont des idéologies ayant un impact politique	Déconstruction des discours	Martin (1990)  Kilduff (1993)
Approche critique	Le matérialisme historique ( y compris la téléologie dialectique) est influencé par la classe sociale, l'ethnicité, le genre sexuel et la valeur économique	Les mythes dominent les connaissances dites locales. Mais il peut exister des résistances face aux mythes	Lectures hégémoniques et idéologiques des discours	Alvesson & Willmott (1996);  Mills & Simmons (1996);  Fulop & Linstead (1999)
Postmodernisme	Hyper réalité culturelle et virtuelle, critique sceptique du capitalisme, affirmation d'un monde spirituel	La connaissance et le pouvoir sont fragmentés dans les discours	Analyse polyphonique et juxtaposition des textes d'un corpus	Burrell (1988);  Clegg (1990);  Hassard & Parker (1993)

A ce stade de notre démarche, il apparaît indispensable de montrer que l'analyse de discours se déploie sur un vaste spectre, largement reconnu et validé, et que ses domaines d'application sous jacents sont largement ouverts à la recherche.

Cependant, au-delà de la simple lecture de cette grille, nous souhaitons insister sur le rôle primordial et déterminant joué par l'analyste, tant dans la phase de sélection des outils que dans l'angle d'approche qu'il privilégie lors du choix de sa propre méthode d'analyse de discours. Pour notre part nous souscrivons à la philosophie du courant postmoderniste.

Un enrichissement méthodologique est apporté par Boje, Oswick et Ford (2004); ces auteurs recensent en effet différents passages obligés pour décrypter les organisations en tant qu'objets linguistiques/discursifs. Ils proposent les repères suivants :

- But de l'engagement : le langage est perçu comme un vecteur, le langage en tant que moyen pour atteindre une fin, un objectif (transmettre les informations) ou pour appréhender les organisations en tant qu'entité spécifique, endroit permettant l'analyse de la langue elle-même (langue comme fin en soi : analyse du codage et du décodage) ;
- Méthode de l'engagement : identification alternative des solutions méthodologiques, (Analyse de conversation, méthodologie ethnologique, analyse du contenu, déconstruction, analyse narrative, intertextualité, analyse critique de discours...) ;
- Niveau de l'engagement : identification de l'espace géographique de l'enclenchement micro (une histoire, un discours, une organisation...) contre la macro analyse (métadiscours, histoires multiples, organismes multiples ...);
- Mode de l'engagement : perspectives monologiques, dialogiques ou polyphoniques.

Quelle que soit la méthode utilisée, le postulat de base reste toujours identique: percevoir le sens (parfois caché) des discours.

Lors de travaux précédents (Ocler 2006), nous avons examiné les rapports d'activité à travers les filtres issus des grilles de Palo Alto et de Rosile et Dehenny (1998), toutes deux spécifiquement dédiées au discours, sans pour autant repérer chacun des niveaux de l'engagement. Nous souhaitons aujourd'hui aller plus avant dans la démarche, en remontant encore d'un degré pour nous intéresser tout particulièrement au sens que les rapports NRE accordent à la responsabilité sociale à travers la variable réseau. Afin d'approfondir notre travail, nous avons choisi une approche combinant deux méthodes : la première basée sur l'emploi d'une méta -grille (David Boje 2006) qui met en relief le sens caché derrière les constructions linguistiques à travers l'identification de thèmes spécifiques, la seconde étant celle établie par Savall et Zardet (1995) dans leur approche socio économique : identification et imputation de phrases témoins exprimées par les acteurs.

Construite à partir des items privilégiés dans la littérature traitant de la notion de réseau, notre grille d'analyse combine six thèmes principaux. Nous avons pu constater que s'il existe bien un consensus sur la définition du réseau en tant que mode de coordination, des différences majeures existent quant à l'appréciation des avantages qu'il offre. Les arguments tendant à justifier cette forme organisationnelle se déclinent selon la liste suivante et ont servi à bâtir notre cadre d'analyse.

