



HAL
open science

Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise

Olga Madzigon

► **To cite this version:**

Olga Madzigon. Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise. Sciences de l'information et de la communication. Université Côte d'Azur, 2022. Français. NNT : 2022COAZ2026 . tel-03984768

HAL Id: tel-03984768

<https://theses.hal.science/tel-03984768>

Submitted on 13 Feb 2023

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.



THÈSE DE DOCTORAT

Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise.

Olga Madzigon

SIC.Lab Méditerranée

Présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en Information et
Communication
d'Université Côte d'Azur

Dirigée par : **Claudine Batazzi**, Professeur
des universités, Université Côte d'Azur

Soutenue le : 16 décembre 2022

Devant le jury, composé de :

ALEXIS, Henri, Professeur des universités
Emérite, Université Côte d'Azur, Laboratoire
Sic-Lab

BATAZZI, Claudine, Professeur des
Universités, Université Côte d'Azur,
Laboratoire Sic-Lab, Directrice de thèse
DE LA BROISE, Patrice, Professeur des
Universités, Université de Lille, rapporteur
JUANALS, Brigitte, Professeur des
Universités, Université d'Aix Marseille,
rapporteur

LARDELLIER, Pascal, Professeur des
Universités, Université de Bourgogne

PELISSIER, Nicolas, Professeur des
universités, Université Côte d'Azur,
Directeur Laboratoire Sic-Lab

Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise.

Directrice de thèse:

BATAZZI, Claudine, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur, Laboratoire Sic-Lab, Directrice de thèse

Président du jury:

LARDELLIER, Pascal, Professeur des Universités, Université de Bourgogne

Rapporteurs :

DE LA BROISE, Patrice, Professeur des Universités, Université de Lille

JUANALS, Brigitte, Professeur des Universités, Université d'Aix Marseille

Examineurs :

ALEXIS, Henri, Professeur des universités Emérite, Université Côte d'Azur, Laboratoire Sic-Lab

PELISSIER, Nicolas, Professeur des universités, Université Côte d'Azur, Directeur Laboratoire Sic-Lab

Résumé

Dans cette étude nous présentons l'analyse des discours et des pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), des outils de pilotage et d'évaluation de la RSE à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises et russes. Ce travail vise à éclairer des nouveaux enjeux sociaux, et des expériences issues du terrain pour élargir la prévention vers des démarches plus orientées « *qualité de vie au travail* » et le bien-être des employés au travail. L'objectif secondaire est d'évaluer l'impact de la crise sanitaire, le télétravail sur les pratiques et les discours de la RSE, d'inventorier les représentations sociales de la RSE en France et en Russie.

Existe-il une nouvelle façon de travailler et d'intégrer les objectifs sociaux au cœur du modèle économique ? Comment la culture d'entreprise et la RSE s'entrecroisent-elles ? Les nouvelles pratiques socialement responsables, sont-elles incarnées dans la culture d'entreprise et par quels biais ? La culture d'entreprise s'adapte-elle aux exigences et normes de ces pratiques ou au contraire, les normes et discours de la RSE sont-ils forgés par les valeurs, les croyances et les pratiques de la culture d'entreprise ? Tandis que la démarche RSE est une pratique adoptée par les entreprises récemment, nous analysons comment les employés des entreprises interprètent la RSE comme une responsabilité écologique, environnementale ou bien sociale de l'entreprise. Les pratiques et les discours de la RSE sont-ils assez performants pour résoudre des problèmes sociaux des acteurs de l'entreprise, selon l'avis des employés ?

Pour répondre à la problématique de notre étude, nous avons réalisé l'analyse qualitative des dix rapports de la performance extra-financière des entreprises en France et dix rapports en Russie. Nous avons effectué six études de cas : l'analyse de la RSE, de la culture d'entreprise, de la communication interne et du management de trois entreprises russes et trois entreprises françaises. Nous avons également administré deux questionnaires et nous avons réalisé trente entretiens semi-directifs avec les dirigeants et professionnels dans le domaine de la RSE.

Mots clés : RSE, culture d'entreprise, communication interne, qualité de vie au travail, bien être des employés, management, gestion des risques psycho-sociaux, burnout, développement durable, culture nationale, audit social, performance sociale.

Abstract

In this study we present an analysis of the discourses and practices of Corporate Social Responsibility (CSR), of the tools for steering and evaluating CSR through management, corporate culture and internal communication of French and Russian companies. This work aims to shed light on new social issues, and experiences from the field to broaden prevention towards approaches more oriented towards "quality of life at work" and the well-being of employees at work. The secondary objective is to assess the impact of the health crisis, telework on the practices and discourses of CSR, to inventory the social representations of CSR in France and Russia.

Is there a new way of working and integrating social objectives into the heart of the business model? How do corporate culture and CSR intersect? Are the new socially responsible practices embodied in the corporate culture and by what means? Does the corporate culture adapt to the requirements and standards of these practices or, on the contrary, are the standards and discourse of CSR shaped by the values, beliefs and practices of the corporate culture? As long as CSR is a practice recently adopted by companies, we analyze how company employees interpret CSR: as an ecological, environmental or social responsibility of the company? Are CSR practices and discourses efficient enough to solve social problems of the company's actors, according to the employees' opinion?

In order to answer the question of our study, we conducted a qualitative analysis of ten reports on the extra-financial performance of companies in France and ten reports in Russia. We conducted six case studies: analysis of CSR, corporate culture, internal communication and management of three Russian and three French companies. We also administered two questionnaires and conducted thirty semi-structured interviews with top management and professionals in the sphere of CSR.

Keywords : CSR, corporate culture, internal communication, quality of life at work, employee well-being, management, psychosocial risk management, burnout, sustainable development, national culture, social audit, social performance.

DEDICACE

Cette recherche est dédiée à la mémoire de ma chère maman Svetlana Madzigon, décédée le 5 février 2020, qui m'a inspiré et a cru en moi plus que moi-même. Merci pour ton amour inconditionnel, tu n'as jamais eu aucun doute concernant l'accomplissement de tous mes projets entamés, mais c'est pour la première fois que je le fais sans toi et pour toi...

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice de thèse Madame Claudine Batazzi, qui a accepté mon projet et m'a mené tout au bout en me laissant assez d'autonomie. Grâce à ses conseils et sa confiance en moi, j'ai pu effectuer ce projet de recherche.

Je remercie également mes rapporteurs et les membres du jury, du temps et de l'intérêt accordés à ma thèse : Brigitte Juanals, Patrice De La Broise, Pascal Lardellier et Henri Alexis.

Je remercie Monsieur Nicolas Pélissier, le directeur du laboratoire SIC.Lab Méditerranée et tous les membres du laboratoire pour leurs conseils précieux donnés lors des séminaires doctoraux et autres rencontres.

Je tiens à remercier Monsieur Roch-Charles Rosier, le directeur du centre commercial Cap 3000 et toute l'équipe de la direction, de la réception et des autres enseignes du centre pour leur participation à mon étude. Je remercie Madame Horhul Alina, chargée de Communication et de marketing E-Commerce chez Robertet, pour son aide précieuse de collecte des données chez Robertet, la relecture de certains chapitres et toute autre aide qu'elle a apporté pendant toute cette période. Je remercie également Monsieur Andréa Barlesi et Madame Patricia Goltermann pour la relecture. Je suis très reconnaissante à toutes les personnes qui m'ont accordé un entretien et ont partagé leurs expériences : Monsieur Hervé Laubertie, Madame Sorfonova Iana, Monsieur Thierry Roger, Monsieur Jean-Baptiste Calvani, Monsieur Dmitry Zhdanov, Monsieur Hugues Dailliez, Monsieur Pierre Mazeau, Monsieur Youriy Mysin, Monsieur Charles-Henri Margnat, Victor, Natalia, Almira, Madame Valérie Perotti, Monsieur Jean-Claude Burtin, Madame Stepanova Margarita et toutes autres personnes qui ne sont pas restées indifférentes à ma recherche. Je suis très reconnaissante à tous les répondants à mes questionnaires.

J'adresse mes remerciements et mes excuses à mon fils Nazar, d'avoir eu assez de patience et de sagesse en me laissant travailler sur mon projet. A mes chers amis, qui ont remplacé ma famille et qui m'ont encouragé pendant cette période difficile.

SOMMAIRE

<i>Résumé</i>	4
<i>Abstract</i>	5
DEDICACE.....	6
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
I. INTRODUCTION GENERALE	12
1. Présentation de la recherche : cadrage théorique	13
2. Méthodes de recueil des données et d'analyse.....	22
3. Structure de la recherche	23
II. Partie théorique : la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management	27
2.1 Introduction	27
2.2 La RSE comme un outil de motivation des employés.....	28
2.3 La RSE comme levier de la culture d'entreprise.....	33
2.4 L'approche théorique et fondements conceptuels de la RSE	38
2.5 Un engagement RSE : renforcement de la réputation ou obligation légale ?.....	42
2.6 Les principaux acteurs de la démarche RSE.....	43
2.7 L'évolution des théories de la RSE	46
2.7.1. La RSE dans le cadre du concept de parties prenantes, ou stakeholder theory	47
2.7.2 La citoyenneté d'entreprise	49
2.7.3 Le concept de durabilité.....	50
2.8 La RSE en France : les normes qui règnent ?.....	52
2.8.1 Les particularités de l'instauration de la responsabilité sociale des entreprises en France.....	53
2.8.2 La culture d'entreprise en France et son impact sur les pratiques socialement responsables, sommes-nous toujours dans la logique de l'honneur ?.....	62
2.9 Les pratiques de la RSE et la culture d'entreprise en Russie.....	67
2.9.1 Des pratiques de responsabilité sociale des entreprises en Russie en période pré-révolutionnaire.	67
2.9.2 La RSE pendant le période de l'URSS	72
2.9.3 Les modèles de la RSE en période post-soviétique et en Russie moderne.....	79
2.9.4 Les normes de la RSE en Russie.....	87
2.9.5 La RSE comme un moyen de gestion des risques socio-psychologiques en Russie	91

2.9.6	La culture d'entreprise en Russie, existe-t-elle vraiment ?	94
2.9.7	Conclusion	105
2.10	Les représentations sociales des pratiques socialement responsables des entreprises en France et en Russie.	107
2.11	La communication de crise.....	118
2.11.1	La typologie des crises.....	121
2.11.2	Covid-19 : un défi pour la responsabilité sociale des entreprises	128
2.11.3	Crise COVID-19 comme un moment de réappréciation organisationnelle.....	129
2.11.4	Crise sanitaire COVID-19 et la réponse des entreprises françaises.....	131
2.11.5	Conclusion : RSE, communication interne, management et culture d'entreprise de crise... ..	146
III.	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	149
3.1	L'architecture de la recherche : construction de la méthodologie de recherche.....	150
3.2	L'entretien personnel.....	151
3.3	L'analyse de contenu	155
3.4	Le questionnaire comme méthode quantitative de recherche.....	157
IV.4.1	ETUDE DES CAS	162
4.2	Centre commercial « Cap 3000 », Saint Laurent du Var, France	162
4.2.1	Les démarches de la RSE d'Altarea Cogedim	164
4.2.2	La culture d'entreprise d'une ville dans une ville.....	169
4.2.3	La communication interne et management de Cap 3000 : quelle stratégie de communication adopter pour atteindre 4000 salariés ?.....	174
4.2.4	Conclusion	177
4.3	Le groupe Orange	179
4.3.1	Les engagements du groupe Orange comme une raison d'être.	180
4.3.2	La culture d'entreprise du groupe Orange : la convivialité dans les métiers techniques.	186
4.3.3	Le management et la communication interne du groupe Orange autour d'une machine à café.....	189
4.3.4	Conclusion	192
4.4	Le groupe Robertet : leader des matières premières naturelles	194
4.4.1	La RSE du groupe Robertet : pour l'équilibre d'un écosystème.	195
4.4.2	Le rôle de la RSE dans la culture d'entreprise.....	203
4.4.3	Les pratiques managériales et la communication interne à Robertet comme des facteurs de fidélisation.	205
4.4.4	Les relations interpersonnelles sur le lieu du travail : cas de Robertet	207
4.4.5	Conclusion	210

4.5 Mindbox : fournisseur des solutions digitales en Russie	213
4.5.1 La culture d'entreprise opale : les mythes et la réalité.....	214
4.5.2 Le management et la communication interne : l'outil de Kanban	218
4.5.3 Conclusion	221
4.6 Alrosa :leader de l'extraction de diamants.....	222
4.6.1 La RSE à Alrosa : « <i>Les gens sont plus importants que des diamants</i> » ?	223
4.6.2 La culture d'entreprise : l'esprit d'entraide entre camarades russes : un mythe soviétique ?	229
4.6.3 Le management et la communication interne chez Alrosa	231
4.6.4 Conclusion	233
4.7 Sberbank : le cheminement de première banque russe jusqu'à un écosystème diversifié	235
4.7.1 La RSE de la Sberbank « <i>Regarder vers l'avenir - agir maintenant</i> » ?.....	236
4.7.2 Le dialogue social comme un aspect de la culture d'entreprise de la Sberbank....	243
4.7.3 Le Management et la Communication interne de la banque : des employés comme piliers d'un écosystème.....	246
4.7.4 Conclusion	249
4.8 Etude comparative des pratiques et des discours de la RSE en France et en Russie. 251	
4.8.1 L'analyse qualitative des rapports de la performance extra-financière : étude comparative entre les entreprises françaises et russes.	253
4.9 Les résultats d'analyse de questionnaires sur les pratiques et les discours de la RSE, le management, la communication interne et la culture d'entreprise, la croisée des opinions des employés et des dirigeants des entreprises en France et en Russie.	261
4.9.1 Les démarches RSE au sein des entreprises françaises et russes : l'avis des employés.	263
4.9.2 La culture d'entreprise : le ressenti des employés russes et français.	267
4.9.3 Le management, la communication interne, le défi de la crise sanitaire.	269
4.9.4 Les représentations sociales : la RSE aux yeux des employés.	277
V. CONCLUSION GENERALE	281
5.1 Les limites et les difficultés rencontrées : écrire une thèse entre les années 2019 et 2022.	281
5.2 Hypothèse I : La place du pilier social dans les pratiques et les discours de la RSE. ...	283
5.3 Hypothèse II : Le caractère national de la RSE : quel est l'impact de la culture d'entreprise sur les pratiques et les discours de la RSE ?.....	286
5.4 Hypothèse III : La crise sanitaire : un défi de télétravail.....	289
5.5 Les perspectives envisageables de la recherche : vers une entreprise « <i>full-RSE</i> »	292
VI. BIBLIOGRAPHIE	294

6.1 Ouvrages et articles	294
6.2 Lois, normes et certifications.....	308
6.3 Liste des figures	311
6.4 Liste des tableaux	314
VII. ANNEXES.....	316
ANNEXE 1 : Guide d’entretien	316
ANNEXE 2 : Le questionnaire N°1 réalisé par l’auteur sur Google Forms	323
ANNEXE 3 : Le questionnaire N°2 « Représentations sociales de la RSE » réalisé par l’auteur sur dragnsurvey.com	328
ANNEXE 4 : Les résultats de recherche textuelle d’une catégorie « Inclusion » sur le cas de dix entreprises françaises via Nvivo 12.....	329
ANNEXE 5: Requête de recherche textuelle - Aperçu des résultats « Responsabilité » Russie via Nvivo 12.....	332
ANNEXE 6: Requête de recherche textuelle - Aperçu des résultats « Inclusion » Russie via Nvivo 12.....	334
ANNEXE 7: Analyse des dix rapports de la performance extra-financière des entreprises russes: Surfaces des mots analyse Russie via Nvivo 12.....	334
ANNEXE 8: Analyse des dix rapports de la performance extra-financière des entreprises françaises: Surfaces des mots analyse France via Nvivo 12	335
ANNEXE 9: Une page de logiciel de codage Nvivo 12	335
ANNEXE 10 : La newsletter interne du centre commercial Cap 3000, décembre 2021	336
ANNEXE 11 : La newsletter interne du groupe ROBERTET, hiver 2021-2022.....	337
ANNEXE 12 : La plateforme de la communication interne de Mindbox (plateforme Trello, la méthode de Kanban) et un tchat de discussion du personnel.....	339

I. INTRODUCTION GENERALE

Dans ce travail de thèse nous souhaitons étudier les discours et les pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, des outils de pilotage et d'évaluation de la RSE à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises et russes. Nous avons pour ambition d'analyser et de comparer l'impact potentiel de la culture nationale de ces pays, ainsi que les aspects socio-économiques, politiques et historiques sur les pratiques managériales et la culture d'entreprise sur la qualité de vie au travail, le bien-être des employés et leur épanouissement au travail, leur motivation et productivité dans la lutte contre les risques psycho-sociaux. Nous avons déterminé le terrain de recherche international : notre étude vise à réaliser une étude comparative de l'engagement responsable des grandes entreprises et notamment les caractéristiques des stratégies RSE adoptées en Russie et en France.

Le choix de du terrain de recherche n'a pas été déterminé au hasard. Nous avons un intérêt particulier, scientifique et personnel de l'auteur de la recherche aux pratiques et les discours de la RSE des pays étudiés pendant la crise sanitaire COVID-19 qui a un impact significatif sur notre étude et sur le monde du travail dans le sens général. D'après Serre « *Au travers de cette rapide analyse des conséquences de la crise sur la société du travail, c'est bien la société dans son ensemble qui change et ne nous y trompons pas, la pression sociale pour tirer ces conséquences sera plus forte que les freins politiques, juridiques, administratifs ou législatifs.* »¹ Tout d'abord, notons que la Russie est un pays moins étudié dans le domaine de la RSE par rapport à la France. La Russie est un pays novice dans la démarche de la RSE, et ce fait pourra créer les contraintes de la comparaison des pratiques et des discours de la RSE n'ayant pas de cadre règlementaire déterminé². Néanmoins, ce pays devient une composante indispensable de la recherche, en apportant une diversité des concepts de la RSE issus de l'histoire, de la mentalité, des spécificités nationales comme les indicateurs de la situation politique et sociale du pays car « *l'oubli de la dimension historique de ces concepts, des conflits politiques et sociaux qui sous-tendent leur naissance s'accompagne également de l'abandon progressif des aspects liés à l'économie politique de la communication, aux contextes de*

¹ SERRE Benoit, « Et si le travail transformait la société », *L'ENA hors les murs*, 2021/9 (N° 510), p. 23. DOI : 10.3917/ehlm.510.0045. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-ena-hors-les-murs-2021-9-page-45.htm>

² Il n'existe actuellement pas d'approche unique pour définir le reporting social et ses principes, mais il existe un certain nombre de méthodologies faisant référence qui peuvent être interrogées pour fournir une vision équilibrée de la problématique.

production et à l'idéologie. »³ La France est l'un des pays de déploiement progressif des pratiques de la RSE, avec une riche culture nationale qui détermine une culture d'entreprise différente aux autres pays européens et anglo-saxons. Nous avons choisi ces pays pour nouer et dénouer les théories, les pratiques, les postures et les courants de la RSE.