- **L'adaptation à l'incertitude** : Le réseau inter-organisationnel permettrait de lutter contre les incertitudes et les défaillances du marché et même « *pallier les insuffisances des organisations hiérarchiques classiques* » (Debray, Leyronas, 1996 ; Amendola, Gaffard, Musso, 2002 ; Cohendet, Kirman, Zimmermann, 2003).
- **La valeur ajoutée** : Etant donné qu'il permet de lutter contre les incertitudes de l'environnement, de cultiver une image de marque, de développer et d'échanger des ressources, le réseau inter-organisationnel est un facteur de compétitivité sur le marché (Assens, 2003), contrairement aux stratégies individuelles. Ainsi, il est source de valeur ajoutée.
- **Les ressources critiques et compétences** : Le réseau inter-organisationnel permettrait de construire et d'échanger des ressources (Debray, Leyronas, 1996 ; Amendola, Gaffard, Musso, 2002 ; Cohendet, Kirman, Zimmermann, 2003 ; Assens, 2003).
- **Les économies d'échelles** : Le réseau inter-organisationnel permettrait à ses membres d'atteindre une taille critique, un optimum de puissance en développant des économies d'échelle et des économies d'apprentissage (Debray, Leyronas, 1996 ; Amendola, Gaffard, Musso, 2002) .
- **Les conventions de comportement et pouvoir** : Le réseau permettrait de construire des conventions de comportements entre les membres (Assens, 2003) et une capacité d'apprentissage. Selon la forme du réseau et les ressources échangées, certaines entreprises pourraient avoir plus de pouvoir de pilotage. C'est le cas de la firme pivot (Assens, 2003 ; Baudry, 2004).
- **Culture et Image** : Certaines entreprises, en raison de leur image et marque et de leur réputation peuvent influencer le fonctionnement du réseau (Assens, 2003 ; Baudry, 2004). Tous les membres du réseau peuvent ainsi en bénéficier.

A partir de cette structure, notre travail a consisté à relever, au sein des discours des firmes, les citations représentatives des catégories précitées.

## - PARTIE II. Imputations et analyse

Le dépouillement de nos lectures a permis de sélectionner un certain nombre de phrases témoins et à les affecter aux items sélectionnés, séquence à partir de laquelle l'analyse du texte a pu être effectuée.

<b>Adaptation à l'Incertitude</b>	<b>Valeur ajoutée</b>
<p>La SNCF est un acteur majeur et historique du développement des territoires. Elle est aujourd'hui également partie prenante de la constitution de l'espace européen. Modernisée et innovante, elle conçoit et développe, en partenariat avec les autorités organisatrices et les régions, des réponses adaptées et performantes au service des particuliers et des entreprises. (SNCF)</p> <p>Mais nous ne saurions nous en satisfaire au regard de l'ampleur des défis complexes auxquels nous sommes confrontés, qu'il s'agisse notamment de l'urgence climatique, de l'évolution de nos rapports avec les pays producteurs ou de la transitions à réaliser vers des modes de consommation énergétique plus durables. Total a la capacité et le devoir de contribuer de manière positive à la solution de ces problèmes complexes ; nous y travaillons en coopération avec les autres acteurs concernés et dans un esprit de partenariat avec les autorités publiques qui ont seules la légitimité nécessaire pour définir les orientations politiques à l'intérieur desquelles s'inscrivent nos actions. (TOTAL)</p> <p>Pour assurer la sécurité d'emploi des produits en développement et des produits commercialisés, Sanofi-Aventis a mis en place :</p>	<p>Pour la SNCF, construire l'avenir passe par une politique active d'innovation et de recherche dans le domaine du transport des voyageurs et des marchandises, au plan régional, national et international. Acteur majeur de l'aménagement des territoires, la SNCF investit massivement pour améliorer en permanence la qualité du service rendu à ses clients. (SNCF)</p> <p>Total attache beaucoup d'importance aux retombées locales de ses projets ; nous y travaillons en partenariat avec les autorités des pays où nous opérons et en liaisons avec les communautés concernées et des acteurs de la société civile. Nous avons cependant conscience des problèmes liés dans de nombreux cas au partage des recettes entre les différentes collectivités publiques intéressées, et à leur utilisation. (TOTAL)</p> <p>Sanofi-Aventis accorde une importance particulière aux actions en faveur de l'économie et des communautés locales. Ainsi, au delà des exigences réglementaires, un accent fort est mis sur la sécurité autour des sites et le développement économique local. Cela passe notamment par l'implantation d'activités de recherche et de développement et de développement industriels des produits (SANOFI-AVENTIS)</p>