1. Présentation de la recherche : cadrage théorique

Nous déterminerons les enjeux stratégiques et les conditions d'implantation d'une démarche de RSE en termes de dispositifs communicationnels d'instrumentation en RSE et de gestion des ressources humaines. Nous allons mettre l'accent sur les piliers sociaux et sociétaux de la RSE. Il est important pour notre étude d'analyser leurs places dans l'ensemble des pratiques et l'importance des discours des managers. Par quels biais les managers d'entreprises procurent cet esprit d'équipe ? « *L'esprit d'équipe est au collectif ce que la perfection est à l'individu. Il se cultive, mais advient rarement, et quand c'est le cas, relève d'une alchimie mystique ou est attribué à un leader extraordinaire.* »⁴ Nous allons essayer de caractériser et comparer cette « *alchimie d'entreprise* » en France et en Russie et déterminer « *les innovations managériales capables d'apporter du bien-être aux salariés renforçant ainsi leur niveau d'engagement dans le travail* ». ⁵ Ainsi, nous allons tenter de décrypter et d'analyser la culture d'entreprise et le modèle de gestion des entreprises russes et françaises à travers leur histoire, leur culture et leurs mœurs dans le contexte culturel, politique, éthique, religieux, économique, social et sociétal. « *Face à l'absence de moyens ou de volonté des gouvernements des pays en développement, les multinationales ont en effet bénéficié de zones franches caractérisées par l'absence de mise en œuvre des conventions et le non-respect des droits de l'homme.* »⁶ La Russie fait partie des « *zones franches* » qui ont favorisé le développement d'activités économiques très rentables et basées sur une main-d'œuvre bon marché. Dans le cadre de notre étude, on a décidé de s'écarter délibérément du conflit entre la Russie et l'Ukraine pour ne pas ajouter une variable supplémentaire. Les rapports d'organisations internationales syndicales et

³ SEDDA, Paola, *Approche critique : quelle appropriation par les SIC ?*. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, 2017. fhal-01710725f <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01710725/document>

⁴ Paris Thomas, « Éditorial. L'esprit d'équipe », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2022/1 (N° 153), p. 3-3. DOI : 10.3917/jepam.153.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2022-1-page-3.htm>

⁵ Kasmi Fedoua, Nacer Gasmi (2021), « *Stratégies d'innovations sociétales, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et création de la valeur partagée*, Londres, ISTE éditions, 210 p. », *Innovations*, 2022/1 (N° 67), p. 9 DOI : 10.3917/inno.067.0235. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2022-1-page-235.htm>

⁶ Peeters Anne, « *La responsabilité sociale des entreprises* », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2004/3 (n° 1828), p. 1-47. DOI : 10.3917/cris.1828.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>

les campagnes d'ONG ont souligné que la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises est définie comme « *allant au-delà de la loi* »⁷ concernant le respect de normes et de principes fondamentaux.

Nelson propose en 2003 l'hypothèse suivante : « *la RSE correspond à une nouvelle institution en cours d'émergence et de diffusion, à une véritable « technologie sociale », étant entendu que les institutions sont pensées, dans ce cadre, comme fondamentalement inséparables des progrès technologiques « physiques »* ». ⁸ La différenciation est autant un critère de compétitivité entre différentes entreprises qu'un facteur de performance économique. Il en découle ensuite la difficulté d'avoir un engagement socialement responsable si l'entreprise n'a pas de stabilité financière. Les entreprises ne peuvent se soustraire à privilégier l'engagement du chiffre d'affaires. La représentation du rôle de l'entreprise dans une société a beaucoup évolué depuis la déclaration de Milton Friedman en 1970 : « *la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses bénéfices* ». Selon Friedman, le seul objectif de l'entreprise était le profit de ses actionnaires et l'augmentation du chiffre d'affaires. Depuis ce temps, les gestionnaires des entreprises ont ajouté aux bénéfices des entreprises des notions de responsabilité environnementale et sociale. Afin d'optimiser son efficacité, une entreprise doit développer des qualités autres que les critères financiers, prendre en compte les intérêts sociaux et sociétaux de sa communauté et de ses employés. Depuis le début du XXIème siècle, de nombreuses entreprises développent leurs activités dans cette optique responsable afin de répondre à une demande plus exigeante de ses consommateurs, ainsi qu'à la législation imposée par les autorités. Dans le cadre de notre étude, nous souhaitons analyser l'évolution de la place et des objectifs du pilier social de la responsabilité sociale des entreprises en France et en Russie. Est-elle instaurée pour améliorer les modes de fonctionnement des entreprises, pour le bien être des employés et leur motivation selon le pays ou par l'obligation législative ? Ou bien est-elle instaurée pour améliorer l'image de marque et l'image de l'employeur ?

Notre recherche s'inspire des travaux majeurs de Philippe d'Iribarne dans le domaine de la gestion des entreprises au travers des traditions nationales. Dans son ouvrage « *La logique de l'honneur* » (1989), l'auteur analysait et comparait la gestion de trois usines : en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, dans leur contexte de culture nationale. En utilisant la même technique, nous allons effectuer l'analyse d'évolution des discours et des pratiques de la RSE à

⁷ Commission européenne, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, juillet 2001.

⁸ Nelson, R.R. (2003), *Physical and Social Technologies, and Their Evolution*. Économie Appliquée, tome LVI : 13-29.

travers les approches managériales et des modèles nationaux de fonctionnement et de gestion des entreprises. Bien évidemment, l'ère de la mondialisation, ainsi que la pandémie COVID-19 et la guerre entre la Russie et l'Ukraine ont apporté beaucoup de changements, l'uniformisation des traditions et des mœurs et des comportements effaçant partiellement l'identité sociale et nationale des employés. Pourtant, à travers des témoignages et notre étude sur le terrain, nous allons traiter des phénomènes complexes de la culture d'entreprise, et en même temps analyser le management et la communication interne des entreprises. La culture d'entreprise ne se limite pas aux rites de la vie quotidienne des employés, c'est avant tout l'interprétation, la vision du monde du travail dans un contexte multiculturel et multifactoriel. ⁹ Nous avons utilisé des théories de chercheurs connus dans le domaine de la culture d'entreprise : la théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede, la théorie des sept dimensions culturelles de Trompenaars et Turner et le modèle de la culture d'entreprise d'Edgar Schein.

La responsabilité sociale des entreprises est apparue comme une opportunité marketing afin de démontrer ce qu'une entreprise faisait au-delà de la simple conformité à la loi. Le terme « *social washing* » désigne le fait de cacher de mauvaises conditions de travail et des pratiques managériales pathogènes. Nous n'avons pas l'ambition de dévoiler ces pratiques pathogènes, pour ne pas discréditer les entreprises étudiées, mais plutôt de faire la comparaison objective de ces pratiques en France et en Russie et prenant en compte les approches critiques de Heller, Huët et Vidaillet (2013) ¹⁰ et de Granjon et George (2014) ¹¹. Forte d'une expérience professionnelle au sein des entreprises françaises et avec la volonté de poursuivre dans cette voie, nous essayons de découvrir et d'approfondir les pratiques managériales, la communication interne et l'impact sur la culture d'entreprise à travers l'expérience vécue. Plus précisément, on s'intéresse aux mesures que les entreprises utilisent pour lutter contre la pression et les difficultés psychologiques et comment elles facilitent la vie des salariés. Notre recherche est inspirée par la mise en place des mesures de qualité de vie au travail et les bénéfices au-delà de la « *bonne conscience* » des employeurs. L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail fixe parmi ses objectifs le bien-être, autrement dit, pas seulement les conditions de vie et de travail (Boutiller, 2009) pour les salariés, mais également le sentiment de bien-être au travail perçu individuellement et collectivement par les employés : « *La qualité*

⁹ JARDEL Jean-Pierre. *Les Rites Dans L'entreprise*. Paris: Editions D'Organisation, 2000

¹⁰ HELLER Thomas, HUET Romain et VIDAILLET B. (éds), 2013. *Communication et organisation, perspectives critiques*, Villeneuve D'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

¹¹ GEORGE Éric et GRANJON Fabien (eds), 2014. *Critique, sciences sociales et communication*. Éditions Mare & Martin, Media Critic.

de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle »¹².

L'objectif de notre recherche est de réaliser une étude comparative des différentes conceptions de l'entreprise socialement responsable, dans ses dimensions éthiques, politiques, juridiques, sociales, environnementales, financières, techniques, compréhension des enjeux sociaux et sociétaux au niveau international. La commission au Parlement Européen, le Comité économique et social Européen et le Comité des Régions définissent la responsabilité sociétale des entreprises comme « *la responsabilité des entreprises (RSE) vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». ¹³ Cette responsabilité se déploie sur le respect de la législation en vigueur et les conventions collectives de l'entreprise, du processus d'intégration des préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs. La norme ISO (Organisation internationale de normalisation) 26000 ¹⁴, permet d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et à faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale en abordant les sept questions centrales : la gestion de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Nous allons étudier les pratiques et les discours de la RSE du point de vue de la culture d'entreprise, de la communication interne et communication de crise, du management. Cette vision à partir de différents angles de vue nous fournira une plus grande objectivité, du moins nous l'espérons, dans notre analyse.

¹² Accord national interprofessionnel « *Qualité de vie au travail* » du 19 juin 2013, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social disponible en ligne : https://www.journalofficiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

¹³ Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social Européen et au Comité des Régions « *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* » _____ disponible en ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

¹⁴ La norme ISO 26000 est une norme de l'ISO relative à la responsabilité sociétale des entreprises. L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

La problématique de notre étude consiste à trouver le lien entre la fabrique de sens procurée par la RSE des entreprises françaises et russes et le bien-être au travail en prenant en compte ses composantes comme le modèle du management, la culture d'entreprise, la communication interne, le respect des droits des employés, des conditions de travail, l'environnement, les communautés et le développement local. Ainsi, nous mettons en avant l'analyse des moyens d'instauration de la RSE aux entreprises étudiées et l'attention des employés et les gestionnaires portée à ce sujet. La loi Grenelle 2 ¹⁵, éditée en 2010 ajoute un aspect sociétal à la réglementation de la loi Grenelle promulguée le 3 août 2009. L'aspect social est devenu un enjeu très important depuis quelques années, notamment face à l'apparition du phénomène de « *Burnout* » au travail. L'aspect social de la RSE dépasse le simple respect des salariés pour s'étendre à assurer une qualité de vie au travail, une qualité des services et de tarification équitable, il privilégie les fournisseurs locaux, participe à la vie sociale de sa communauté et affiche une transparence totale : Est-ce que ces aspects sont respectés dans une même ampleur dans les pays étudiés et sont-ils devenus des pratiques réelles des entreprises en cette période de crise sanitaire et sociale ?

Existe-il une nouvelle façon de travailler et d'intégrer les objectifs sociaux et environnementaux au cœur du modèle économique ? On présuppose que pour les entreprises actuelles, la responsabilité sociale est l'un des problèmes clés. Le terme « *social washing* » ou « *lavage social* » fait référence au « *greenwashing* » où les individus utilisent des termes tels que « *respectueux de l'environnement* » et « *vert* » pour vendre un produit ou service qui n'est ni l'un ni l'autre et peut même nuire à l'environnement. **L'actualité** de notre recherche s'explique par le fait que le gouvernement et les communautés font de plus en plus pression pour faire comprendre que les entreprises devraient avoir la responsabilité de bien faire et de respecter les normes minimales relatives à la santé et au bien-être des employés, de la communauté et de l'environnement. Nous avons réalisé la présente recherche entre les années 2019 et 2022 qui étaient affectées par la crise sanitaire COVID-19 ¹⁶ et l'invasion de l'Ukraine par la Russie ¹⁷.

¹⁵ Disponible en ligne : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/la-politique-nationale-de-rse-en-france/article/la-legislation-francaise>

¹⁶ Il s'agit d'une pandémie d'une maladie infectieuse appelée Covid-19, provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2, Kelvin K. W. To et Ivan F. N. Hung, « *From SARS coronavirus to novel animal and human coronaviruses* » Journal of Thoracic Disease, 14 juin 2013, consulté le 02 mai 2022: <https://jtd.amegroups.com/article/view/1212>

¹⁷ « *More than 2,000 Ukrainian civilians killed during Russian invasion - Ukrainian emergency service* », sur reuters.com, 2 mars 2022, consulté le 02 mai 2022 : <https://www.reuters.com/world/more-than-2000-ukrainian-civilians-killed-during-russian-invasion-ukrainian-2022-03-02/>

« *La multiplication des statuts des salariés, le développement de la méfiance, du télétravail et de la dématérialisation tant de l'activité que des lieux de l'activité génèrent une relation distanciée des salariés à l'égard de leur entreprise.* »¹⁸ Nous avons pu intégrer la communication de crise, l'analyse des changements organisationnels, leur impact sur les pratiques et les discours socialement responsables qui reflètent également l'actualité de présente thèse.

Les questions centrales de notre recherche sont donc réparties par les domaines de notre étude. Notons que ces questions restent interdépendantes :

Responsabilité sociale des entreprises :

- Quelle place occupent les engagements RSE dans les pratiques actuelles de management, dans la communication interne, et quelle est l'importance accordée aux engagements promulgués par l'entreprise ?
- Ces engagements socialement responsables inédits induisent-ils à nous interroger si l'entreprise peut être définie par ses responsabilités ?
- Qu'entendent les employés français et russes sous le terme de RSE ? Quelles sont les représentations sociales de la RSE en France et en Russie ?

La gestion des entreprises :

- Quel est l'impact de la culture nationale sur les modèles managériaux en France et en Russie ?
- Quelles pratiques managériales peuvent être utilisées pour améliorer notre compréhension de la relation entre la RSE et le COVID-19 ?

La communication interne :

- Quels sont des effets favorables ou défavorables du confinement et des mutations organisationnelles tel que télétravail et distanciation sociale sur le management, la communication interne et la culture d'entreprise ?

La communication de crise :

¹⁸ D'ALMEIDA, Nicole, LIBAERT, Thierry Editeur: Dunod. *La communication interne des entreprises*. 2018, p.6 ISBN: 978-2-10-077484-5 <https://univ-scholarvox-com.proxy.unice.fr/book/88863909>

- Peut-on considérer la crise sanitaire comme un phénomène positif pour la communication interne, la RSE, le management et la culture d'entreprise qui pourrait constituer une stratégie globale de changement ?
- Quelles sont les attentes sociales que l'entreprise doit entreprendre pour résoudre les problèmes sociaux et sociétaux en France et en Russie en temps de crise?

La culture d'entreprise :

- Comment se reflète la culture d'entreprise sur les pratiques et les discours socialement responsables ?
- Quelle est l'influence de la culture d'entreprise sur le comportement des individus, leur bien-être et leur motivation ?
- Quels sont les impacts de la culture nationale, de l'histoire, de la religion, de la politique et de la géographie sur la culture d'entreprise (forte et faible) en France et en Russie ?

Nous avons formulé nos **hypothèses de départ**.

Place du pilier social dans les pratiques et les discours de la RSE :

- D'après l'analyse brève des rapports non-financiers des entreprises Françaises et Russes (par exemple, des sociétés Geodis¹⁹, EDF²⁰, Danone²¹ et autres) nous avons constaté le manque (l'absence) des engagements sociaux envers les employés. Les pratiques et les discours de la RSE des entreprises en France sont centrés sur les questions environnementales et n'accordent pas assez d'attention aux questions sociales. Tant que la démarche RSE est une pratique adoptée par les entreprises récemment, nous supposons que les entreprises interprètent la RSE comme une responsabilité écologique, environnementale de l'entreprise et/ou considèrent la RSE comme une pratique volontaire et ont un faible niveau d'engagement social. La RSE « *contribue-t-elle vraiment à ouvrir la voie à une solution des problèmes sociaux, économiques et écologiques de notre temps ?* »²² Il se pourrait que les pratiques et les discours de la

¹⁹<https://geodis.com/fr/responsabilite-societale-dentreprise/csr-reporting-across>

²⁰ <https://www.edf.fr/groupe-edf/agir-en-entreprise-responsable/responsabilite-societale-dentreprise>

²¹ <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/rapport-annuel-danone-2019.pdf>

²² CATELLANI, Andrea. *L'entreprise responsable et ses parties prenantes : entre « manipulation » et co-construction de sens*. Actes Sémiotiques [En ligne], 122, 2019, consulté le 27/02/2022, URL : <https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/5936>, DOI : 10.25965/as.5936

RSE ne soient pas assez performants pour résoudre des problèmes sociaux des acteurs de l'entreprise.

Le caractère national de la RSE :

- Les pratiques et les discours de la RSE reflètent la culture d'entreprise et le modèle managérial, ainsi que portent un caractère national voir régional. La culture du pays, l'histoire, le contexte socio-politique et économique sont incarnés dans les stratégies de la RSE des organisations.

La RSE en temps de crise :

- Les démarches de la RSE, la communication interne, la culture d'entreprise et le management des entreprises françaises et russes ont subi des changements, des transformations et des ajustements importants incontournables dès le début de la crise sanitaire COVID-19 et ont un impact négatif sur la qualité de vie au travail et le bien être des employés.

Ce travail vise à éclairer des nouveaux enjeux sociaux, et des expériences issues du terrain pour élargir la prévention vers des démarches plus orientées « *qualité de vie au travail* » dans le contexte international. On cherche à répondre aux questions de la place de la RSE, de la culture nationale dans les juxtapositions de la culture organisationnelle et de la communication interne. La culture nationale, les conditions politiques, économiques et sociales, l'éthique et la religion sont-elles capables d'avoir un effet positif sur les discours et les pratiques de la RSE d'organisation et d'éviter les symptômes de la communication pathogène ? « *Sans vouloir mésestimer les impacts du numérique sur le monde du travail, il convient de souligner qu'ils arrivent sur le fond des évolutions plus profondes de celui-ci : évolutions structurelles, les évolutions en termes de sociabilité, les évolutions temporelles, et des évolutions spatiales* »
23

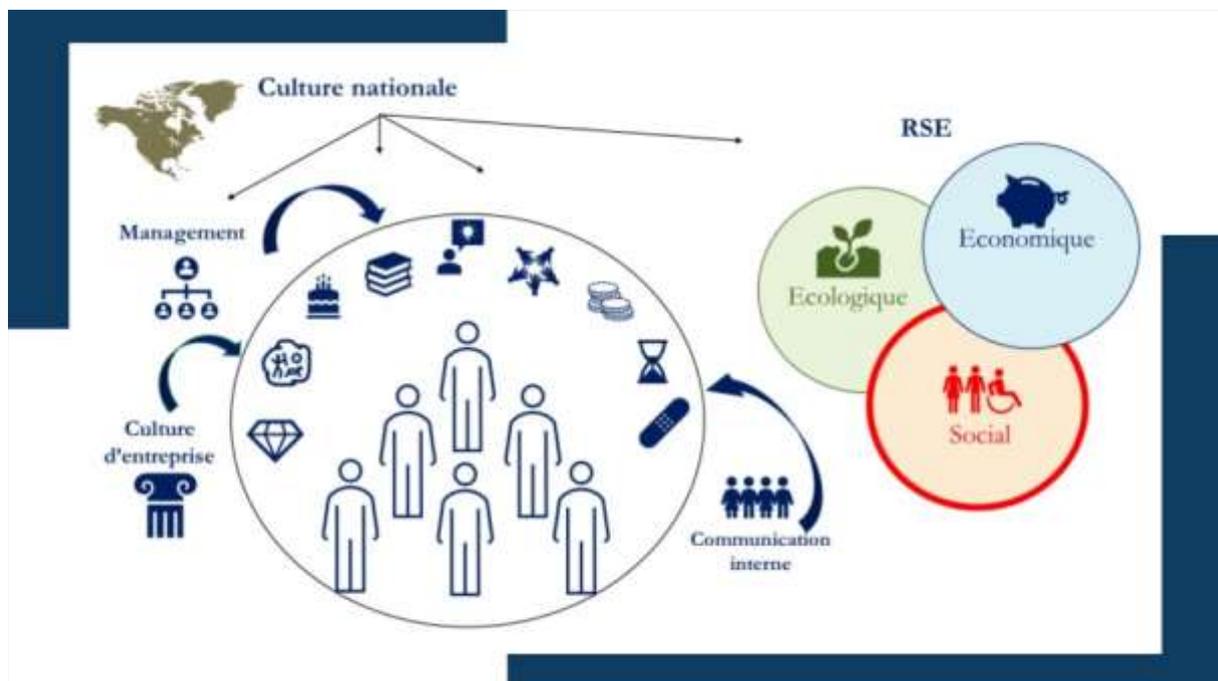
Nous avons également l'objectif de mesurer l'impact et les conséquences de la crise sanitaire et de la pandémie « *COVID-19* » sur les pratiques de la RSE et la communication interne. Nous avons décidé d'analyser cette période difficile comme un indicateur de l'importance et de l'efficacité de la RSE. On se questionne, comment les nouvelles pratiques et

²³ BOBOC, Anca. *Numérique et travail : quelles influences ?* Sociologies pratiques, 2017/1 (N° 34), p. 3-12. DOI : 10.3917/sopr.034.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-3.htm>

discours socialement responsables ont-ils été utilisés par les entreprises en France et en Russie ? Nous nous sommes appuyés sur les ouvrages de Bérubé P. et Libaert T. :

« La crise est un véritable révélateur de nos sociétés. Elle agit comme une loupe permettant de mieux lire nos comportements, qu'ils soient organisationnels ou individuels. Elle nous apprend à mieux connaître les limites de la communication. Elle nous aide à comprendre que derrière toute crise, de nouvelles opportunités peuvent se profiler. »²⁴ Si la crise est un révélateur des sociétés, quelles limites de la RSE, de la culture d'entreprise, du management et de la communication interne ont relevé la pandémie COVID-19 et comment les entreprises peuvent-elles transformer en opportunités de développement organisationnel ces limites ?