<p>-des structures centralisées de pharmacovigilance...regroupant chacune toutes les informations recensées dans le monde entier, soit en cours d'essai cliniques soit par des notifications spontanées pour les produits dont elles ont la charge</p> <p>- des structures locales de pharmacovigilance dans toutes ses filiales qui permettent la collecte, la documentation, l'analyse et al circulation des informations transmises par les patients, les instigateurs des études cliniques et les professionnels de santé. (SANOFI-AVENTIS)</p> <p>En tant que producteur, EDF contribue à la lutte contre le changement climatique en développant, dans le cadre de son projet industriel et d'un important programme d'investissement, des moyens de production peu ou pas émetteurs de gaz à effet de serre. Ses choix dépendent aussi du contexte propre à chaque pays d'implantation. (EDF)</p> <p>En France, nous avons passé en 2004 un accord -cadre de trois ans avec l'ADEME pour travailler notamment sur la logistique et nos magasins. Au niveau logistique, nous collaborons avec nos prestataires logistiques, industriels et des organismes publics au sein du Club Demeter. Enfin, nous travaillons, au niveau des magasins, avec les fournisseurs d'énergie et les fabricants d'équipements. (CARREFOUR)</p>	<p>Pour une entreprise comme EDF, produisant et fournissant de l'énergie, sur la base d'une production à dominante nucléaire et hydraulique en France, le défi est sans doute d'étendre à tout le groupe, dans toutes ses composantes, sa contribution à la lutte contre l'effet de serre ; et d'intégrer dans ses choix d'investissements, dans ses offres commerciales comme dans ses programmes de recherche et développement, une production toujours moins émettrice et intégrant plus de renouvelables, et une consommation toujours plus modérée et moins carbonée dans ses utilisations (EDF).</p> <p>Le groupe Carrefour, par ses activités, assume une responsabilité économique, sociale et environnementale et s'engage pour la qualité de ses produits et la sécurité de ses clients. Chaque jour, le groupe Carrefour mobilise ses compétences, ses énergies et ses moyens pour construire une entreprise performante, citoyenne et pérenne. (CARREFOUR)</p>
--	--

Un premier niveau rend compte des activités et des métiers des entreprises qui deviennent de plus en plus diversifiés. La complexité perçue de l'environnement devient plus forte et, de fait, l'incertitude qui lui est associée grandit. Pour se rassurer, les acteurs se dessinent une ligne de conduite qu'ils présentent comme globale, d'où découlent des axes génériques qu'ils disent pouvoir appliquer partout. A cette perception globale est associée une réponse plus locale qui



induit une distanciation qui se traduit par un brouillage de la carte et du territoire (Korzybski, 1933).

Au niveau du marché, une double logique se manifeste à travers une pression de la part des consommateurs qui exigent une telle démarche, laquelle entraîne à son tour une relative méfiance envers les actions réellement mises en œuvre.

Logiquement, l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes font alors uniquement référence à la place que l'entreprise occupe dans la société, son rôle, son influence, les liens et pressions (positives) qu'elle peut exercer sur l'ensemble de son environnement et que celui-ci peut lui renvoyer. En effet, par exemple l'impact sur la confiance du consommateur est assez mitigé, dans le sens où celui-ci ne va pas évaluer comme sincères *stricto sensu* les actions menées par l'entreprise (Becker-Olsen, Cudmore et Hill, 2006). Enfin, si le consommateur identifie une dissonance entre la communication RSE et les actions mises en œuvre par l'entreprise, la communication RSE agirait directement et très fortement sur le consommateur de manière négative (Swaen et Vanhamme, 2004, 2005). Ce dernier irait même jusqu'à censurer l'entreprise (Becker-Olsen et Simmons, 2002, Bhattacharya et Sen, 2004). En fait, cette perte de confiance sera d'autant plus mal tolérée que l'entreprise aura communiqué sur la RSE (Swaen et Vanhamme, 2004, 2005).

<b>Ressources critiques et compétences</b>	<b>Economies d'échelles</b>
<p>Depuis dix ans la SNCF s'attache à moderniser sa culture managériale. En 2006, elle va plus loin en créant son Université. Destinée à favoriser le développement professionnel et personnel de ses cadres supérieurs, elle formera environ 800 managers. Dès 2007, elle proposera des programmes axés sur la stratégie, le leadership, la performance mais aussi des formations individualisées pour développer le potentiel de chacun (coaching, immersion dans d'autres entreprises, etc.) (SNCF)</p>	<p>En avril 2006, la SNCF, B cargo, CFF cargo et les CFL ont créé la société SIBELIT. Cette société, dont le centre est situé au Luxembourg, a pour objectifs principal d'exploiter l'axe Muizen-Bâle, de réduire les coûts de production et d'augmenter la qualité du transports de marchandises par chemin de fer sur l'axe Anvers-Milan. (SNCF)</p>
<p>Déjà bien présents dans les domaines du solaire et des biocarburants de première génération, et plus récemment l'éolien, nous menons des recherches avec</p>	<p>Total renforce par ailleurs sa présence en aval de la chaîne GNL, ce qui permet d'assurer à ses projets des débouchés sur les principaux marchés mondiaux. L'accès à la logistique de regazéification constitue un élément clé de cette stratégie : le groupe a pris des intérêts ou réserves des capacités de regazéification</p>

<p>différents partenaires sur des thèmes comme la valorisation énergétique de la bio masse, la production de carburants synthétiques, l'amélioration des systèmes photovoltaïques ou l'énergies des vagues (TOTAL)</p> <p>Participer au développement économique des territoires où le Groupe est implanté fait partie des responsabilités de Sanofi-Aventis que ce soit en supportant les projets de ses collaborateurs (Cellule essaimage) ou à travers sa filiale Sopran (Société pour la Promotion d'Activités Nouvelles) qui se consacre, entre autres, à l'accompagnement des sites du groupes devant faire face à des réorganisations importantes. (SANOFI-AVENTIS)</p> <p>EDF fait de la santé et de la sécurité de ses salariés un objectif prioritaire. Pilier de l'accord RSE, sa politique s'articule autour de trois familles de risque : ceux liés aux métiers (électrocution, chutes de hauteur), les risques connexes (accidents routiers, manutention, plain-pied), les risques émergents ou à effet décalé (risques chimiques, troubles psycho-sociaux ou musculo-squelettiques). L'ambition est de construire une politique de groupe tenant compte de la diversité des situations selon les sociétés (EDF).</p> <p>Pour mobiliser pays et enseignes, la Direction Développement Durable a déployé une organisation fonctionnelle d'acteurs dédiés, la file Qualité Développement Durable, qui vient en appui des files opérationnelles transverses. Pour sensibiliser tous ses collaborateurs et susciter un engagement responsable au quotidien, le groupe Carrefour multiplie les actions de formation, outils de communication et événements-phares dans ses magasins (CARREFOUR)</p>	<p>dans 5 terminaux. (TOTAL)</p> <p>Pour assurer sa mission de développement, de production et de distribution de médicaments de qualité, dans des conditions de sécurités optimales, et à des coûts compétitifs pour l'ensemble des marchés, les Affaires Industrielles mettent en œuvre une politique d'intégration des outils industriels, de la fabrication du principe actif à la distribution (SANOFI-AVENTIS)</p> <p>L'entreprise participe activement au débat et s'est engagée à investir dans l'éolien. Nous souhaiterions cependant que le groupe dans son ensemble atteigne rapidement son objectif de produire 95% d'électricité dans émission de CO2. Cette perspective est envisageable à condition de sensibiliser l'utilisateur à la maîtrise de la demande d'énergie et à l'efficacité énergétique. Ces changements d'habitude permettraient de fermer davantage de centrales thermiques. Nous proposons en outre qu'EDF se fixe pour objectif, à long terme, de cesser totalement ses émissions de CO2. Nous considérons en effet que des défis de ce type encouragent la compétitivité et l'innovation. (EDF)</p> <p>Au fur et à mesure des constructions et des rénovations, le groupe Carrefour met en oeuvre des principes de « construction durable ». Une démarche qui concilie maîtrise des coûts totaux (fonctionnement compris) et respect de l'environnement (CARREFOUR)</p>
--	---