Figure 1 : L'objet de recherche « Des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale » compilé par l'auteur.



Geert Hofstede, psychologue, sociologue et anthropologue hollandais qui a étudié les interactions entre les cultures et l'influence de culture nationale sur la gestion des entreprises, soulignait que chaque pays reconnaît certaines valeurs, traditions et codes comportementaux dont leur connaissance est indispensable non seulement dans la vie quotidienne, mais également dans la vie professionnelle. Alors, si nous prenons la décision d'analyser la communication

²⁴ LIBAERT, Thierry Bernard Motulsky, Nicolas Baygert, Nicolas Vanderbiest, Mathias Vicherat Pearson, 22 juin 2018, page 2 : <https://books.google.fr/books?id=zqRhDwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=JudEWRfmoq&dq=ivy%20lee%20commu%20nication%20de%20crise%20articles%20universitaires&lr&hl=fr&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>

interne et la gestion des entreprises choisies, il est nécessaire de prendre en considération les particularités nationales, culturelles et historiques du pays : « *Si le cerveau est le hardware, la culture est le software autrement dit le logiciel... et si vous ne connaissez pas le logiciel d'un pays, vous ne pouvez pas utiliser le programme !* » (Hofstede, 1991) Autrement dit, nous allons prendre en compte la mentalité et la culture des individus, les valeurs et les rites de l'ensemble du personnel des entreprises françaises et russes afin de comprendre la culture d'entreprise et le management. Les traditions nationales ainsi que les particularités culturelles de gestion se manifestent dans chaque organisation et elles avèrent inéluctablement la communication interne et la culture d'entreprise. La culture d'entreprise française est un sujet ayant été étudié par nombreux chercheurs, sociologues ou anthropologues. **La nouveauté** de notre recherche se manifeste dans le contexte que nous avons choisi : les entreprises russes et françaises qui actuellement passent par un période de transformations organisationnelles liées à la pandémie COVID-19.

2. Méthodes de recueil des données et d'analyse

Concernant **la méthodologie** de la recherche et s'agissant d'une approche pluridisciplinaire, nous allons combiner plusieurs méthodes afin de mieux traiter le sujet choisi. Notre étude mêle des analyses sociales, culturelles, anthropologiques et politiques à des analyses de la culture d'entreprise, du management et de la communication interne. Nous avons eu l'intention d'effectuer des études de cas des entreprises russes et françaises choisies (l'analyse de contenu), des entretiens avec des employés et des cadres dirigeants, et un questionnaire en tant que méthode de recherche supplémentaire. Dans le contexte actuel de crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 et de déclenchement du conflit de la Russie et l'Ukraine, nous sommes obligés d'adapter les méthodes de notre recherche. Nous allons effectuer des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entreprises étudiées et les professionnels dans le domaine de la RSE, l'analyse de contenu, les questionnaires. Mais nous nous laissons la flexibilité des méthodes supplémentaires de recherche afin de l'adapter aux conditions sanitaires et géopolitiques des pays étudiés. Enfin nous gardons l'intention d'insertion de l'auteur en milieu professionnel pour rendre une plus grande objectivité de la recherche.

« La posture du chercheur et la question de sa neutralité ont fait l'objet de nombreux débats d'ordre épistémologique. Il porte sur la position du chercheur par rapport à son objet de recherche que l'on peut catégoriser en trois types possibles en fonction des trois paradigmes coexistants dans notre domaine : extérieure pour les positivistes, distanciée et non influente

pour les interprétativistes et dans une interaction réciproque « transformative » pour les constructivistes. »²⁵ Nous allons essayer de garder la neutralité de notre posture extérieure scientifique par rapport à l'objet de notre recherche, nous avons donc choisi une posture interprétativiste.

Nous allons également organiser 30 entretiens semi-directifs avec des représentants des organisations nationales de travail, des acteurs majeurs dans le domaine de la RSE et des dirigeants des entreprises. En tant qu'outil de recherche nous avons choisi le type d'entretien semi-directif, qui permettra de donner plus de liberté de s'exprimer à la personne interrogée, plus d'initiative dans l'échange tout en restant dans le cadre strict de la recherche.

L'analyse de contenu nous apparaît la méthode de recherche la plus appropriée pour identifier les opinions, les croyances, les prises de position et les points de vue véhiculés par les discours de la RSE. Ce travail d'analyse paraît indispensable parce qu'il permet de dépasser la variabilité du discours individuel et dévoile la culture nationale du pays. Nous allons réaliser l'analyse de contenu à partir de techniques précises (organisation du corpus, codage, découpage, interprétation) qui nous permettront d'améliorer la systématisation et la généralisation des résultats de recherche. Ainsi, les discours recueillis suite aux entretiens seront intégralement retranscrits dans les annexes, puis traités par analyse de contenu thématique pour mettre en évidence l'ensemble des caractéristiques communes du discours des sujets interrogés.

Enfin, nous allons utiliser le questionnaire en tant que méthode de recherche secondaire. Le questionnaire sera destiné aux salariés des entreprises françaises et russes. Nous envisageons d'interroger 150 salariés en France et 150 salariés en Russie, ce qui nous permettra de valider ou de rejeter nos hypothèses de départ et d'établir un diagnostic des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management en temps de crise sanitaire qui a engendré un enchaînement des crises, notamment une crise économique, sociale et humanitaire.

3. Structure de la recherche

Notre recherche se structure en cinq grandes parties. Dans une première partie, nous essayons de construire notre cadre théorique. Nous allons déterminer les axes principaux de notre étude : le lien avec le concept de RSE de la culture d'entreprise, du management et de la

²⁵ Brasseur, Martine. *L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers*. Recherches en Sciences de Gestion, vol. 89, no. 2, 2012, pp. 103-118.

communication interne et la communication de crise, par ailleurs la cohérence des discours de RSE et le bien-être des salariés. Nous allons aborder le sujet de responsabilité sociétale des entreprises en nous appuyant sur les travaux de Bowen²⁶ en mettant en avant la théorie selon laquelle une entreprise socialement responsable privilégie les valeurs et les principes culturels, éthiques et sociaux plutôt que les théories traditionnelles du management. Ensuite, nous allons également prendre en compte les travaux de Boudier et Bensebaa²⁷ sur la complexité de l'application de la RSE dans les entreprises. Nous allons enrichir notre recherche par les catégories de la responsabilité économique, légale, éthique et volontaire de l'entreprise illustrées par Carroll²⁸ et la croiser avec la théorie des parties prenantes²⁹. Dans notre étude, nous allons tenter de décrypter la RSE au travers du prisme de la culture nationale de chaque pays par les biais du management, de la culture d'entreprise et de la communication interne en nous appuyant sur les travaux de Philippe d'Iribarne³⁰ qui seront au cœur de notre recherche. Nous allons également utiliser la théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede³¹ et de Fons Trompenaars (2008).

Le modèle conceptuel présenté ci-dessous permet de voir les principales théories que nous avons utilisées :

Figure 2 : Les principales théories de l'étude comparative, compilé par l'auteur.

²⁶ Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, 2013.

²⁷ Boudier, Fabienne, et Faouzi Bensebaa. *Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ?* » *Mondes en développement* 144, n° 4 (2008): 27-44. <https://doi.org/10.3917/med.144.0027>.

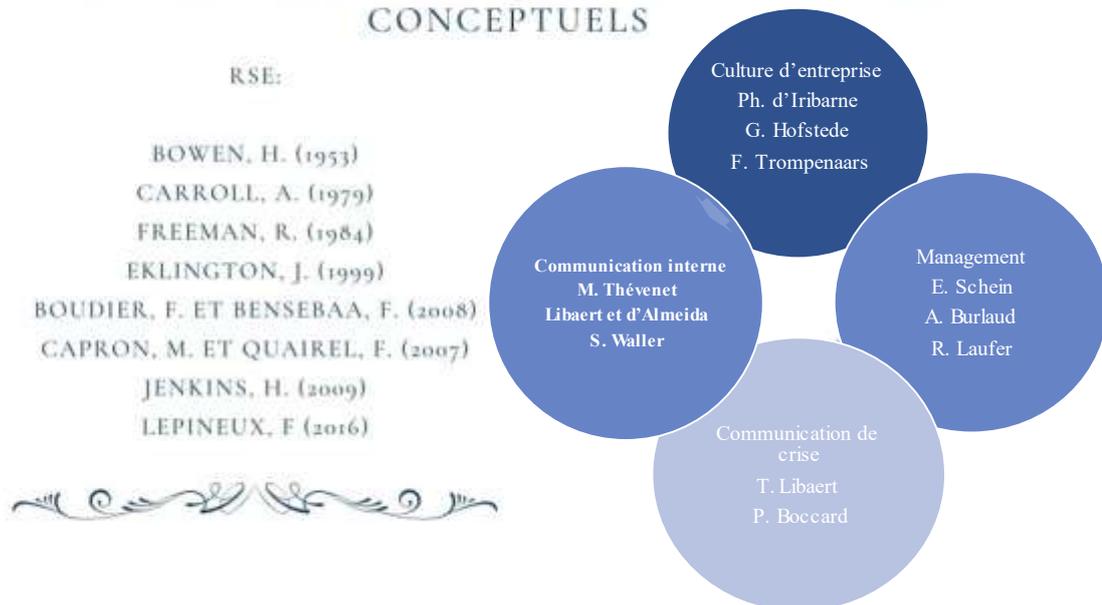
²⁸ Carroll, Archie B. « *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* ». *The Academy of Management Review* 4, n° 4 (1979): 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>.

²⁹ Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, 1984.

³⁰ Iribarne, Philippe d'. *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil, 1993

³¹ Hofstede Geert. *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales / Geert Hofstede ; traduit par Marie Waquet*. Paris: les Ed. d'Organisation, 1994.

APPROCHES THÉORIQUES ET FONDEMENTS CONCEPTUELS

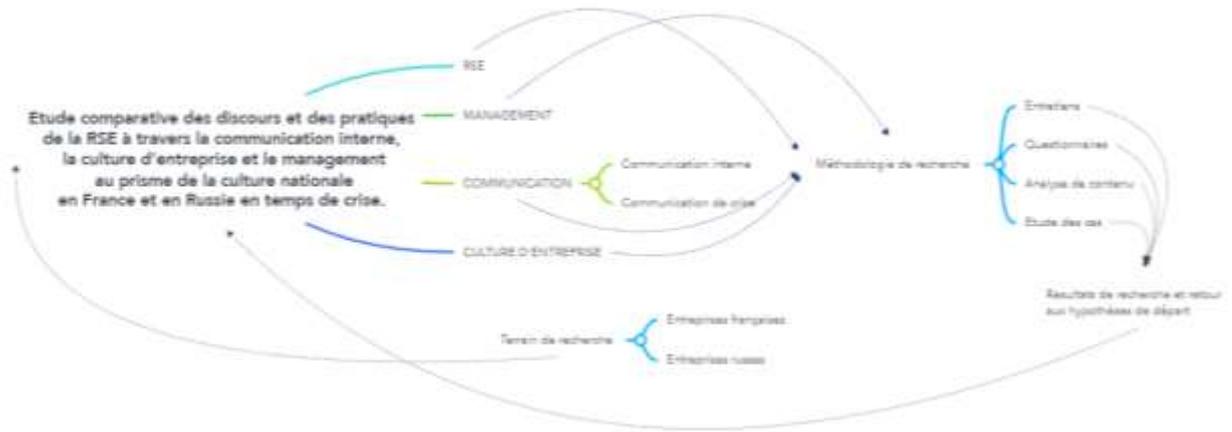


Les autres sources (des ouvrages, des articles, des thèses) consultées au cours de la présente étude sont présentées dans la bibliographie à la fin de thèse.

Le choix des pays étudiés explique les possibilités de l'auteur de visiter et de s'intégrer aux milieux professionnels, ainsi que d'analyser les documents internes, les ouvrages en russe et en anglais.

Ainsi, l'objectif ultime de cette recherche est de contribuer à l'amélioration des outils de pilotage et d'évaluation de la RSE à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises et russes. Ce travail permet d'échanger, de découvrir et d'acquérir par la suite les pratiques de la RSE profondément inscrites dans la culture nationale. Nous présentons également le projet de recherche à l'aide de la carte heuristique :

Figure 3 : « Carte heuristique du projet de recherche » compilée par l'auteur



Nous estimons réaliser une étude unique dans son genre. Il s'agit de la première étude comparative des discours et des pratiques de la RSE au travers du prisme de la culture nationale française et russe. Ce travail mérite d'être approfondi dans une perspective plus élargie des enjeux stratégiques et des conditions d'implantation d'une démarche de RSE, questions d'instrumentation en RSE, en collectant un ensemble de documents et de données supplémentaires concernant les autres institutions gouvernementales et non-gouvernementales. Les pistes qui s'ouvrent à nous sont nombreuses et nous espérons que ce travail, qui a pour ambition de défricher cette thématique, sera prolongé par l'auteur de la recherche.

II. Partie théorique : la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management

2.1 Introduction

« *Le comportement socialement responsable (SR) d'une entreprise est conditionné par le contexte institutionnel du pays, qui résulte de la culture nationale et se reflète partiellement dans le système légal.* »³²

La promotion active du concept de développement durable et la responsabilité sociale des entreprises au niveau international a largement influencé l'augmentation du nombre d'articles et les études scientifiques consacrés à la résolution des questions théoriques de responsabilité sociale des entreprises : la définition, les formes et les outils, les attitudes typiques des entreprises socialement responsables, le développement de la RSE en France et à l'étranger et sa place dans la modernisation économique, les aspects positifs de la mise en œuvre de ses principes ; et la problématique de sa mise en œuvre dans la pratique : la RSE comme outil de gestion des risques, sa place dans le management d'entreprise, outils de mise en œuvre d'entreprise programmes sociaux, création d'une norme nationale de RSE, etc.

Dans la société moderne, la RSE est l'une des composantes les plus importantes de la définition optimale des objectifs stratégiques d'organisation. La RSE est un déterminant important de l'optimisation d'utilisation des ressources pour le développement durable de l'organisation et fait l'objet de diverses discussions et critiques. Les discussions s'étendent sur les deux côtés de la question : est-ce que la responsabilité sociale des entreprises est un concept économique, dont l'utilisation rationnelle donne un résultat positif sur l'activité et la productivité de toute l'entreprise à long terme, ou le rôle de la RSE dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation est exagéré, et orienté vers des résultats rapides et des bénéfiques à court terme ?

Les principes de l'organisation de la RSE à l'externe définissant la transparence d'entreprise et de ses activités, permet de positionner l'entreprise comme fiable et socialement responsable et d'améliorer la réputation de l'employeur. Dans la communication interne de l'entreprise, la RSE se traduit par le développement du potentiel humain des collaborateurs, tout en contribuant à la création d'une culture d'entreprise. Actuellement de moins en moins d'organisations mettent en œuvre des stratégies de responsabilité sociale des entreprises à

³² Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. & Louvet, P. (2017). *L'influence de la culture nationale sur les politiques socialement responsables des entreprises*. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21 (4), 146–163. <https://doi.org/10.7202/1053584ar>

l'interne au-delà du champ d'application du code du travail. Cependant, la réussite de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs et l'augmentation des bénéfices sont dépendants de la motivation de l'employé, de l'intérêt, des valeurs et des objectifs professionnels et personnels. Au cours de notre recherche nous allons développer l'idée que le capital intellectuel occupe une place centrale dans l'entreprise, dont la réalisation de ce potentiel dépend de la motivation des employés. Ainsi, à ce point de vue, la RSE est un instrument de gestion sociale efficace : une solution scientifiquement justifiée qui permet de créer des conditions de travail socio-psychologiquement favorables, d'améliorer les relations avec les parties intéressées en restant en accord avec la stratégie économique générale de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder les questions de la motivation des employés et analyser les approches de définition du terme de la responsabilité sociale qui constitue le fondement théorique et méthodologique de notre étude.

2.2 La RSE comme un outil de motivation des employés.

Comment encourager les employés à être plus productifs, efficaces et consciencieux au travail ? Cette question demeure pertinente pour les managers. Nous souhaitons accorder l'intérêt particulier à la motivation des employés afin de mettre en avant le rôle de la RSE dans ce contexte. Contrairement aux méthodes pour forcer les employés à l'action qui nécessitent un suivi constant, l'identification et la satisfaction des besoins des employés conduisent à des résultats plus productifs et à une fidélisation accrue du personnel. Les sociologues du travail et les gestionnaires sont toujours en recherche de nouvelles possibilités de gestion du personnel à travers les valeurs, les intérêts et les besoins des employés.

L'un des premiers scientifiques à analyser les problèmes de motivation des employés pour augmenter la productivité du travail était le pionnier du management, Frederick Winslow Taylor (School of Scientific Management). Taylor a apporté une contribution significative au développement méthodologique des normes du travail, à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches ; il a mis également en œuvre des approches scientifiques de motivation des salariés. Taylor croyait qu'il était impossible de forcer un salarié à travailler plus que les autres employés dans son environnement, s'il on ne lui garantissait pas une augmentation de salaire significative et constante. Taylor pensait que la compensation matérielle était le seul moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats. Il a identifié un certain nombre de conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de motivation :

- le montant de la rémunération devrait dépendre de la contribution de chaque employé aux résultats du travail ;
- l'écart entre le résultat du travail et sa rémunération devrait être minime ;
- le système de rémunération devrait être clair et accessible à tous les employés.³³

« L'homme est considéré comme un être paresseux et intéressé ; pour obtenir sa participation, il faut le contraindre. Trouvant son plein accomplissement dans le tayloro-fordisme, cette gestion de la main-d'œuvre exprime la vision technique de l'ingénieur. »³⁴

Mais nous ne pouvons pas considérer ce système complet, car il ne tient pas compte du fait que des relations informelles existant entre les salariés, ainsi que les besoins non liés aux avantages matériels ont une influence significative sur les systèmes de gestion. Pour élargir la compréhension de la théorie de Taylor, il est nécessaire de mettre un accent sur le côté social de son activité. Un point important de sa théorie était que l'encouragement et la motivation des employés ne devaient pas se limiter à une augmentation de revenus, mais devaient être complétés par le dispositif des infrastructures sociales (crèches, salles de repos, sorties collectives, etc).

Ensuite, afin de continuer à explorer les possibilités de la motivation du personnel, nous abordons les travaux de Fayol. L'idée principale de la théorie de Fayol est de présélectionner le personnel pour une structure de gestion prédéfinie qui détermine le modèle d'organisation classique : une structure pyramidale du travail, une structure de gestion strictement hiérarchique et la coordination verticale.³⁵

« La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions que l'on qualifie à peu près indifféremment de principes, de lois ou de règles. J'emploierai de préférence le mot principes en le dégageant de toute idée de rigidité. Il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de mesure. »³⁶ Fayol a mis en relief certains principes d'administration tels que : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts

³³ Taylor F. W., 1911. *La direction scientifique des entreprises*. Paris-Verviers, Bibliothèque Marabout.

³⁴ Bevort, Antoine. *De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?*, *Participations*, vol. 5, no. 1, 2013, pp. 33-51.

³⁵ Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916

³⁶ Marco, Luc *Administration industrielle et générale par Henri Fayol*, nouvelle édition augmentée, Paris, EDI-GESTION & Andese, 2016

particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel.

La principale différence entre les principes de gestion de Fayol et de Taylor est que les principes de gestion de Taylor visent à évaluer les performances des employés et à effectuer le travail le plus efficacement possible, tandis que ceux de Fayol visent à gérer les problèmes du point de vue de la direction. Les principes de gestion de Taylor prennent en compte les performances des employés, tandis que les principes de la théorie de la gestion de Fayol prennent en compte les facteurs humains et comportementaux de l'organisation. Les principes de gestion de Fayol mettent l'accent sur des activités telles que la planification et le contrôle, tandis que les principes de gestion de Taylor mettent l'accent sur la formation professionnelle et le temps de formation des employés. Cependant, les principes de Fayol peuvent être appliqués à n'importe quelle organisation car ils sont universels, alors que ceux de Taylor ne s'appliquent qu'à des organisations spécialisées, telles que la fabrication et l'ingénierie.

Ces deux principes ont en commun l'objectif d'accroître le niveau d'efficacité des organisations. En outre, ils partagent des principes similaires tels que la division et la spécialisation du travail, les responsabilités des managers, la cohésion de l'équipe, etc.

Dans notre étude, nous accordons également attention aux idées du classique de la sociologie de Max Weber qui considérait la bureaucratie comme le système de gestion le plus efficace en raison de la présence de liens solides et stables dans sa structure, de la rapidité de la prise de décision et de la résolution opérationnelle des tâches et de questions professionnelles.³⁷ Le concept d'action sociale définit l'action rationnelle comme un facteur sans lequel l'existence d'une organisation harmonieuse est impossible. Les technologies, les communications et le système de gestion devraient être aussi rationnels que possible : « *Plus la bureaucratie se développe et se perfectionne, plus elle est "déhumanisée" (entmenschlicht), plus elle parvient à éliminer des affaires officielles amour, haine, et tous les éléments purement personnels, irrationnels et émotionnels qui échappent au calcul. Et c'est ce qui constitue sa principale vertu pour le capitalisme* »³⁸ Dans ce cas, la signification et la valeur de l'individu et de ses besoins se perdent, des interactions non-personnelles dans l'organisation sont ignorées et la motivation du personnel n'est pas considérée comme un élément important d'amélioration

³⁷ Max WEBER. *Économie et société*, tome I, Paris, Plon, 1971, p. 336.

³⁸ Kalberg, Stephen. *La sociologie des émotions de Max Weber*, *Revue du MAUSS*, vol. 40, no. 2, 2012, pp. 285-299.

de la productivité du travail. Cette posture nous permet de voir la place et les limites de la bureaucratie dans les entreprises étudiées et son impact sur la motivation des employés.

Quels outils utilisent les managers des entreprises russes et françaises comme sources de motivation des employés ? Peut-on voir l'évolution de ces outils au fil du temps ? « *Il faut se rendre à l'évidence : ce sont les bouleversements actuels du monde du travail qui diversifient les sources de motivation. Les progrès technologiques, les NTIC, la mondialisation de l'économie forcent à repenser les processus psychologiques qui construisent la motivation.* »³⁹

L'école des relations humaines est devenue la réponse à l'incapacité de l'école administrative de gestion à reconnaître l'importance du facteur humain dans les organisations dites « rationnelles ». **L'école des relations humaines** (abrégée en « école des RH ») est un mouvement intellectuel de l'étude des organisations, qui est apparu suite à la crise économique de 1929. « *Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme au travail une place, sinon centrale, au moins excentrée et tenue.* »⁴⁰ Le comportement humain en milieu de travail et la dépendance de sa motivation de l'état moral et psychologique est à la base de cette théorie. Le fondateur de **L'École des relations humaines** était Elton Mayo, qui a relevé le fait que la stimulation matérielle n'est pas suffisante pour une motivation efficace des employés. Il croyait que les méthodes de gestion utilisées visaient principalement l'efficacité financière, tandis que les relations humaines sociales restaient distantes. L'attention portée à une personne en tant que personnalité contribue clairement à une augmentation de sa productivité et à l'efficacité de son travail. Les représentants de l'école des relations humaines ont considéré l'organisation comme un système social où les individus sont motivés par leurs besoins sociaux, et reçoivent la satisfaction du processus de travail le plus souvent grâce aux relations interpersonnelles au sein de l'équipe, et non pas au travail lui-même. De plus, les employés ont plus confiance en influence sociale de leurs collègues qu'à celle de leurs supérieurs, dont l'influence se traduit le plus souvent par le biais des ordres et du contrôle.

³⁹ LEVY-LEBOYER Claude. *Les vrais ressorts de la motivation*. dans : La motivation. OUVRAGE COLLECTIF. Auxerre, Éditions Sciences Humaines, « Petite bibliothèque », 2017, p. 78. URL : <https://www.cairn.info/--9782361064273-page-70.htm>

⁴⁰ MOUSLI Marc. *Elton Mayo et l'école des relations humaines*. Alternatives Économiques, 2007/3 (n°256), p. 81-81. DOI : 10.3917/ae.256.0081. URL : <https://www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2007-3-page-81.htm>

Pour autant, notre réflexion ne peut être fondée exclusivement sur les expériences menées à Hawthorne. En effet, les recherches menées en 1924 par Elton Mayo⁴¹, dans les ateliers Western Electric ont par la suite été qualifiées de « *mythe* » par des nombreux auteurs.⁴² L'objectif de l'expérience était de déterminer l'influence des conditions de travail, des « *facteurs humains* » sur la productivité des salariés. C'est une expérience qui néanmoins suscite encore de l'intérêt lorsqu'on parle des conditions de travail au travers du prisme des relations humaines.

Ensuite, les scientifiques, en étudiant les mécanismes de la motivation, ont commencé à mettre en valeur les relations interpersonnelles à l'interne, sur le climat psychologique des entreprises pour l'objectif principal d'améliorer les relations entre les subordonnés et leurs managers. Cette période a été marquée par l'apparition des théories classiques de la motivation : les théories d'Abraham Maslow⁴³ et Frederick Herzberg⁴⁴, la théorie ERG (Existence Relatedness Grow) d'Alderfer⁴⁵, les théories de Douglas McGregor⁴⁶ et les autres. Dans le cadre d'une vision comportementaliste, les auteurs des théories ont étudié les divers aspects de l'interaction sociale, tout en considérant l'entreprise comme une communauté sociale. L'idée principale de ces théories est que la motivation est toujours basée sur la satisfaction des besoins humains. Les représentants des écoles comportementalistes soulignent les éléments les plus importants de l'amélioration de la performance des entreprises : la communication interpersonnelle, la motivation et le fait de considérer les employés en tant que ressource humaine.

La régulation des interactions entre les managers et leurs subordonnés montrent également un point important de la gestion. La réponse à la question de savoir comment évaluer les actions de la direction comme étant équitables pour les subordonnés est la théorie de la loyauté et de l'attitude équitable envers des employés, développée par les scientifiques

⁴¹ GEOFFROY François. *Existe-t-il un effet Hawthorne ?*, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2019/1 (N° 135), p. 42-52. DOI : 10.3917/geco1.135.0042. URL : <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2019-1-page-42.htm>

⁴² « *Ces recherches suscitent bon nombre de réactions : certains auteurs parlent de « mythe »* (Bramel et Friend, 1981 ; Rice, 1992 ; Bert, 1999), de fable (Gale, 2004) et même de « légende urbaine » (Kompiers, 2006). » GEOFFROY François, « Existe-t-il un effet Hawthorne ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2019/1 (N° 135), p. 42-52. DOI : 10.3917/geco1.135.0042. URL : <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2019-1-page-42.htm>

⁴³ Maslow, Abraham H. *The psychology of science: A reconnaissance*. Harper & Row, 1966, p. 168

⁴⁴ Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*, World Publishing Company, 1966

⁴⁵ Alderfer, Clayton. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972

⁴⁶ Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

américains Huseman et Hatfield ⁴⁷. La théorie est basée sur la conviction que chaque employé établit une corrélation entre l'évaluation de ses activités et celle de ses collègues, par la direction de l'entreprise. Une activité professionnelle n'est pas toujours évaluée selon les mêmes critères, ce qui provoque chez le salarié un sentiment d'injustice au niveau de la rémunération ou de l'évaluation de son travail, de la reconnaissance et de son importance. Il convient de noter que la comparaison effectuée par l'employé est subjective et souvent basée non pas sur des faits, mais sur des rumeurs, des opinions, etc. Un sentiment d'injustice conduit le salarié à un stress psychologique et à la détérioration du climat socio-psychologique dans l'équipe. L'employé réduit aussi l'intensité et la qualité du travail effectué, ce qui entraîne une diminution significative de la motivation au travail et de la performance globale de l'entreprise dans son ensemble, des plaintes des employés, de la fraude, de l'utilisation des ressources de l'organisation à des fins personnelles, etc., et peut aller jusqu'à la perte de l'estime de soi et à des licenciements. Souvent, afin de prévenir un tel sentiment d'injustice parmi les employés, l'employeur garde en secret les salaires des employés spécifiques, la rémunération et diverses incitations intangibles. De toute évidence, cette pratique est inférieure en termes d'efficacité à un système d'évaluation du travail plus transparent : l'employé s'efforcera de travailler de manière plus productive lorsqu'il sait quels résultats doivent être atteints pour bénéficier d'une gratification financière. Néanmoins, il est nécessaire de réglementer une attitude subjective déraisonnable d'un employé à l'égard de son travail, par exemple, en comparant les résultats de son travail et de sa rémunération avec les résultats et le paiement des employés occupants des mêmes postes. Une attitude de loyauté et de justice des employés en matière de paiement, de rémunération des résultats du travail du personnel, déterminera la fidélité des employés envers la direction, l'organisation dans son ensemble et augmentera la motivation au travail. Nous projetons d'effectuer l'analyse comparative de l'impact de la synergie de la stratégie de la RSE, de la culture d'entreprise et du modèle managérial au travers du prisme de la culture nationale dans les entreprises étudiées sur la motivation des employés.

2.3 La RSE comme levier de la culture d'entreprise.

Comment la culture d'entreprise et la RSE s'entrecroisent-elles ? Les nouvelles pratiques socialement responsables, sont-elles incarnées dans la culture d'entreprise et par quels

⁴⁷ R. C. Huseman, J. D. Hatfield et E. W. Miles. *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. The Academy of Management Review, Vol 12, n°2, 1987, pp222-234

biais ? La culture d'entreprise s'adapte-elle aux exigences et normes de ces pratiques ou au contraire, les normes et discours de la RSE sont-ils forgés par les valeurs, les croyances et les pratiques de la culture d'entreprise ? Il est important de prendre en compte dans notre réflexion sur le lien entre la RSE et la culture d'entreprise les idées d'Edgar Schein. Edgar Schein est l'un des chercheurs pionniers dans le domaine de la culture d'entreprise. Analysant la structure de la culture d'entreprise, il propose en 1981 de la diviser en trois niveaux : le niveau superficiel (*artefacts*), le niveau interne (*les valeurs et les normes*) et le niveau profond (*suppositions de base*).⁴⁸ Ce modèle a été perfectionné en 1983, il reste toujours populaire et largement utilisé. Afin d'analyser la culture d'entreprise selon ce modèle, on commence par le niveau « *superficiel* » ou « *symbolique* ». À ce niveau, les choses et les phénomènes (des artefacts) sont faciles à détecter, mais sont difficiles à interpréter en termes de culture d'entreprise sans information des autres niveaux. Il s'agit des aspects qui englobent toutes les manifestations de la culture d'entreprise. On distingue deux types d'artefacts : matériels et immatériels.⁴⁹ Les artefacts matériels comprennent l'architecture, les espaces de travail, la production des entreprises. Les rites, les cérémonies, les fêtes, les coutumes, les mythes et les symboles sont les artefacts immatériels de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs et normes de l'ensemble du personnel.

*« Il convient de rappeler qu'à partir des années 80, on a défini le concept de culture d'une entreprise par six composants : le métier, les valeurs, les signes et les symboles (rites, mythes et logos), la saga de ses fondateurs et son histoire. Depuis cette époque, de plus en plus d'entreprises se tournent vers leur passé pour tenter de répondre à une série d'interrogations : qui sommes-nous ? qu'avons-nous fait ou produit ? comment avons-nous évalué ? Certaines ont répondu en constituant une mythologie discutable et malléable à souhait et nombreux ont été les dirigeants qui, lors de la mise au point de leur projet d'entreprise, ont cédé à la tentation de manipuler les faits du passé dans le sens de leur stratégie pour créer, entre autres, une image de marque. L'exploitation de l'imaginaire devient alors un outil, une ressource du management participatif. »*⁵⁰ De nos jours, nous sommes de plus en plus dans ce questionnement sur la

⁴⁸ SCHERMERHORN, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. *Organizational Behavior*. Wiley, 2002

⁴⁹ SCHEIN, E. *Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle*. 1991, Chapitre dans *Pouvoirs et Cultures Organisationnels*, page 175-195

⁵⁰ JARDEL, Jean-Pierre et LORIDON, Christian. *Les rites dans l'entreprise*. Les Echos Editions et Editions d'organisation, Paris, 2000

place des pratiques et des discours de la RSE qui déterminent le positionnement stratégique, l'image de marque et le degré d'engagement social, sociétal et environnemental de l'entreprise.

Le deuxième niveau dit « *interne* » étudie les valeurs, l'idéologie de l'entreprise ainsi que les croyances partagées par les membres de l'organisation qui se reflètent sur la communication interpersonnelle et sur la communication interne et expliquent sémantiquement le premier niveau. La perception des valeurs et des croyances est partiellement consciente, influençable et observable par des individus de l'extérieur. Les normes sont issues de situations résolues que l'on considère comme positives et par la suite, se transforment en valeurs partagées. Les valeurs se reproduisent via les relations interpersonnelles en interne (esprit d'équipe, respect mutuel, loyauté, codes vestimentaires) les relations client-partenaires en externe (orientation sur la clientèle, l'écoute et la qualité des services, la compétitivité, la responsabilité sociale, économique, environnementale, l'innovation). Les normes ne sont que l'interprétation des règles, des « *instructions* » comportementales à suivre. Les normes sont respectées par l'ensemble du personnel tout au long de leur vie professionnelle. Les règles et les normes sont les actions quotidiennes des individus qui assurent l'environnement prévisible et la stabilité d'une entreprise. Il faut bien préciser que les normes de comportement sont parfois variables, elles se forment et transforment sous l'influence de changements externes ou internes de l'entreprise, la stratégie et les crises et autres événements significatifs.⁵¹ Le troisième niveau « *profond* » comprend des hypothèses de base (bases fondamentales), qui sont difficiles à comprendre, même pour les membres de la société, sans une concentration et implication particulière sur cette question. Schein distinguait les types de rapports : les relations de *l'être* en général, la perception du temps et de l'espace, l'attitude générale de la personne et au travail. Les éléments au niveau de base tels que les valeurs et les croyances constituent « l'essence » de la culture d'entreprise. Ce sont les suppositions incontestables qui sont résistantes aux bouleversements et changements possibles⁵². Ces éléments de base ne sont que l'expérience vécue, la répétition des solutions aux problèmes concrets, transmises par la suite aux nouveaux membres de la société. Ils opèrent au niveau de l'inconscient donc ils ne sont pas faciles à dépister et à classer.

Les trois niveaux de la culture peuvent être considérés comme les étapes les plus importantes d'analyse de la culture d'entreprise. C'est pourquoi nous avons non seulement

⁵¹ DUPRIEZ P., SIMONS S. *La résistance culturelle*, Ed. de Boeck Université, 2002

⁵² FRIEDBERG Ehrard. *L'analyse sociologique des organisations*, in « Pour », n° 28, L'Harmattan, 1988

divisé les éléments par groupes, mais aussi mis en évidence les relations existantes entre les groupes d'individus et la hiérarchie.

Croyances, valeurs et normes : La culture d'entreprise est tissée par les croyances, les valeurs et les normes qui déterminent ce qui est bien ou mal, ce qu'il convient de faire face à une situation professionnelle ou personnelle. Ce sont des principes fondamentaux sur lesquels toutes les actions reposent. On distingue les valeurs « *déclarées* » et les valeurs dites « *opérantes* ». Les valeurs déclarées se manifestent dans les projets stratégiques, rapports, brochures et aux autres documents officiels. Les valeurs opérantes reposent sur le fonctionnement, les décisions, les stratégies.

Mythes et histoires : Les anecdotes et les histoires racontées entretiennent les sentiments d'appartenance à un groupe et servent de modèles d'action. Les mythes peuvent être des membres de l'entreprise qui ont laissé leur trace et qui sont considérés comme de véritables « héros », (le mythe du fondateur, par exemple).

Rites collectifs, signes et symboles : La culture d'entreprise représente un ensemble de signes, rites et symboles. Par exemple, ils jouent un rôle important dans la culture nationale de la Russie. La vie quotidienne est tissée par les rites et les traditions. Des éléments aussi informels et différents que les codes vestimentaires, les modes de socialisation et des relations interpersonnelles, les rites d'interactions interpersonnelles entrent dans cette catégorie.

En nous appuyant sur le modèle d'entreprise d'Edgard Schein nous pouvons apprécier l'impact de la culture d'entreprise sur le comportement des individus et distinguer les entreprises avec une culture d'entreprise forte ou faible. La force d'une culture d'entreprise se manifeste par la stabilité d'appartenance à la société et au groupe ainsi que par l'intensité des expériences vécues et partagées par les individus.