La dimension financière est omniprésente mais de manière latente. Cette présentation donne une image de responsabilité, en intégrant l'entreprise à la société qui l'entoure. Selon Garric, Léglise et Point (2005) « nous pouvons alors clairement imaginer que le rapport permette à l'entreprise de construire sa propre réalité, redéfinir son image de telle sorte qu'elle véhicule une image désirable auprès de ses actionnaire ou de toute partie prenante<sup>2</sup> ». Cela se traduit par une mise en adéquation des actions engagées avec le rapport de développement durable, afin d'en faire un atout dans un système de communication institutionnelle. Il en ressort une vision du monde au sein duquel toute variation négative est gommée (Alpha études 2004).

Cependant, les liens sociaux qui existent entre les différentes parties prenantes sont peu présents : l'entreprise se présente comme acteur principal d'un réseau qui ne serait plus sans elle.

C'est comme si c'était l'entreprise animait le réseau et apportait, seule, la valeur ajoutée à ce réseau.

Un second niveau définit le positionnement de la responsabilité sociale face aux différentes composantes de l'entreprise, notamment financières. Le rapport sociétal est alors généralement présenté comme complémentaire et subordonné au rapport financier. Il est important de noter que lorsque qu'il est fait référence au développement durable, la première notion mise en avant est celle de l'aspect économique, financier, le développement social apparaissant seulement ensuite, comme si la dimension économique était un pré requis à l'intérêt porté à l'environnement et à la société.

Cette dimension financière oriente la communication présente dans le rapport d'activité, faisant du RSE un outil pour créer, développer et soutenir une politique d'image pour l'enseigne en associant à la notion de profit des objectifs plus sociaux (Girod et Michaël, 2003). De la même manière, le positionnement éthique de l'entreprise peut constituer un facteur clés de succès pour l'enseigne qui s'inscrit dans une démarche plus sociale ainsi qu'un moyen de fidéliser ses clients (Lavorata, 2005).

<b>Conventions de comportement et pouvoir</b>	<b>Culture et image</b>
Acteur majeur des transports européens, la SNCF situe son action au croisement du global et du local. Dans un contexte d'ouverture des marchés à la concurrence. La SNCF a pour ambition d'assurer l'équilibre entre des politiques de plus en plus internationales et des politiques territoriales où se traduit concrètement la	C'est pourquoi la SNCF souhaite tout à la fois prendre appui sur sa culture sociale, ses valeurs de solidarité et d'engagement et faire de sa politique ressources humaines l'une des composantes majeures de sa modernisation. Ces défis ne peuvent être relevés qu'avec la pleine adhésion des salariés : grâce à leur