“Si un groupe stable a eu une histoire longue, variée, intense, s'il a eu à faire face à de nombreuses difficultés de survie et a réussi, il adoptera une culture forte et différenciée. De la même manière, si un groupe a connu des changements constants de membres, ou si les membres sont ensemble depuis seulement peu de temps, ou s'ils n'ont pas fait face à des difficultés, le groupe aura par définition une culture faible. Bien que les individus au sein de ce groupe

puissent avoir des présupposés forts, ils n'auront pas assez d'expériences partagées du groupe dans son ensemble pour pouvoir définir une culture » ⁵³

La culture d'entreprise forte renforce et développe ses principales valeurs. Elle contribue à une communication interne favorable, à l'harmonie des relations interpersonnelles, et elle diminue les contraintes et les conflits au sein d'une entreprise. Elle renforce la motivation des salariés, les sentiments d'appartenance et l'esprit d'équipe, facilite l'intégration des nouveaux employés et a donc une influence positive sur la performance économique.

Nous avons souligné les facteurs-clés des cultures d'entreprise, qui sont déterminants pour le bien être des salariés et la qualité de vie au travail :

- Environnement culturel, économique et social de l'entreprise ;
- Rôle du fondateur, du mythe fondateur ainsi que du management et de la gestion des ressources humaines ;
- Implantation géographique (géostratégie de l'entreprise);
- Rites et symboles. ⁵⁴

La responsabilité sociale des entreprises est directement liée à la culture d'entreprise. Les questions sociales importantes dans les entreprises sont depuis longtemps au centre de l'attention du public et, au sens international, la responsabilité sociale des entreprises est déclarée comme une contribution volontaire des entreprises au développement de la société dans le domaine social, économique et environnemental, directement liée à l'activité principale de l'entreprise et dépassant le minimum défini par la loi. Quels sont ces minimums réglementaires en termes de RSE des entreprises russes et françaises ? Est-ce que les entreprises introduisent les pratiques socialement responsables en les mettant au cœur de la culture d'entreprise ? Nous allons essayer de trouver les réponses à ces questions dans les chapitres suivants.

En outre, le concept de RSE mérite d'être étudié comme un investissement dans le capital humain, dans le cadre de la théorie du capital humain de T. W. Schultz et G. Becker, popularisée

⁵³ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, The Jossey-Bass Business & Management Series, 1991

⁵⁴ GODELIER Éric. *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?*, Revue française de gestion, vol. 192, no. 2, 2009

dans les années 60 du XXe siècle.⁵⁵ Au départ, l'idée centrale de concept de capital humain est l'attitude selon laquelle les investissements dans l'éducation, les soins de santé, la migration et d'autres types d'activités se font sur des bases rationnelles - dans l'espoir d'obtenir des avantages et d'augmenter les revenus à l'avenir. Dans sa forme la plus générale, le capital humain est le stock de connaissances, de compétences et de motivations dont tout le monde dispose. Les investissements peuvent être l'éducation, l'accumulation d'expériences de production, la protection de la santé, la mobilité géographique, et la recherche d'informations. Ainsi, le capital humain est une combinaison de connaissances acquises, de compétences, de diverses capacités d'une personne qui peuvent contribuer à la croissance de son pouvoir productif. L'idée selon laquelle le capital humain n'est constitué que d'actifs physiques a été réfutée. Au contraire, tout actif d'une personne capable de générer des revenus à l'avenir est du capital humain. G. Becker a révélé la différence entre l'investissement spécial et général⁵⁶. Les connaissances particulières acquises par un employé dans une organisation particulière sont pertinentes pour une utilisation uniquement dans l'organisation dans laquelle elles ont été obtenues. Notre étude de terrain permettra de relever la diversité des connaissances générales universelles des employés des différents pays et l'éventail d'application de ces connaissances dans les différents domaines d'activités.

2.4 L'approche théorique et fondements conceptuels de la RSE

La représentation du rôle de l'entreprise dans une société a beaucoup évolué depuis la déclaration de Milton Friedman en 1970 : « *la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses bénéfices* ». Selon lui, le seul objectif de l'entreprise était le profit de ses actionnaires et l'augmentation du chiffre d'affaires. Une maxime qui peut être contredite puisqu'à partir de cette époque viennent s'ajouter aux bénéfices des entreprises des notions de responsabilité environnementale et sociale. Afin d'optimiser son efficacité, une entreprise doit développer des qualités autres que les critères financiers, prendre en compte les intérêts sociaux et sociétaux de sa communauté et de ses employés. Depuis le début du XXIème siècle, de nombreuses entreprises développent leurs activités dans cette optique responsable afin de répondre à une demande plus exigeante de leurs consommateurs et à la législation imposée par

⁵⁵ Becker G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press.

⁵⁶ VIGNOLLES Benjamin. *Le capital humain : du concept aux théories, Regards croisés sur l'économie*, 2012/2 (n° 12), p. 37-41. DOI : 10.3917/rce.012.0037. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>

les autorités politiques. Une législation bénéfique pour chacun et destinée à améliorer les modes de fonctionnement des entreprises mais aussi les modes de vie des citoyens.

Après des décennies de surconsommation, de développement industriel et surexploitation de ressources naturelles, les nouvelles générations privilégient de plus en plus un mode de consommation raisonnée. Le concept de la RSE est apparu aux États-Unis dans les années 1950, mais en tant que phénomène philosophique et social, il a été créé dans les années 1980-1990 dans les pays développés. Cette époque a été marquée par la mondialisation de l'économie et la formation de la société de l'information, par un durcissement de la concurrence à tous les niveaux et par une aggravation des problèmes sociaux. A la fin du XXème siècle, l'image d'une marque était formée non seulement par sa valeur pour le consommateur et l'efficacité de sa campagne publicitaire, mais aussi par son attitude envers ses parties prenantes, l'environnement et la société dans son ensemble.

Dans les années 1970 commencent déjà à apparaître les premières initiatives environnementales et législations concernant l'environnement et sa préservation, du moins un respect qu'on lui doit. Le 15 juillet 1975 apparait la Directive 75/442/CEE sur la gestion des déchets au sein d'une entreprise, toutes les législations décrétées par la suite furent semblables, jusqu'à l'apparition de la loi « NRE » en 2001 qui impose aux entreprises cotées en bourse, notamment les SA, SCA et SE, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros, de publier un rapport RSE ou d'intégrer dans leur rapport de gestion les informations sur la façon dont étaient prises en compte les conséquences environnementales et sociales dans leur activités. Ensuite vient la Loi Grenelle, promulguée le 3 août 2009, qui propose dans 57 articles des mesures de prévention et réduction des risques dans les secteurs de l'énergie et du bâtiment, des transports, de la biodiversité et des milieux naturels, de la gouvernance et enfin des risques pour l'environnement et la santé afin de susciter une prise en compte de ces nouveaux défis par les entreprises et de garantir à la société et à l'économie un fonctionnement durable. La loi Grenelle 2, éditée en 2010 y ajoute un aspect sociétal à cette réglementation, le cercle des entreprises soumises à cette législation a été également élargi. L'entreprise doit maintenant non seulement prendre en compte l'environnement et agir en son bien mais également ses ressources humaines, l'aspect sociétal étant devenu un enjeu très important depuis quelques années face à l'apparition du phénomène de « *Burnout* »⁵⁷ au travail.

On compte aujourd'hui de très nombreuses normes, labels et référentiels des engagements socialement responsables des entreprises. L'Organisation Internationale de

⁵⁷ Epuisement professionnel, fatigue émotionnelle, physique et mentale accompagné par un manque de motivation et de performance.

Normalisation ⁵⁸ (ISO - International Organization for Standardization) est l'un des acteurs majeurs des standards internationaux qui régissent les entreprises et la RSE. Parmi les normes spécifiques au développement durable on trouve : l'ISO 26000⁵⁹ norme de RSE, l'ISO 14001⁶⁰ management environnemental et l'ISO 9001 ⁶¹ du management de la qualité. Ces normes sont attribuées par l'organisme d'évaluation AFNOR Certifications ⁶² qui pourra procéder à des audits réguliers afin d'accorder et maintenir la norme en question pour l'entreprise. Si les normes ISO ne sont pas applicables à un secteur, elles peuvent être remplacées par des labels reliés à ces normes : notamment le label EnVol ⁶³ (Engagement volontaire de l'entreprise pour l'environnement) et le label Lucie ⁶⁴.

En France les principaux organismes d'évaluation sont l'Afnor Certification, que nous avons mentionné déjà, Ecocert ⁶⁵, spécialisé dans la certification des produits issus de l'agriculture biologique et le cabinet international indépendant PricewaterhouseCoopers (PwC) ⁶⁶ qui contrôle la conformité de ses fournisseurs avec les droits fondamentaux. Ces organismes peuvent être nationaux ou privés ce qui rend la différenciation de ceux-ci encore plus difficile.

Nous vivons aujourd'hui dans une société plus responsable dans tous les domaines qui tend à s'améliorer. Notamment le domaine professionnel devient de plus en plus réglementé. Les entreprises sont soumises à des réglementations strictes vis-à-vis de leurs consommateurs, employés et partenaires. Depuis 2017 les sociétés cotées doivent obligatoirement publier annuellement une déclaration de performance extra-financière, anciennement rapport RSE afin de rendre compte de leurs actions et initiatives pour l'environnement.

Le rapport de la RSE est ainsi publié une fois par an afin de rendre compte des actions et des résultats en matière de responsabilité sociale de l'entreprise en question. C'est un document qui synthétise et rend accessible au grand public les informations sur les initiatives mises en place par l'entreprise pour respecter les principes du développement durable. La responsabilité sociétale des entreprises est un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans*

⁵⁸ <https://www.iso.org/fr/home.html>

⁵⁹ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

⁶⁰ <http://www.iso14001.fr/>

⁶¹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

⁶² https://certification.afnor.org/?gclid=Cj0KCQjw6ar4BRDnARIsAITGzIcKiCZxavPJ02vTjoGug6XseroOM53t-Vq-0d8VbZKtRcX8yptihQaApOdEALw_wcB

⁶³ <https://www.envol-entreprise.fr/>

⁶⁴ <https://www.labellucie.com/>

⁶⁵ <http://www.ecocert.fr/qui-sommes-nous/>

⁶⁶ <https://www.pwc.fr/>

leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » et « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »⁶⁷.

Le rapport RSE doit donc contenir les informations sur trois piliers principaux : thèmes sociaux, environnementaux et les engagements économiques de l'entreprise. L'aspect social vise à assurer une qualité de service et une tarification équitable, il privilégie les fournisseurs locaux, participe à la vie sociale de sa communauté et affiche une transparence totale. L'aspect environnemental regroupe les initiatives pour la protection de l'environnement, l'optimisation des ressources naturelles telles que le pétrole, le gaz et l'eau, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la valorisation et recyclage des déchets. LE dernier pilier présente la performance économique de l'entreprise.

Quels sont les objectifs de ces initiatives législatives ? Il s'agit d'une part, d'assurer un bon fonctionnement des systèmes et arriver à créer une harmonie entre l'aspect économique, environnemental et social afin que tous les acteurs du marché du travail puissent coexister dans un environnement convenable à tous. D'autre part, il s'agit pour les entreprises de mesurer les conséquences de leurs activités sur l'environnement, le système économique et social. Cela ouvre le chemin à une amélioration ou optimisation des efforts afin d'avoir un impact plus positif. En externe, ces initiatives permettent de rassurer le consommateur, une entreprise réglementée et transparente dans ses actions était une entreprise qui attire et fidélise son public.

Les autorités publiques jouent un rôle clé en matière de développement durable et les législations dans ce sens poussent les entreprises vers une production plus responsable en matière d'environnement. Ces législations poussent également les entreprises vers des engagements plus responsables en ce qui concerne l'aspect social et le développement d'une véritable éthique. Après le Sommet des Nations Unies sur le développement durable à New York, la France s'engage dans un plan d'action environnemental sur le long terme : l'Agenda 2030. La France s'engage sur plusieurs fronts : la préservation de la biodiversité, la mise en œuvre de l'Accord de Paris⁶⁸ afin de le rendre irréversible, la lutte contre la déforestation, une modernisation et optimisation de l'eau, la transition vers l'énergie verte et la protection des droits de l'homme. L'état promeut les initiatives écologiques prises par les entreprises et soutient le commerce dans cette nouvelle transition. D'après le rapport sur le point d'étape de l'implémentation de l'Agenda 2030 publié en 2018 la France « a pris 2,6 milliards d'euros

⁶⁷ Définition du Ministère de la Transition écologique et solidaire

⁶⁸ Accord de Paris sur le climat a été conclu à l'issue de la COP 21 en décembre 2015. Son objectif est de répondre à la menace du changement climatique dans un contexte de Développement Durable.

d'engagements pour l'Aide au commerce en 2015 » et « entend continuer son soutien en la matière ».

2.5 Un engagement RSE : renforcement de la réputation ou obligation légale ?

La responsabilité sociétale d'une entreprise est de réaliser ses intérêts financiers en assurant le développement social de l'équipe ainsi que sa participation active au développement de la société en limitant les dommages causés à l'environnement. C'est un équilibre de valeurs humaines, de changements organisationnels et d'une adaptation continue aux changements de l'environnement externe. L'implication de l'entreprise dans la politique RSE contribue à une amélioration de la société à protection de l'environnement grâce à l'appropriation de pratiques éthiques.

Un engagement dans la politique RSE participe à la formation et au renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise. La politique RSE développe une éthique et culture d'entreprise, qui fidélise le personnel. Un engagement RSE garantit sécurité et protection au travail ainsi que le respect des droits de l'homme et du code du travail. Une entreprise qui pratique la RSE rend service à la société en participant et améliorant sa vie. Est-ce que les entreprises françaises et russes utilisent les mêmes schémas stratégiques en matière de RSE ? Sont-elles en conformité avec les normes internationales aussi bien en théorie qu'en pratique ? Comment les entreprises créent-elles une interaction sociale avec les autorités locales, les agences gouvernementales et les organisations publiques pour résoudre les problèmes sociaux communs ?

Lorsqu'une entreprise s'engage dans une démarche RSE, elle souhaite naturellement le faire savoir. Selon l'une de nos hypothèses, la plupart des entreprises utilise les pratiques et les discours de la RSE comme un moyen de création d'une image de marque socialement responsable. Afin d'éviter tout soupçon de non-sincérité, souvent les entreprises écoresponsables s'appuient sur des labels ou certifications pour illustrer leur engagement. Mais aujourd'hui, face à la course à l'engagement et l'essor de la RSE, les structures qui proposent des audits et labels de conformité se sont multipliées et il est facile de se perdre dans la multitude de labels proposés pour un consommateur. Il existe aujourd'hui une véritable jungle de labels et de leurs spécificités, chacun requérant une démarche spéciale et un engagement précis, de quoi dissuader les entreprises dans l'obtention de ceux-ci. Du côté des consommateurs, cette abondance de marqueurs de légitimité ne facilite pas la tâche dans les choix en raison du manque d'informations. En effet, certains labels seront moins consciencieux que d'autres et

leur obtention sera beaucoup plus simple. Certaines marques, propices au greenwashing choisiront ce genre de labels et induiront le consommateur en erreur. Ce genre de produit se cache généralement derrière un emballage où la couleur verte domine et un label dont on ne connaît pas la provenance.

La responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui l'un des sujets des plus discutés dans le monde des affaires. Cela est dû au fait que le rôle des entreprises dans le développement de la société a sensiblement augmenté. Des nombreuses entreprises ont clairement réalisé qu'il est impossible de gérer une entreprise opérant dans un espace isolé. Par conséquent, l'intégration du principe de responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie de développement de celles-ci devient une caractéristique des grandes entreprises.

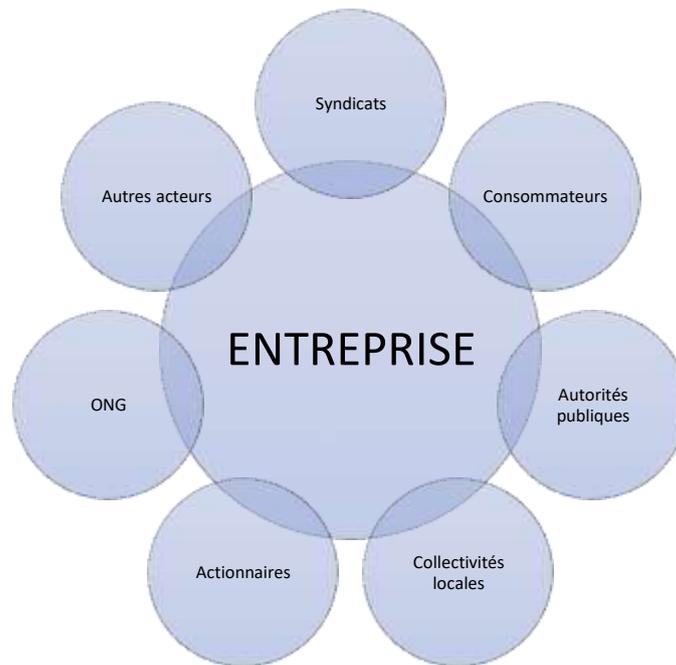
Le monde moderne vit face à des problèmes sociaux aigus, et à cet égard, la responsabilité sociale des entreprises est particulièrement importante – des entreprises et des organisations de grande taille et de taille moyenne disposent des ressources financières et matérielles de base qui nous permettent de travailler pour trouver des solutions aux problèmes sociaux. La compréhension par les chefs d'entreprise de leur importance et de leur rôle de premier plan a conduit à la naissance du concept de la responsabilité sociale des entreprises à la fin du XXe siècle, qui est devenu une partie importante du concept de développement durable non seulement des entreprises, mais de l'humanité dans son ensemble.

2.6 Les principaux acteurs de la démarche RSE.

Malgré le rôle important que possèdent les entreprises dans notre société, elles ne sont point des organismes isolés. Les entreprises s'inscrivent dans le complexe système économique, qui est à son tour inscrit dans la société et dans le cadre politique actuel. Les acteurs de ce système sont très nombreux : on peut citer à titre d'exemple les consommateurs, l'état ou les ONG. Et lorsqu'on évoque l'engagement social et environnemental des entreprises, il est fondamental d'analyser la multitude des acteurs qui peuvent contribuer d'une façon positive ou négative au niveau de l'engagement. Vincent Commenne propose un schéma illustrant les sept parties prenantes : ⁶⁹

⁶⁹ Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Paris: Charles Léopold Mayer, p.52.

Figure 4 : Vincent Commenne, *Responsabilité Sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques dans « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable »*, 2006⁷⁰



Les investisseurs jouent un rôle très important et ils peuvent influencer les décisions de la direction de l'entreprise. Certains investisseurs optent pour l'achat d'actions de sociétés ayant une politique d'engagement bien définie, ou vont encore plus loin en investissant dans des petites et moyennes entreprises dans lesquelles ils instaurent directement une RSE qui correspond à leurs critères d'engagement. L'impact global de cette politique est positif, car les investisseurs avec un tel comportement poussent indirectement un grand nombre d'entreprises à être plus engagées, en leur montrant que cela augmente leur potentiel et leur attraction en matière d'investissements. Les investisseurs donnent vie à l'entreprise et lui permettent de se développer, ainsi son attractivité pour les investisseurs constitue une priorité lors de la prise des décisions.

⁷⁰ Commenne Vincent (coord.), 2006, *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris

Les actionnaires représentent un groupe d'acteurs de l'entreprise qui peuvent exprimer leur opinion en matière de RSE et engagement de l'entreprise lors de l'assemblée générale et orienter la future politique de l'entreprise, car ils possèdent en partie le pouvoir décisionnel.

Les consommateurs constituent le troisième acteur de ce système. Par le choix des produits qu'ils achètent, ils peuvent exercer une forte influence sur les entreprises et en choisissant des produits plus respectueux de l'environnement ou issus, par exemple, du commerce équitable « *ils accroissent la part du marché des entreprises qui adoptent un comportement plus éthique que la moyenne de leur secteur* »⁷¹.

Les autorités publiques s'occupent de la promotion institutionnelle en matière de développement durable et légifèrent dans ce sens. La création de nouvelles campagnes ou directives peut pousser les entreprises vers des choix plus écologiques ou plus responsables en ce qui concerne l'aspect social. Les collectivités locales s'engagent dans le cadre de la promotion des « *démarches de consommation responsable destinées à favoriser les comportements plus éthiques chez leurs fournisseurs de biens et de services* »⁷²

Les ONG peuvent exercer une fonction de contrôle et surveillance pour les entreprises afin de vérifier si leur comportement est conforme aux critères du développement durable. Les résultats des investigations sur les entreprises sont souvent publiés et utilisés pour inciter les consommateurs à choisir de façon responsable. D'autres ONG participent activement lors de la mise en place de la RSE au sein de l'entreprise et l'accompagnent dans une démarche écologique. On peut citer l'organisme Fondation Energies pour le Monde qui a pour but de « *proposer une stratégie à moyen et à long termes à l'opinion, aux utilisateurs, aux entreprises et aux pouvoirs publics, en mettant en évidence l'intérêt des énergies renouvelables pour la vie sociale et la décentralisation* ». ⁷³

Le dernier acteur de l'entreprise sont les syndicats, notamment en France. Ils œuvrent pour garantir le respect des droits des travailleurs à travers le dialogue social. Or le nouveau système social et économique du XXIème siècle, caractérisé par la mondialisation et l'interconnexion a mis en place « *de nouvelles catégories de parties prenantes [qui] continuent*

⁷¹, ⁷² Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Paris: Charles Léopold Mayer, p.53-54.

⁷³ <http://www.energies-renouvelables.org/proven2.asp>

toujours à émerger ou à être reconnues en tant que telles »⁷⁴. Dans le cadre de l'urgence climatique et sociale toutes les parties prenantes s'engagent à apporter le changement par des initiatives concrètes.

Nous avons l'intention d'étudier la façon dont la culture nationale a impacté la synergie des principaux acteurs de la RSE en France et en Russie. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter l'évolution de la RSE et étudier la théorie des parties prenantes.

2.7 L'évolution des théories de la RSE

Le processus d'institutionnalisation des pratiques européennes de la RSE ainsi que la mise en place d'un modèle national en Russie est déterminée par le niveau de compréhension et d'acceptation des idées de la RSE, l'évolution du concept lui-même, ainsi que l'impact de la culture nationale, l'histoire du pays et le contexte social. Avec la prise de conscience de l'importance de l'existence de l'entreprise dans une société harmonieuse, qui détermine une perspective de développement durable, les entreprises participent de plus en plus souvent à la réalisation des intérêts sociaux de divers groupes communautaires, en identifiant les domaines prioritaires d'activité. Nous pouvons constater que les entreprises russes se montrent plus volontaires à la résolution de petits et grands problèmes environnementaux à mesure que la législation s'améliore. C'est ainsi que chaque entreprise crée un modèle spécifique de la RSE, en prenant en compte plus souvent ***le concept des parties prenantes ou la théorie des parties prenantes*** :⁷⁵

*« La stratégie consiste à effectuer des choix et à prendre des décisions engageant une organisation, en ayant conscience des interactions existant entre l'entreprise, son environnement et ses ressources existantes ou potentielles. C'est une activité sollicitant la réflexion et l'action, qui relève de la politique de l'entreprise. En tant que pratique, elle « construit progressivement des ensembles d'opportunités et imagine des trajectoires de développement dans un environnement rapidement changeant et partiellement imprévisible »*⁷⁶

⁷⁴ Sobczak André, Berthoin Antal Ariane, « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management & Avenir*, 2010/3 (n° 33), p. 116-126.

⁷⁵ Mercier, S. (2006). 9. *La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature*. Dans : Maria Bonnafous-Boucher éd., *Décider avec les parties prenantes* (pp. 157-172). Paris: La Découverte.

⁷⁶ Desreumaux et Selznick, 2009 dans l'article de Bonnafous-Boucher, M. & Dahl Rendtorff, J. (2014). II. La théorie des parties prenantes en management stratégique. Dans : Maria Bonnafous-Boucher éd., *La théorie des parties prenantes* (pp. 33-54). Paris: La Découverte.

2.7.1. La RSE dans le cadre du concept de parties prenantes, ou stakeholder theory

L'émergence de la théorie des parties prenantes est associée à une sortie d'un travail de Freeman « *Management stratégique : un concept de parties prenantes* »⁷⁷. Freeman affirme que chaque entreprise a des parties prenantes. Les parties prenantes sont des individus, des groupes, des organisations qui ont un impact significatif sur la prise des décisions par l'entreprise et / ou influencées par ces décisions. Le concept de parties prenantes est apparu comme une réaction à la propagation d'une influence sérieuse des grandes entreprises non seulement sur l'économie, mais aussi sur la vie de la société dans son ensemble. Freeman considère la conditionnalité des actions des entreprises dans l'intérêt de nombreuses parties prenantes. Ces parties prenantes sont : les propriétaires, les clients ou les consommateurs, les groupes de protection des consommateurs, les syndicats, les concurrents, les médias, les employés, les écologistes, les fournisseurs, la communauté locale. Du point de vue de Freeman, chaque partie prenante a certains droits en matière de contrôle de l'entreprise, il est donc nécessaire de prendre des décisions en tenant compte de leurs intérêts.

La prise des décisions en tenant compte des intérêts de nombreux groupes et individus crée un environnement social fidèle et des avantages concurrentiels durables à long terme, et par conséquent, le niveau des bénéfices serait supérieurs à la moyenne. Carroll (1979) était l'un des premiers scientifiques à avoir déterminé les quatre types de responsabilité : des responsabilités économiques, des responsabilités légales, des responsabilités éthiques et des responsabilités philanthropiques.⁷⁸

Le professeur Max B.E. Clarkson, pionnier de la *Théorie des Parties Prenantes* et de l'éthique du management, fondateur de « *The Clarkson Centre for Business Ethics advances academic research on issues pertaining to ethics in Organizations* »⁷⁹ à l'Université de Toronto, a proposé de diviser les parties prenantes en deux groupes : les parties prenantes primaires et secondaires, en fonction des priorités pour l'entreprise. Les parties prenantes primaires sont plus importantes pour l'organisation, il s'agit des actionnaires, des investisseurs, des employés, des consommateurs, des fournisseurs et des groupes de parties prenantes publiques, c'est-à-dire les organisations publiques, les syndicats et les communautés locales qui jouent un rôle important

⁷⁷ R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

⁷⁸ Senkel, Marie-Pascale. « *La divulgation d'informations « RSE » par les prestataires de services logistiques européens : Une analyse comparative du site Internet et du rapport d'activité* », *Marché et organisations*, vol. 8, no. 1, 2009, pp. 173-200.

⁷⁹ <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/ClarksonCentre>

dans la création des infrastructures et des marchés d'édition des lois et des règlements contraignants. Les parties prenantes secondaires ne sont pas impliquées dans l'interaction directe avec l'organisation. Il s'agit, par exemple, des médias.

Les chercheurs américains M. Porter et M. Cramer ont contribué au développement du concept de RSE dans le contexte de la théorie des parties prenantes.⁸⁰ Ils ont proposé deux modèles de responsabilité sociale des entreprises en relation avec la stratégie globale d'entreprise pour le développement et la prise en compte des intérêts des parties prenantes : la *RSE réactive* et la *RSE stratégique*. La RSE réactive se concentre sur le positionnement de l'entreprise comme une « *bonne entreprise citoyenne* » et atténuer les préjudices résultant des activités de l'entreprise. L'avantage de la mise en œuvre de ce modèle est de maintenir une réputation de l'entreprise et de réduire les risques non financiers de l'entreprise à court terme. La RSE stratégique implique de prendre en compte l'interaction et l'influence mutuelle de l'environnement concurrentiel de l'entreprise à long terme. Cela implique l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de développement de l'entreprise à long terme, des perspectives, des investissements sociaux qui améliorent les avantages compétitifs de l'entreprise : « *La RSE stratégique requiert un alignement entre les pratiques de RSE et la stratégie des entreprises, créant ainsi un cercle vertueux permettant aux activités d'innovation de se développer.* »⁸¹

Notons que pour toute la variété des approches du concept de parties prenantes, nous pouvons conclure que la mise-en-pratique de ce concept par l'entreprise permet d'améliorer les modèles managériaux de l'entreprise et leurs pratiques de comportement socialement responsable. En même temps, la prise en compte de la culture nationale, des spécificités, des conditions de l'existence, des pratiques managériales et des domaines d'activité de l'entreprise, permet d'identifier les algorithmes optimaux d'intégration et de l'interaction du concept des parties prenantes.

Dans les pratiques internationales, il existe plusieurs lignes directrices et normes régissant divers aspects et types d'interaction des entreprises avec les parties prenantes. La plus courante d'entre elles est la série de normes AA1000 produite par l'ONG *Accountability*.⁸²

⁸⁰ Porter M.E., Kramer M.R. (2006), « *Strategy and Society* », Harvard Business Review, p. 77- 92, December.

⁸¹ Rachel Bocquet, Caroline Mothe. Profils des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed. 2013, 8 (66), pp.132-151

⁸² https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_french.pdf

Dans les sous-chapitres suivants nous allons analyser les autres concepts et théories qui ont émergé au début du XXI^e siècle, leur impact sur la pratique d'un comportement d'entreprise socialement responsable, directement ou indirectement associé au concept de parties prenantes.

2.7.2 La citoyenneté d'entreprise

Le terme « *de citoyenneté d'entreprise* » est apparu pour la première fois dans les travaux de H. Bowen « *Social Responsibilities of the Businessman* »⁸³. Carroll a également utilisé ce terme afin d'accomplir l'analyse du niveau philanthropique de la pyramide à quatre niveaux de la RSE que nous avons mentionné précédemment.⁸⁴ Depuis la seconde moitié des années 1990, ce concept a été largement utilisé dans la littérature scientifique en tant que concept alternatif. Selon Longsdon et Wood, qui ont le plus contribué au développement du nouveau concept, « *le langage de la citoyenneté d'entreprise est né pour remplacer le langage de la responsabilité sociale des entreprises* », et « *cette transition linguistique cache un changement profond dans l'interprétation normative de la façon dont une organisation doit agir, en respect des parties prenantes.* »⁸⁵

Le concept de « *citoyenneté d'entreprise* » est une tentative pour transformer les « *obligations* » en « *droits et obligations* » dans le processus d'organisation, dont le but est d'accroître la réputation de l'entreprise. Une nouvelle terminologie et une nouvelle interprétation des obligations de l'entreprise nous permettent de considérer la structure de l'entreprise en tant que *citoyen*. « *La citoyenneté d'entreprise* » permet de détourner l'attention des problèmes, qui sont générés par l'interaction de l'entreprise avec toutes les parties prenantes sur les problèmes et les besoins de la communauté locale dans laquelle une entreprise particulière opère, ainsi qu'à la charité associée à cette communauté. En conséquence, cela devrait présenter l'entreprise comme un « *bon citoyen* ». En outre, contrairement à l'interprétation traditionnelle de la RSE, qui comprend des obligations spécifiques dans les

⁸³ Bowen H. *Social Responsibilities of the Businessman*. N. Y.: Harper & Row, 1953.

⁸⁴ Carroll A. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* // *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. N4. P. 39-48; Carroll A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct*// *Business and Society*. 1999. Vol. 38. N 3. P. 268-295.

⁸⁵ Longsdon, M. Jeanne et Donna J. Wood (2002). « *Business Citizenship : From Domestic to Global Level Analysis* », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no 2, 115-187.

domaines économique et juridique, ainsi que dans les activités de nature éthique et philanthropique, le nouveau concept se concentre moins sur la responsabilité juridique, soulignant le caractère volontaire des « *bonnes actions de l'entreprise* ». Le concept de « *la citoyenneté d'entreprise* » met en évidence un intérêt particulier pour les entreprises internationales confrontées aux problèmes dans les relations avec les communautés locales de différents pays et régions.

« *Le concept de citoyenneté corporative s'attache à la définition même de la mission de l'entreprise : un des principes fondateurs de ce concept est notamment qu'une fois mise au service de la résolution de problèmes sociaux et environnementaux, compte tenu de sa puissance financière, l'entreprise transnationale pourrait être une force de changement importante pour la société* ». ⁸⁶

On parle également du concept de « *personnification de l'entreprise* », sous une forme d'anthropomorphisme tels que : l'âme de l'entreprise, le cœur de l'entreprise, l'ADN de l'entreprise, en attribuant à l'entreprise des qualités humaines, des sentiments et des émotions. Ce concept d'« *humanisation* » de l'entreprise est utilisé non seulement dans le marketing des marques, mais également dans la communication interne et externe, voire le management de l'entreprise : « *conscientes de l'importance de la démarche relationnelle et voulant se distinguer les unes des autres, les entreprises adoptent désormais des techniques de communication mettant en avant des arguments symboliques, ludiques voire même émotionnels* » ⁸⁷.

2.7.3 Le concept de durabilité

Les premières publications sur le problème de la « *durabilité des entreprises* » sont apparues au tournant des XX-XXI siècles. Le nom du concept est associé au concept macroéconomique de « *développement durable* », mis en circulation dans le rapport de l'ONU « *Notre avenir à tous* », rédigé en 1987 et mieux connu sous le nom de « *rapport Brundtland* »

⁸⁶ Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron. « *De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité.* » Nouvelles pratiques sociales, volume 18, numéro 1, automne 2005, p. 90–103. <https://doi.org/10.7202/012198ar>

⁸⁷ Valette-Florence Pierre, Guizani Haythem, « *Dans quelle mesure la personnalité de la marque et la communication marketing influencent-elles le capital client de la marque ? Expérimentation d'une segmentation exploratoire* », *Marché et organisations*, 2010/2 (N° 12), p. 43-63. DOI : 10.3917/maorg.012.0043. URL : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2010-2-page-43.htm>

». ⁸⁸ Le développement durable, selon ce rapport, « *répond aux besoins de la génération actuelle sans contredire aux besoins et aux aspirations des futures générations* ». ⁸⁹ Actuellement, le développement durable est interprété comme un modèle de développement social basé sur une approche intégrée pour résoudre les problèmes économiques, sociaux et environnementaux.

En 1994 J. Elkington a introduit le concept de « *Triple résultat* » de l'entreprise (*triple bottom line, TBL ou 3BL*)⁹⁰. Il a suggéré de passer de la mesure financière et environnementale de la performance de l'entreprise à l'analyse de l'impact socio-économique, qui n'avait pratiquement pas été pris en compte auparavant dans le cadre du système de résultat financier. Elkington a suggéré d'utiliser les trois piliers de la durabilité de l'entreprise, qui permettent d'apporter simultanément des bénéfices aux consommateurs, à l'environnement naturel et à l'entreprise. Elkington a désigné ces « *piliers de stabilité* » comme 3P - People, Planet, Profits (Les gens, la planète, les bénéfices), dans la même séquence des priorités. Elkington a tenté de relier le concept de « *développement durable* » et le concept naissant de « *durabilité de l'entreprise* ». Le concept 3P de « *développement durable* » d'Elkington a été accepté comme une transition vers un nouveau paradigme commercial du point de vue de la RSE⁹¹.

Le concept de la « *durabilité* » propose la mise en œuvre de l'idée de développement durable de la société dans le cadre de la gestion pratique de l'entreprise. En même temps, la « *durabilité* » implique un modèle managérial qui englobe les activités économiques, sociales et environnementales à court et à long terme.

Ce concept étant partiellement incarné dans des normes ISO 14001⁹² et SA 8000⁹³, notre étude s'intéresse également au fait qu'il soit mentionné dans les formulaires de bilan social des entreprises. Une telle popularité du concept parmi les praticiens est-elle liée à la volonté de l'entreprise d'accepter l'idée de « *durabilité* » en tant qu'une de ses fonctions principales ? Une entreprise *durable* est-ce une entreprise stable et efficace, rentable, respectant les lois

⁸⁸ « *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - A/42/427 Annex - UN Documents: Gathering a body of global agreements* ». Consulté le 10 août 2022. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

⁸⁹ WCED. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. P.43.

⁹⁰ Elkington J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 1997. 402 p.

⁹¹ Elkington J. *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review*. 1994. Vol. 36(2). P.90–100.

⁹² <http://www.iso14001.fr/>

⁹³ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

environnementales, instaurant un dialogue avec les parties prenantes afin de créer un environnement social fidèle à court et à long terme ?

2.8 La RSE en France : les normes qui règnent ?

Dans ce chapitre nous allons analyser comment le contexte culturel, socio-économique, politique, éthique et juridique influence la façon dont les idées de la RSE sont abordées, les types des questions considérées comme pertinentes, et les types de solutions possibles dans les entreprises françaises. Les discours et les pratiques de la RSE évoluent en fonction de divers facteurs sociaux et économiques au sein d'une entreprise et de plus en plus, en raison des influences mondiales.

« Basée sur une histoire très riche - notamment celle qui découle dudit « investissement éthique ». Mentionné pour la première fois par les églises méthodistes..., complétée par les notions de « Corporate Citizenship » et de « Corporate Social Responsibility »- la vision européenne de la Responsabilité Sociale des Organisations est un concept selon lequel les entreprises et les institutions décident, de leur propre gré, de contribuer à une société plus juste et à un environnement plus propre, c'est-à-dire d'intégrer volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans leurs organisations, dans leurs opérations courantes et dans leurs interactions avec toutes les parties impliquées (actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, partenaires sociaux, partenaires locaux, administration publique et autorités, sous-traitants, filiales, etc.).⁹⁴

Ainsi, nous allons essayer de trouver les réponses aux questions centrales de notre recherche : questions de la place de la RSE dans les juxtapositions de la culture organisationnelle et de la communication interne au fil du temps ; l'influence de la culture nationale en France, des conditions politiques, économiques et sociales, l'éthique et la religion et leurs effets sur les discours et les pratiques de la RSE des entreprises françaises.

Notre étude relève ses facteurs de la RSE interne et externe qui sont présentés dans le schéma suivant :

Figure 5 : les facteurs d'analyse de la RSE dans le contexte de la culture nationale compilé par l'auteur :

⁹⁴ Bento, Luís. « De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », *Management & Avenir*, vol. 23, no. 3, 2009, pp. 73-82.



2.8.1 Particularités de l'instauration de la responsabilité sociale des entreprises en France

Qu'entendent les Français sous le terme de RSE ? Selon Peeters Anne, « dans l'expression « responsabilité sociale des entreprises », le qualificatif « social » se rapporte à une réalité plus large que celle que recouvre son acception francophone. Il s'agit de la traduction littérale du mot anglais « social », dont le sens comporte une dimension plus sociétale, en ce compris environnementale. Le social au sens strict du terme s'élabore dans les enceintes *ad hoc* des divers systèmes de relations collectives du travail. »⁹⁵ Nous avons comme objectif de découvrir comment sont tissées les relations professionnelles au terme de la responsabilité sociétale des entreprises françaises. Quelles sont les particularités de la RSE en France et les éventuels problèmes conceptuels des critères sociaux et sociétaux, la transparence de la RSE et la place de la RSE dans la stratégie de croissance des entreprises ?