<p>réalité des enjeux. (SNCF)</p> <p>Total a la capacité et le devoir de contribuer de manière positive à la solution de ces problèmes complexes ; nous y travaillons en coopération avec les autres acteurs concernés et dans un esprit de partenariat avec les autorités publiques qui ont seules la légitimité nécessaire pour définir les orientations politiques à l'intérieur desquelles s'inscrivent nos actions. (TOTAL)</p> <p>La préférence du Groupe est de faire confiance au marché pour fixer le « juste » prix d'un médicament, pour tous les médicaments qui ne font pas l'objet d'un remboursement par un système public d'assurance.... Dans le cas particulier de l'Europe, où les prix sont fixés par les autorités des différents pays, mais où les produits circulent librement, le Groupe se prononce en faveur de la liberté pour les laboratoires de fixer un prix « sortie d'usine » unique au niveau européen, avec des compensations nationales variables d'un Etat à l'autre s'appliquant aux produits consommés localement (SANOFI-AVENTIS)</p> <p>L'énergie, surtout l'électricité, est un bien de première nécessité. En être privé entraîne l'exclusion, sociale pour les clients en difficulté, économique pour les pays en développement. Favoriser l'accès à l'électricité des « pauvres en énergies », c'est contribuer à la cohésion sociale des sociétés développées et au développement durable des pays émergents (EDF)</p> <p>Jouer un rôle de locomotive, partager nos bonnes pratiques, convaincre les pouvoirs publics... Pour peser de toute notre influence sur l'avenir de notre secteur et de la planète, nous participons activement aux différentes fédérations de distribution et menons une politique de lobbying responsable (CARREFOUR)</p>	<p>savoir faire et leur engagement, les cheminots sont les piliers de l'efficacité de l'entreprise. (SNCF)</p> <p>Nous savons que nos activités ont un impact sur leur environnement naturel et humain. Invoquer notre responsabilité, c'est reconnaître que nous sommes un acteur social important, affirmer notre volonté de nous comporter en citoyens du monde et être prêts à répondre aux interrogations et aux critiques qui nous sont adressées (TOTAL)</p> <p>Les pratiques quotidiennes du Groupe intègrent les valeurs de respect et de solidarité de Sanofi-Aventis envers les salariés et leur famille. Ainsi, le Groupe est attentif à intégrer des compétences variées et à valoriser la diversité des cultures et du parcours. Il veille à développer un dialogue social de qualité, à assurer une rémunération juste et une couverture sociale permettant de faire face aux aléas de la vie. Il veille également à proposer à ses collaborateurs un développement professionnel leur permettant d'accompagner le développement de ses activités et à assurer leur santé et leur sécurité au travail. Enfin, le groupe s'engage à gérer l'emploi de manière responsable (SANOFI-AVENTIS)</p> <p>Nous nous mobilisons autour de valeurs de respect des différences, de responsabilité éthique, déclinées par notre engagement de service public en France et par notre accord de Responsabilité Sociale d'Entreprise dans le monde. Nous avons adopté une politique environnementale visant à maîtriser l'impact de nos activités sur l'environnement naturel et sur la biodiversité (EDF)</p> <p>Le groupe Carrefour entend assumer ses responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes en donnant du sens aux actions de ses collaborateurs, en développant un dialogue constructif avec les pouvoirs publics et la société civile.</p>
--	---

Une troisième et dernière dimension fait état de déconnexion de tous les éléments qui peuvent poser problème : pas de tournures négatives, des verbes d'action, etc. L'entreprise impose sa vision du monde, vision qui se veut universelle et clanique.

Pour finir, le rôle du consommateur est très limité dans la perspective d'une mise en place d'une politique RSE. Il se retrouve enfermé dans une situation d'information imparfaite face à laquelle il lui est fourni un supplément d'âme (Métrot, 2006). Ainsi, l'entreprise se positionne sur un discours philanthropique. L'objectif n'étant alors plus de vendre un produit ou service mais bel et bien de promouvoir l'entreprise comme un acteur social qui cherche à re-créeer du lien sociétal, même si dans les actions, le contraire est bien souvent perçu.

### **Conclusion**

Le réseau inter-organisationnel reste un concept flou et ambigu. En effet, il connaît un problème de définition, de terminologie et sous-entend souvent des réalités différentes. Néanmoins, nous pouvons définir le réseau inter-organisationnel en deux points.