La France est l'un des leaders européens dans le développement et la responsabilité sociale des entreprises. Les initiatives du gouvernement français et de nombreuses

⁹⁵ Peeters Anne, « La responsabilité sociale des entreprises », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2004/3 (n° 1828), p. 1-47. DOI : 10.3917/cris.1828.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>

organisations françaises à but non lucratif sont les preuves significatives au niveau mondial et européen. Les pratiques et les discours de la RSE sont marqués par une prise de conscience de la nécessité d'une amélioration globale des entreprises dans le contexte de l'intégration européenne. La France a fait des progrès significatifs dans la mise en place d'entreprises à vocation sociale et dans le développement durable, et ressent aujourd'hui l'importance d'étendre les initiatives sociales à toute l'Europe : « *Pour la France, la RSE est un enjeu économique, social et environnemental de gouvernance globale, car l'impact des activités des entreprises sur l'environnement et sur les sociétés ne connaît pas de frontières. La politique nationale en faveur de la RSE s'inscrit dans le cadre de référence plus général de la politique de la France pour la prise en compte des enjeux de développement durable.* »⁹⁶

Le facteur clé du développement de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et surtout en France a été l'initiative de l'État. A un certain moment de l'histoire, lors de la période de forte croissance économique et d'augmentation du niveau de vie appelée « *Les trente glorieuses* »⁹⁷ l'Etat français a ressenti le besoin d'impliquer les entreprises dans les niveaux de résolution des problèmes sociaux. C'était une étape logique dans l'intégration européenne de la période après la guerre. Outre l'intégration au niveau gouvernemental a eu lieu l'intégration des entreprises qui a eu un impact direct sur la vie sociale quotidienne de la population de l'UE. Le gouvernement français a impliqué depuis longtemps la direction des grandes entreprises dans les diverses initiatives sociales. Notons que l'Etat et les structures gouvernementales ont joué un rôle de *locomotive* dans le développement de la RSE en France. La politique initiale consistant à obliger les entreprises à être socialement responsables s'est progressivement transformée sous la forme d'un travail volontaire commun des entreprises, de l'État et de la société française dans la seconde moitié du XXe siècle.⁹⁸

Figure 6 : « *Les origines de la RSE* » dans « *Entreprendre le développement durable aujourd'hui* »⁹⁹

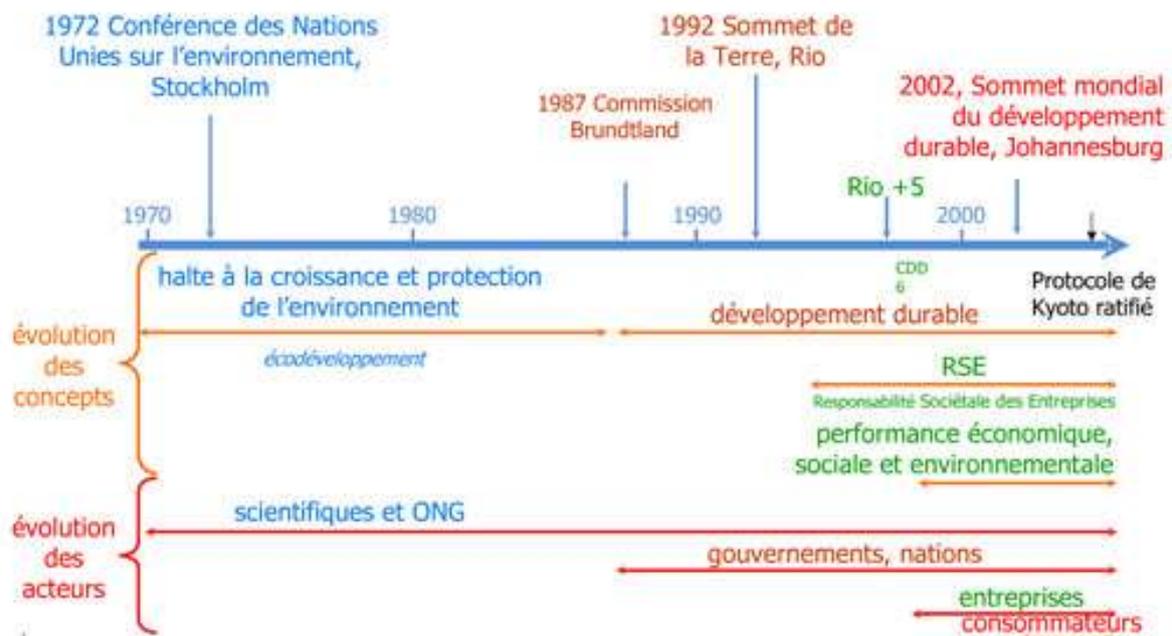
⁹⁶ Document préparatoire au plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (rse), janvier 2013 https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/4-0_PAPL_-_Document_Preparatoire_au_Plan_national_RSE_cle42648e.pdf

⁹⁷ Jean Fourastié « *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975* », Paris, Fayard, 1979, Rééd. Hachette Pluriel no 8363

⁹⁸ Koleva Petia, « *La responsabilité sociale des entreprises Une occasion de repenser les modes de régulation en Europe centrale dans le contexte du développement durable* », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 2009/2 (N° 40), p. 5-31. DOI : 10.4074/S0338059909002010. URL : <https://www.cairn.info/revue-revue-d-etudes-comparatives-est-ouest1-2009-2-page-5.htm>

⁹⁹ Le schéma emprunté dans la présentation faite par Capenergies « *Entreprendre le développement durable aujourd'hui* » <https://www2.slideshare.net/I2TC/presentation-rse-capenergies-oct2008-presentation/1>

SCHÉMA DE L'HISTORIQUE



En 1986 la Fondation du Mécénat Humanitaire a été créée, puis renommée à la fin des années 80 en « *IMS-Entreprendre pour la cité* »¹⁰⁰. Elle regroupait et accompagnait 230 entreprises dans leurs démarches sociales et sociétales : « *Les entreprises doivent prendre possession de leur raison d'être : devenir des acteurs du développement responsable de la Société. Elles sont entrées dans cette logique et, si elles veulent exister demain, il leur faut poursuivre ce processus* ».¹⁰¹ L'apparition de l'association est un moment important dans l'histoire de la RSE en France et particulièrement significative pour notre recherche. Ce fait nous montre le changement du rôle de l'entreprise dans la société, l'évolution de la conscience sociale et sociétale des entreprises qui est au cœur de notre étude. Nous prenons en compte le champ des actions de l'Association qui portait sur les domaines suivants :

- la promotion de la diversité dans l'entreprise et la lutte contre la discrimination. En 2005, IMS a rédigé une charte de diversité ¹⁰² (plus de 40000 entreprises signataires en mai 2020) ;
- l'accès universel à l'emploi grâce à des partenariats qui favorisent la coopération entre les régions ;

¹⁰⁰ En 2017, l'association IMS a été renommé « *Les entreprises pour la Cité* » <https://www.reseau-lepc.fr/les-entreprises-pour-la-cite/notre-histoire>

¹⁰¹ Jean-Paul Bailly, ancien Président du réseau « *Les entreprises pour la Cité* » <http://www.reseau-lepc.fr/les-entreprises-pour-la-cite/vision>

¹⁰² <https://www.charte-diversite.com/>

- l'égalité axée sur l'éducation, le partenariat entre les entreprises, les universités et les collèges;
- le parrainage, afin de renforcer la solidarité et le partenariat entre les entreprises, les associations et les autres entités d'intérêt commun.

Une association dédiée à la lutte contre les discriminations au travail à différents niveaux « **FACE** » a été fondé en 1993.¹⁰³ L'association a un éventail de champs d'activités très large. Elle est engagée dans la promotion des modèles de comportement socialement responsable des entreprises, la légitimité économique de la RSE, l'intégration et l'éducation au milieu professionnel, l'accès aux services de la RSE. La Fondation contribue à l'inclusion sociale et à la réduction de taux de chômage, et lutte contre toutes les formes de pauvreté. La Fondation est engagée dans le parrainage, le coaching, le soutien social, la médiation antidiscriminatoire, etc. Elle contribue ainsi à la promotion des pratiques saines de la responsabilité sociale, au développement des connaissances sur les méthodes de planification de la politique sociale des entreprises.

Le 15 mai 2001, le gouvernement français a adopté une loi visant à promouvoir l'investissement dans la RSE et à réglementer les activités économiques liées au développement social des entreprises.¹⁰⁴ Comme nous le voyons dans le tableau d'évolution du cadre législatif de la RSE suivant, les activités des entreprises étaient favorisées pour financer diverses initiatives sociales au niveau gouvernemental.

Tableau 1 : Cadre législatif de la RSE en France compilé par l'auteur ¹⁰⁵

Loi	Programme de la loi en termes de la RSE	Aspects sociaux et sociétaux de la loi
Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (article 116) ¹⁰⁶	L'obligation d'établir un reporting non-financier pour les entreprises cotées sur le marché.	L'entreprise doit publier le rapport des conséquences sociales de leur activité. L'expertise des données publiée par un organisme

¹⁰³ <https://www.fondationface.org/dans-lentreprise/>

¹⁰⁴ Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, Article 116 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114>

¹⁰⁵ Tableau compilé par l'auteur à la base des données publiées par le Ministère de la Transition écologique et solidaire <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

¹⁰⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114>

		indépendant n'est pas obligatoire. ¹⁰⁷
La loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle (article 53)¹⁰⁸	Elaboration de la stratégie nationale et du programme d'action pour les entreprises dans le domaine de développement durable, le soutien du développement de labels.	La promotion des bonnes pratiques sociales des entreprises, de l'investissement socialement responsable. Création de base des indicateurs sociaux et sociétaux communs européens. ¹⁰⁹
Loi du 12 juillet 2010 : engagement national pour l'environnement (articles 224 et 225 modifiés depuis)¹¹⁰	Les articles de la loi étaient complétés et modifiés par les décrets du 24 avril 2012 et du 30 janvier 2012 et l'arrêté du 13 mai 2013 sur les critères et les modalités sociaux, gouvernementaux et environnementaux de la construction globale de la stratégie de la RSE. ¹¹¹	« <i>Les entreprises devront désormais communiquer non seulement sur « les conséquences sociales et environnementales », mais également sur « les engagements sociétaux en faveur du développement durable » qu'aura souscrit la société</i> » ¹¹²
Directive 2014/24/UE du Parlement Européen et du conseil du 26 février 2014¹¹³	La directive européenne relative à la publication d'un reporting de la performance	La directive souligne l'importance des principes « <i>de la liberté</i>

¹⁰⁷BARATIN François, Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques « *Mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales* », 2007 disponible en ligne : https://cgedd.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Affaires-0005557/006256-01_rapport.pdf

¹⁰⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?categorieLien=id&cidTexte=JORFTEXT000020949548>

¹⁰⁹L'article 53 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

¹¹⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434>

¹¹¹ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

¹¹² LAULOM, Sylvaine. *Loi NRE et lois Grenelle I et II* In : *Dictionnaire critique de la RSE*, page 13 [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013 (généré le 05 juin 2020).

<<http://books.openedition.org/septentrion/6573>>. ISBN : 9782757414132. DOI :

<https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6573>.

¹¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=SL>

	non financière des entreprises cotées.	<i>d'établissement et la libre prestation de services, ainsi qu'aux principes qui en découlent comme l'égalité de traitement, la non-discrimination, la reconnaissance mutuelle</i> » ¹¹⁴
Décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code du commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises ¹¹⁵	Renforcement des composants obligatoires des rapports non-financiers en matière d'économie circulaire, climato-énergétiques, et de gaspillage alimentaire des entreprises.	Non concerné
Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ¹¹⁶	Prévention des faits de corruption, de concussion, de détournement de fonds publics, de trafic d'influence, de prise illégale d'intérêt.	L'égalité des droits des employés à la phase de recrutement, détection de la corruption, la protection des lanceurs d'alerte, la transparence des rapports entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics.
Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères	Mise en œuvre d'un plan de vigilance de l'activité de la société dans son ensemble (filiales, parties prenantes).	<i>« Le plan comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à</i>

¹¹⁴ Page 1 de la directive 2014/24/UE, disponible en ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=SL>

¹¹⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/8/19/2016-1138/jo/texte>

¹¹⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/12/9/2016-1691/jo/texte>

et des entreprises donneuses d'ordre¹¹⁷		<i>prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société... »¹¹⁸</i>
Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises¹¹⁹	Performance extra-financière des entreprises, les dispositions de publication d'information sur la politique de diversité.	<i>La déclaration comprend l'information relative aux conséquences sociales et sociétales de l'activité de l'entreprise, les conditions de travail des salariés, promotion de la diversité et lutte contre la discrimination.</i>

Nous avons présenté ce tableau du cadre réglementaire en matière de la RSE en France avec l'objectif de relever les aspects sociaux des entreprises. Pour notre étude, ce sont des indices qui marquent l'importance portée des organismes publics vis-à-vis des piliers social et sociétal de la RSE. « *On parle ainsi de régulation, de réglementation (hard Law, soft Law), d'incitation, de persuasion. On remarquera aussi que peu de ces référentiels ont un caractère obligatoire (au sens juridique) mais supposent un engagement volontaire.* »¹²⁰ Même le terme de la responsabilité sociale des entreprises mentionne son caractère volontaire; nous cherchons cette frontière d'obligation et de volontariat de choix des pratiques socialement responsables des gestionnaires français.

¹¹⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/jo/texte>

¹¹⁸ Article 1, loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

¹¹⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2017/7/19/2017-1180/jo/texte>

¹²⁰ Arbouche Marc, « *La mesure et la responsabilité sociale et sociétale* », *Humanisme et Entreprise*, 2010/2 (n° 297), p. 81-88. DOI : 10.3917/hume.297.0081. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-81.htm>

Les entreprises françaises modernes sont plus que jamais obligées de prendre en compte les indicateurs extra-financiers de leur activité qui sont importants pour atteindre une stabilité stratégique de l'entreprise, préserver les perspectives de développement et maintenir leur compétitivité. Les actionnaires et les investisseurs doivent faire preuve de transparence dans leur politique et fournir des informations supplémentaires. La compétitivité dépend directement d'une image positive de l'entreprise, de ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux, de ses bonnes relations avec toutes les parties prenantes : « *En réalité, les parts de marché du commerce équitable stagnent ou progressent légèrement selon les pays, ce qui laisse supposer qu'entre les déclarations d'intention et les actes d'achat, il y a un écart parfois important.* »¹²¹ À cet égard, les pionniers de cette nouvelle façon de penser étaient les grandes entreprises françaises, ainsi que des entreprises avec un impact important environnemental et les représentants des entreprises des marques connues, ce qui les met en dépendance directe de l'attitude des clients.

Dès les premières étapes de la pratique du reporting social volontaire des entreprises, le gouvernement et les entreprises relèvent que le degré d'objectivité des rapports sociaux pouvait être différent et qu'il était donc nécessaire d'impliquer une tierce personne indépendante capable de confirmer la véracité des informations fournies au public. Cette tâche a été partiellement résolue en faisant participer à l'audit des évaluateurs indépendants représentés par des ONG réputées. Par exemple, un partenariat stratégique a été établi entre la chaîne de supermarchés Carrefour et la FIDH, Lafarge et le WWF.¹²²

Cependant, un tel partenariat ne pouvait pas éliminer les principales « vulnérabilités » des rapports sociaux des entreprises, la présence de divers indicateurs de la dimension sociale du travail des entreprises et la confirmation de la crédibilité et de la compétence des entreprises « évaluateurs ». Il était impossible de corriger la situation et de clarifier la pratique du reporting social sans l'intervention de l'Etat. Bien que les lois susmentionnées ont permis de rationaliser dans une certaine mesure les procédures d'application de la RSE en France et de clarifier les approches générales pour comprendre le concept de responsabilité sociale des entreprises, nous pouvons constater que les questions d'audit social n'ont pas encore trouvé de cadre juridique approprié au sein des entreprises françaises. Les entreprises françaises accordent encore moins d'intérêt au pilier social et sociétal de la RSE, les normes et critères généralement acceptés pour

¹²¹, ¹²² Peeters Anne, « *La responsabilité sociale des entreprises* », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2004/3 (n° 1828), p. 23 DOI : 10.3917/cris.1828.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>

évaluer les paramètres sociaux et environnementaux des entreprises et des sociétés n'ayant pas été développés. Cette tâche devient extrêmement difficile et ne peut être résolue par les forces de l'Etat seul, elle nécessite un dialogue constructif des entreprises, des partenaires sociaux, des experts, représentants publics et des ONG.

Cette approche complexe donne déjà des résultats. Par exemple, deux centres non gouvernementaux **ORSE**¹²³ et **NOVETHIC**¹²⁴ ont été créés en France à l'initiative et aux frais des entreprises pour suivre les questions liées à la responsabilité sociale des entreprises et à l'audit social. Dans le cadre de la Stratégie nationale de développement durable adoptée, l'état déploie également de nombreux efforts en s'appuyant sur les organismes de normalisation tels que **AFNOR**¹²⁵ et **ANACT**¹²⁶, pour développer des normes et des indicateurs français de responsabilité sociale des entreprises.

Actuellement, quel est le marché d'audit social en France ? Selon les experts, le marché de l'audit social professionnel en France, ainsi que dans la plupart des pays d'Europe occidentale, est à un stade précoce de sa formation. Les agences et les bureaux spécialisés dans l'audit social en France ne sont pas nombreuses (dans l'ensemble de l'Europe, ils sont environ 30). Trois agences se distinguent parmi elles : la française Vigeo, l'américaine Innovest et la suisse SAM. Il s'agit généralement de petites entreprises de différentes formes de propriété, qui diffèrent sensiblement dans les méthodes d'évaluation des indicateurs sociaux et environnementaux et dans l'organisation du travail. En règle générale, les agences proposent à leurs clients trois types de produits intellectuels : l'évaluation ou la notation des entreprises selon des critères non financiers, la recherche et le conseil en investissement. Les objets de la recherche ou de la notation sont souvent des entreprises cotées en bourse, mais récemment, les petites entreprises, ainsi que des régions et même des pays individuels ont commencé à être soumis à l'examen des « *auditeurs sociaux* ». Nous avons pu observer dans ce chapitre, les pratiques de la RSE et les principaux acteurs, ce qui nous permet de voir le rôle de l'état et des autres parties prenantes. Notre recherche cherche à savoir quels sont les moyens d'instauration de ces pratiques et l'impact direct et indirect de la culture nationale, de l'environnement social des employés, des approches managériales ainsi que de la culture d'entreprise.

¹²³ L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises <https://www.orse.org/>

¹²⁴ NOVETHIC est un centre de recherche sur la RSE <https://www.novethic.fr/>

¹²⁵ ANFOR est une association française de normalisation est l'organisation française qui représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation et du Comité européen de normalisation <https://www.afnor.org/>

¹²⁶ ANACT est une agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail <https://www.anact.fr/>

2.8.2 Culture d'entreprise en France et son impact sur les pratiques socialement responsables, sommes-nous toujours dans la logique de l'honneur ?