- Le réseau inter-organisationnel est un mode de coordination. Il est composé de nœuds (firmes, acteurs,...) dont l'interconnexion assure la fluidité d'échanges de ressources tangibles et non tangibles entre membres du réseau (Assens, 1999).
- Le réseau est un lieu d'interactions stratégiques. Au sein de cette forme organisationnelle, les nœuds sont hétérogènes et autonomes légalement ; ils possèdent ainsi une grande liberté de comportement et de décision (conflits, coopération concurrence,...etc.). Toutefois, les interconnexions de ces nœuds peuvent être interdépendantes en raison d'un actif spécifique matériel ou d'une ressource critique immatérielle (savoir-faire, idée, concept particuliers). Par ailleurs, ces nœuds n'occupent pas une place figée dans le temps puisque leur position peut évoluer dans le réseau (Assens, 1999).

Cette recherche comporte certaines limites :

- Non différenciation entre entreprise réseau (firme intégrée avec des filiales) et réseau inter-organisationnel (différentes structures qui coopèrent)

- Non prise en compte des différentes formes de réseau (réseau star avec une firme pivot) et réseau communautaire (réseau de firmes où le pouvoir est équilibré)

- Non prise en compte des synergies locales: formation de cluster par exemple

Cependant, et suite à la lecture des rapports RSE, les entreprises communiquent de telle sorte qu'elles se débrouillent toujours pour prendre de l'ascendance sur le réseau. Une question se pose alors sur la finalité du rapport sur la RSE. Est-il un outil de communication institutionnelle ou une obligation légale suite à la loi NRE ? Quid du statut du rapport même de la RSE ?

## **Bibliographie**

Alpha Etude 2004 *Les informations sociales dans les rapports annuels, deuxième année d'application de la loi NRE : Premières éléments à partir des sociétés cotés au CAC40*, rapport Marseille, Juillet

Alvesson, M. and Willmott, H., 1996, *Making Sense of Management: A Critical Analysis*. London: Sage.

Amendola Mario, Gaffard Jean-Luc et Musso Patrick (2002), « Coordonner le processus de concurrence : le rôle des contraintes de financement dans le cas de duopole », dans Bienaymé Alain (dir.), *Les nouvelles approches de la concurrence*, Economica, Paris.

Assens Christophe (2003), « Le réseau d'entreprises vers une synthèse de connaissances », *Management International, Note de recherche*, Vol. 7, n°4, Eté, p. 49-59.

Assens Christophe (1999), « La cartographie des réseaux sans « frontières » », 2<sup>ème</sup> colloque *La Métamorphose des Organisations, Quelles compétences pour développer et contrôler l'entreprise relationnelle ?*, 21, 22, 23 octobre, Nancy.

Baudry Bernard (2004), « Incitation et coordination dans la firme réseau », *Revue économique*, vol.55, N°2, mars, p.247-274.

Becker-Olsen K. L., Cudmore B. A. et Hill R. P. (2006), The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior, *Journal of Business Research*, 59, 1, 46-53

Becker-Olsen K. L. et Simmons C. J. (2002), When do social sponsorships enhance or dilute

equity? Fit, message source, and the persistence of effects, *Advances in Consumer Research*, 29, 1, 287-289

Bhattacharya C. B. et Sen S. (2004), Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives, *California Management Review*, 47, 1, 9-24

Boje D., Oswick C. and Ford J. (2004), *Language and organization: the doing of discourse*, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, 571-577

Boje, D. M. (2006), *It is Time to Set Story Free from Narrative Prison!* May 5th 2006 Presentation #1025 to 2nd International Congress of Qualitative Inquiry (Panel ID: 102) Qualitative inquiry in the business and management field, University of Illinois

Boyce, M., (1995), *Collective centering and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization*, *Organization Studies*. 16 (1). 107-137.

Burrell, G. (1988), *Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: The contribution of Michel Foucault*. *Organization Studies*, 9: 221-235.

Clegg, S. 1990. *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Newbury Park, CA: Sage.

Cohendet Patrick, Alan Kirman, Zimmermann Jean-Benoît (2003), « Emergence, formation et dynamique des réseaux. Modèles de la morphogénèse », *Revue d'économie industrielle*, n°103, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestre, p.15-41.

Cooperrider, D. L. et Srivastva S (1987), *Appreciative inquiry in organizational life*, in R. Woodman and W. Pasmore (eds.), ***Research in organizational change and development***, volume 1, p. 129-169, JAI Press, Greenwich, Connecticut

Czarniawska, B. (1997), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Debray Caroline et Leyronas Christophe (1996), « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise », *XII Journées Nationales des I.A.E.*, Toulouse, avril.

Emery, Merrelyn (1993). *Participative Design for Participative Democracy*. Center for Continuing Education, Australian National University. First published, 1989.

Emery, Merrelyn (1994). "The search conference: state of the art." Unpublished paper, Center for Continuing Education. Australian National University.

Folkes V. S. et Kamins M. A. (1999), Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes, *Journal of Consumer Psychology*, 8, 3, 243-259

Ford, J. and Ford, L. W. (1995), *The role of conversations in producing international change in organizations*. *Academy of Management Review* 20 (3): 541–570.

Fulop L. et Linstead, S. (1999), *Management a critical approach*. South Yarra: Macmillan Australia.

Garric N, Léglise I, Point S. (2005), *Le rapport sociétal et environnemental de Total à l'épreuve de l'analyse de discours* ; Actes du colloque « **la responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?** », Grefige

Girod, S. Et Michaël, B. (2003), Branding in European Retailing : A Corporate social responsibility perspective, *European Retail Digest*, 38, 1-6.

Hassard, J. et Parker M. (1993), (dir.), *Post Modernism and Organizations*, Sage, Londres,

Igalens J. (2004), Comment évaluer les rapports de développement durable? *Revue Française de Gestion*, 30,151-166

Kilduff, M. (1993), *Deconstructing Organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 18, n°1, 13-31.

Korzybski A. (1933), *Science and Sanity : An introduction to non-aristotelium system and general semantics* Lakeville, Conn : International Non-aristotelian Library Publishing Co.

Lavorata L. (2005), Proposition d'une échelle de mesure des pratiques éthiques des grandes enseignes



généralistes : une étude auprès des clients, *Cahier de Recherche*, Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris XII.

Livesey, S M., Kearins K., 2002, *Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by the Body Shop and Royal Dutch Shell*, *Organization & Environnement*, 15,3,233-258

Lombardo, M. M. (1986), *Values in action: The meaning of executive vignettes.: Technical report no. 28* (November), Center for Creative Leadership, Greensboro, N. C.

Martin, J. (1990). *Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations*. *Organization Science*, 1: 339-359.

McCall, M. M., Lombardo M. M., and Morrison A. M. (1989), *The lessons of experience*, New York: Harper & Row.

Mills, A. J. & Simmons T (1995), *Reading organization theory: A critical approach*. Toronto, On.: Garamond Press.

Ocler, R. (2006), *Making sense of Social Responsibility: the french discourse*, Tamara, *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol 5.3., December 2006

Ocler, R. (2006), *From what we say to what we tell: the rhetoric of social responsibility in France*, *Social Responsibility Journal*, Volume 2 No 3/4, December 2006

Rosile G.A. and Dennehy R. (1998), *Restorying for Personal and Organizational Change*, Proceedings of the Southwest Academy of Management, 14th annual meeting in Dallas, Texas, March 5-7, (pp. 275-276).

Savall H. et Zardet V., 1995, *Ingénierie Stratégique du Roseau*, préface de S. Pasquier, Economica

Swaen V. et Vanhamme J. (2004), See how 'good' we are: The dangers of using corporate social activities in communication campaigns, *Advances in Consumer Research*, 31, 1, 302-303

Swaen V. et Vanhamme J. (2005), The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does source credibility matter?, *Advances in Consumer Research*, 32, 590-591

Wilkins, A.L. (1979), *Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations*, Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.