« La France demeure la patrie de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, des ordres, des corps, des états, qui se distinguent autant par l'étendue de leurs devoirs que par celle de leurs privilèges. Personne n'est prêt à s'y plier à la loi commune mais chacun aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités que fixent les traditions de son état. »

IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Edition du Seuil, 1989

Notre thèse s'inspire des travaux de Philippe d'Iribarne, qui détermine « *la logique de l'honneur* » des français. L'auteur trouve l'explication des phénomènes sociaux de la communication interne ainsi que la gestion d'entreprise en France. D'après l'observation du fonctionnement de l'usine de Saint-Benoît-le-Vieux, Philippe d'Iribarne met en évidence le fait que chacun interprète à sa façon ses responsabilités : chacun a une sorte de charge qui comporte des responsabilités précises et l'ensemble des responsabilités de même type constitue un « *état* », les employés exigent que l'on reconnaisse et respecte leurs droits, ils supportent peu le contrôle. L'auteur s'inspire de Tocqueville et de Montesquieu : Selon Montesquieu l'honneur est un « *préjugé de chaque personne et de chaque condition* » une sorte de tradition de la fierté de rang qui permet d'établir des mœurs et des devoirs propres pour chaque groupe. L'ouvrage de Philippe d'Iribarne démontre les principes et les méthodes de la « *gestion à la française* » : l'importance du formel et de l'informel, la hiérarchie et les relations hiérarchiques, la responsabilité sociale et sociétale des ouvriers. Les tâches professionnelles sont fixées « *par la coutume* », par la tradition du groupe, du personnel et non par un ordre supérieur hiérarchique. Dans la conception de « *la logique de l'honneur* » l'un des aspects le plus important est de rendre service sans être servile par le biais des relations informelles des employés et des enjeux symboliques.

Dès que l'on parle de la culture d'entreprise, il est nécessaire de présenter et de bien comprendre le concept de culture nationale, car ce dernier a un impact sur la culture d'entreprise. Afin d'analyser l'impact de la culture nationale sur la culture d'entreprise d'une société nous utiliserons les théories des dimensions culturelles de Geert Hofstede.¹²⁷

¹²⁷ <https://www.hofstede-insights.com/>

La notion de culture au sens large provoque beaucoup d'incompréhension et laisse ouverte la voie aux différentes interprétations. Seignobos a donné une définition de la culture dans son livre « *Histoire sincère de la nation française* » en 1549 « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* ». La culture est devenue un objet scientifique dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales. Le terme de culture compte plus de 300 définitions différentes. Selon Tylor, dans son ouvrage « *Primitive Culture* », ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font un usage fondamental assez différent, ce qui contribue à en compliquer la signification. La dimension universelle de ce concept doit en être la cause.¹²⁸ Quel que soit son sens, il n'existe pas de formulation simple de cette notion. La culture n'est jamais représentée comme un concept « *statique à l'image* » des descriptions formalisées de la gestion et de la communication interne d'entreprise.

Le concept de « *culture* » apparaît dans plusieurs domaines et a de nombreuses définitions. Le mot « *culture* » est d'origine latin « *cultura* » (ce traduit du latin cultiver, honorer), issu de « *colere* » (cultiver en latin). Ce terme a des acceptions différentes selon le domaine d'utilisation : en philosophie, la culture désigne ce qui est opposé au naturel, une caractéristique d'humanité acquise tout au long de la vie et qui nous distingue des animaux ; en sociologie, la culture est ce qui nous ressemble dans une unité sociale, dans un groupe d'individus. Ainsi, selon l'U.N.E.S.C.O : « *Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* ». Dans notre cas, il est important de rappeler les origines de la culture dans son sens large, ce qui nous permet de déterminer les objectifs de la culture d'entreprise : cultiver la productivité, la motivation des employés et les bénéfices de l'entreprise grâce à l'ensemble des mesures et des techniques (matérielles et immatérielles) socialement responsables qui caractérisent elles-mêmes l'entreprise en question.

Ainsi, la culture est une manière de subsister dans la société, d'agir et de réfléchir sur la société. En général, nous pouvons mettre en relief deux manières de présenter la culture : la culture matérielle et la culture immatérielle. La culture matérielle comprend l'art et

¹²⁸ TYLOR Edvard, *La civilisation primitive*, Reinwald and co, Paris, 1876-1878.

l'architecture, les métiers et l'éducation, la religion et la morale. La culture immatérielle, à son tour, représente les connaissances et les savoir-faire ainsi que des traditions, les valeurs, les rites transmis de génération en génération.

Pour Geert Hofstede la culture est « *une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* ». ¹²⁹ C'est-à-dire dans le processus de socialisation des individus, la culture joue un rôle de « *logiciel mental* » ¹³⁰ programmé et orienté selon la culture dans son contexte. Tout au long des processus de socialisation, les individus s'approprient des modèles de pensée, des valeurs, des modèles de comportements et des rites. Ces derniers deviennent des règles de vie qui seront transmises aux générations futures.

Edgar Schein, chercheur et inventeur du concept de « *Culture d'Entreprise* » a donné une définition globale de ce principe : « *La culture d'entreprise représente un ensemble d'hypothèses de base, les valeurs et les normes de comportement, qui ont été suffisamment éprouvés, qui sont partagés au sein de l'organisation et qui sont considérés comme généralement valides. Les employés (de même que les nouveaux membres) sont supposés non seulement respecter ces valeurs et se comporter en conformité avec eux, mais il leur est également demandé de les répandre à l'aide des moyens de la culture d'entreprise.* »

Clifford Geertz, anthropologue américain dans son œuvre « *The Interpretation of Cultures* » (1973) met en relief la culture dans son champ sémiotique. La culture est représentée en tant que système de significations grâce auquel les individus ont la possibilité d'échanger des connaissances, de communiquer et de transmettre l'information. Cette approche reflète les dimensions collectives et communicatives de la culture. L'ensemble des individus, dans une société, attribuent des significations à la réalité qui devient un « *univers de représentations de la réalité* » qui forment un système de culture tout d'abord individuelle, locale, et par la suite, la culture nationale est créée, développée et transmise entre générations grâce à la communication. Chaque groupe d'individus possède ses propres représentations qui permettent d'interpréter des signes et des symboles existants.

En théorie, ces interprétations se partagent dans l'entourage de l'individu et permettent de faciliter les échanges interpersonnels lors de leur activité professionnelle. Et en réalité, est-

¹²⁹ BOLLINGER D., HOFSTEDE Geert, Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Editions d'Organisation, Paris, 1987

¹³⁰ HOFSTEDE Geert, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, New York, McGraw-Hill, 1991

ce que c'est toujours le cas ? Le partage culturel est-il un moyen de tisser des relations professionnelles ? Que se passe-t-il quand les contextes sont différents ? Les codes comportementaux, les attentes, les rites, les règles de la vie professionnelle ne sont pas identiques et sont capables de créer des malentendus et de générer des contraintes au sein d'une organisation internationale.

Dans cette étude on s'intéresse à l'impact de culture nationale à travers ses valeurs, ses croyances sur les pratiques et les discours de la RSE. La culture d'entreprise détermine les comportements des individus dans leurs fonctions et leurs activités. Nous souhaitons vérifier si la culture d'entreprise et la RSE procurent l'identité de l'organisation et ont une influence sur la performance de l'entreprise.¹³¹ La culture d'entreprise peut être considérée comme un système de règles, de normes et de valeurs vécues par l'entreprise. Ce système porte les connaissances, les savoirs et les savoir-faire collectifs, il définit les codes comportementaux appropriés, noue et motive les individus et conduit à certaines solutions et les interprètent.¹³²

La culture d'entreprise se manifeste à différents niveaux, y compris non-conscients : on partage et transmet via le personnel, les modèles de gestion, l'activité collective, etc. Elle forme le patrimoine immatériel d'un collectif professionnel. Une culture unique, exclusive peut devenir l'un des avantages concurrentiels non négligeable. La forte culture d'entreprise peut ainsi garantir une bonne intégration des cadres, et réduire les risques d'une « *maladie systémique de la communication interne* ». ¹³³ La fin des années 1980 est marquée par le succès croissant de valorisation d'« *une nouvelle éthique communautaire* » dans l'entreprise. Les entreprises développent et valorisent ce concept de « *l'identité de l'entreprise* » ou bien de « *l'âme de l'entreprise* ». La notion de « *culture d'entreprise* » met en question ce qui unit et valorise la cohésion de l'entreprise. On trouve les traces d'utilisation de cette notion de « *culture d'entreprise* » dans le management en Amérique du Nord introduite par le Canadien Elliot Jaques, au cours des années 1950.

Les ouvrages de Deal et Kennedy « *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life* », édités en 1982, celui de Waterman « *Lessons from America's Best-Run-*

¹³¹ BARMAYER Christoph, MAYRHOFER Ulrike, « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, 2009/2 (n° 22), p. 109-131. DOI : 10.3917/mav.022.0109. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-109.htm>

¹³² GODELIER Éric, « *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?* », *Revue française de gestion*, 2009/2 (n° 192), p. 95-111. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

¹³³ ELY Frédéric, « *Intelligence économique et communication interne, Communication et organisation* », 42 | 2012, 91-106.

Companies » édités en 1982, ou encore de Peters « *In Search of Excellence* » ont apporté une immense contribution dans le développement de la notion de la culture d'entreprise. Ces ouvrages permettent de distinguer deux approches dans l'initiation de la culture d'entreprise : la première qui était orientée vers la performance, la seconde vers l'identité des entreprises. L'approche par la performance de la culture d'entreprise met en relief les facteurs de succès des grandes entreprises américaines.

Dans les œuvres américaines citées ci-dessus, la culture d'entreprise (*la culture organisationnelle*) est présentée comme un outil de gestion de l'entreprise et, en tant que modèle managérial, elle promeut la force de cet « *esprit maison* ». L'approche vers l'identité des entreprises montre que l'organisation n'est pas seulement un lieu de travail, mais aussi un lieu d'échange et de socialisation. Selon les sociologues Renaud Sainsaulieu, Isabelle Francfort, Florence Osty et Marc Uhalde dans l'ouvrage « *Les mondes sociaux de l'entreprise* » publié en 1995¹³⁴, la culture est considérée comme un moyen de construction des identités professionnelles. L'identité individuelle et collective est tissée par l'expérience de travail dans telle ou telle organisation et grâce à cette expérience. Néanmoins, il ne faut pas nier les critiques de la culture d'entreprise : certains scientifiques ont considéré la culture d'entreprise comme un moyen de manipuler les employés.¹³⁵

Nous pouvons considérer la culture d'entreprise en tant que « *micro-modèle* » de la culture nationale, comme le système des connaissances et savoirs partagés par tous les individus au sein d'une unité sociale. Dans ce cas, cette notion est une communauté avec sa propre culture qui s'est forgée tout au long de son histoire. L'une des composantes les plus importantes de chaque nation, donc de chaque culture est sa langue. La religion, l'histoire, les traditions et les rites, le système de l'éducation et le système politique, législatif, judiciaires sont les facteurs clés de chaque culture nationale. Pour faire une sorte de comparaison des cultures particulières et étudier leurs différences, il faut prendre en considération les principaux modèles comportementaux des individus, c'est-à-dire les « *dimensions culturelles* ». Ces aspects culturels nous permettront de « *mesurer* » la culture d'entreprise française avec la culture d'entreprise russe.

¹³⁴ Marc Uhalde, Florence Osty, « *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations* », La Découverte, col. « *Entreprise & Société* », 2007, 398 p., @ean : 9782707150653.

¹³⁵ Cuche Denys, « *La notion de culture dans les sciences sociales* ». Cinquième édition, Paris, La Découverte, 172 p., ISBN : 978-2-7071-9059-8

2.9 Les pratiques de la RSE et la culture d'entreprise en Russie

Dans ce chapitre nous allons présenter le processus d'apparition, d'acquisition et le développement de la responsabilité sociale des entreprises en lien étroit avec la culture des entreprises russes, le management et la communication interne en Russie.

Afin de dévoiler ce processus nous avons utilisé les approches historiques et culturelles. Nous allons analyser les pratiques de la RSE en commençant par la période prérévolutionnaire jusqu'à nos jours. En analysant ce développement, nous allons nous concentrer sur les notions de charité, de culture nationale, de la mentalité russe, du positionnement des hommes d'affaires russes envers la société et les employés, la politique sociale, les modèles des interactions en milieu professionnel au fil du temps. En même temps, nous allons explorer la RSE, la culture d'entreprise et le management d'un point de vue lexicologique et sociologique afin de dévoiler ce que les employés russes comprennent sous le terme de la RSE. Quelles sont les normes, les fonctions et les principes la RSE en Russie ? Quel est l'impact de la culture nationale, de la politique du pays, la religion, l'éthique et la mentalité sur la culture d'entreprise ? Nous allons utiliser les œuvres des chercheurs russes afin de compiler ce chapitre.

2.9.1 Des pratiques de responsabilité sociale des entreprises en Russie en période prérévolutionnaire.

Le développement de l'entrepreneuriat en Russie remonte au XVIIe siècle. Il s'agit avant tout de la formation et du développement de la classe des marchands (*kupetchestvo*).

Un exemple typique du développement de l'entrepreneuriat national est la dynastie des Demidoff ¹³⁶, des éleveurs russes et propriétaires fonciers. Ils ont fondé 50 usines métallurgiques qui produisaient environ 40% de la fonte brute dans le pays. Presque tous les Demidoff étaient des philanthropes et des mécènes. Pavel Grigorievitch Demidoff (1738–1821) a créé le lycée à Iaroslavl¹³⁷. Pavel Nikolaevitch Demidoff (1798-1840) – est le fondateur du Prix Demidoff et le membre honoraire de l'Académie des sciences de Saint-Pétersbourg (1831). En 1841 Anatoly Demidoff a établi la « *Liste des dons faits par la famille Demidoff pour le Gouvernement et pour les institutions publiques* ». De cette liste, il s'ensuit que la charité du clan Demidoff commence avec Prokofy Demidoff, le petit-fils du fondateur de la dynastie

¹³⁶ http://www.hrono.ru/biograf/bio_d/demidovy.php

¹³⁷ Iaroslavl est une ville en Russie.

Nikita Demidovitch. L'un des dons les plus importants des Demidov était une vaste collection minéralogique (environ six mille échantillons), donnée à l'Université de Moscou (1755).

Pour trouver les origines et les raisons du développement de la charité parmi les entreprises russes, il convient de prendre en compte les facteurs suivants :

- La viabilité économique du pays fait émerger une nouvelle classe d'entrepreneurs ;
- L'affiliation de nombreux entrepreneurs russes aux orthodoxes vieux-croyants ¹³⁸ et, par conséquent, l'engagement envers les formes traditionnelles de moralité et de comportement quotidien - la responsabilité envers la société, religiosité, volonté de donner ;
- Le désir d'être apprécié par le gouvernement, l'envie d'obtenir des honneurs et de bénéfices de la part de la cour royale, de la reconnaissance et de la gloire, etc.;
- La diffusion en Russie de normes socioculturelles de comportements qui se sont répandues en Europe occidentale dans le cadre de la révolution industrielle.¹³⁹

Le célèbre homme d'affaires russe, un mécène, un « *secret* » vieux-croyant Savva Morozov¹⁴⁰ a fait d'importantes donations, y compris le développement des théâtres, à condition que son nom soit tenu secret.

Il convient de noter que dans l'esprit de la classe marchande russe, les notions de conscience et d'honneur sont depuis longtemps associées aux idées religieuses. Spécialiste dans le domaine des marchands, Buryshkin¹⁴¹ a noté l'attitude particulière des entrepreneurs à l'égard de leur entreprise : « *Ils considéraient leur activité non pas seulement comme une source de profit, mais comme une sorte de mission assignée par Dieu ou le destin* ». ¹⁴² Ryabushinsky¹⁴³ a noté dans ses mémoires que les fondateurs des dynasties commerciales et industrielles en Russie « *ne se considéraient pas coupables devant les gens pour leur richesse. Cependant, par*

¹³⁸ Les orthodoxes vieux-croyants (en russe : старообрядчество), sont un ensemble de groupes qui se sont séparés de l'Église orthodoxe russe par leur refus des réformes introduites par le patriarche Nikon en 1666-1667. De nombreux changements dans les rites et les textes mis en œuvre par Nikon visaient à uniformiser les Églises de Russie et de Grèce. Elles ont causé pourtant un schisme dans l'Église orthodoxe russe, connu sous le nom de Raskol (« schisme » en russe). <https://oldbelievers.wordpress.com/>

¹³⁹ Zapletina, Responsabilité sociale des entreprises, Edition Samara, 2014

¹⁴⁰ <https://www.morozovcollection.com/index.php/lhistoire-des-morozov/>

¹⁴¹ <https://guides.rusarchives.ru/funds/8/buryshkin-pavel-afanasevich>

¹⁴² Buryshkin P.A., *La Moscou marchande*, Edition Moscou, 1990, page 110.

¹⁴³ Ryabushinsky est un entrepreneur russe, fondateur d'une partie politique des marchands <https://web.archive.org/web/20060223071316/http://analytics.ex.ru/cgi-bin/txtnscr.pl?node=187&txt=87&lang=2&sh=1>

*rapport à Dieu : ils se sentaient coupables du fait que l'argent qu'ils avaient reçu n'était pas suffisamment donné assez aux pauvres. »*¹⁴⁴

Le représentant de la célèbre dynastie marchande Prokhoroff¹⁴⁵ était l'un des pionniers des idées de la responsabilité sociale en milieu marchand. En 1816, il a construit une école artisanale pour les enfants des ouvriers sur le territoire de son usine. Prokhoroff a proposé la justification idéologique de son l'activité philanthropique, dans son ouvrage « *Sur la richesse* ». Il a noté, qu'une personne riche a une responsabilité morale devant les autres. La richesse est bénéfique si les moyens permettent d'aider les pauvres ou contribue d'une manière ou d'une autre, à l'amélioration spirituelle et morale des individus. « *La richesse est bénéfique seulement quand elle offre la possibilité de se perfectionner moralement, spirituellement, quand cette richesse est partagée avec les autres. Aucune entreprise industrielle ne peut survivre sans moyens, sans travail, sans énergie. La richesse est son levier...* »¹⁴⁶.

La manufacture de Prokhoroff était présentée à *L'exposition universelle de Paris* en 1900. Il convient de noter, qu'au moment de l'exposition, la législation en Russie en matière de protection des droits des travailleurs qui garantissait des conditions de travail et de vie était pratiquement absente, contrairement à l'Europe. De nombreux entrepreneurs ne considéraient pas la question de la responsabilité sociale comme importante. Mais certaines grandes usines ont ouvert des théâtres, des écoles, des hôpitaux. Aucune entreprise en Russie ne pourrait être comparée avec cette usine dans le terme des pratiques de la RSE. L'usine possédait un hôpital depuis 1770, un foyer de maternité, un hospice et une école a été créée en 1816.¹⁴⁷ L'usine a eu également en sa possession une bibliothèque, un théâtre et des ateliers professionnels. L'usine a eu une médaille d'or pour le soutien social des ouvriers et pour les questions sanitaires. Le propriétaire d'usine Prokhoroff pour son activité industrielle est devenu titulaire de la Légion d'honneur. Ce fait est documenté par un extrait du Musée National de la Légion D'Honneur en 1900¹⁴⁸.

Le célèbre homme d'affaires russe Tretiakov, qui a donné à la « *Patrie* » la célèbre galerie d'art Tretyakov, a évoqué son geste dans une lettre à sa fille Botkina: « *Mon idée était de gagner*

¹⁴⁴ Ryabushinsky V.P. *Les destins du propriétaire russe*, Cloche russe, Berlin, 1928. N ° 3. page 49

¹⁴⁵ Prokhorov est propriétaire d'une manufacture, entrepreneur, l'un des premiers et des plus actifs membres de la branche moscovite du Conseil de la manufacture, cocréateur d'un rapport « *Des mesures pour améliorer les conditions des ouvriers des usines* » signé par l'empereur Nicolas I.

<https://ru.rodovid.org/wk/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D1%8C:245219>

¹⁴⁶ Matériaux de l'histoire de la manufacture Prokhorov Trekhgornaya. M., 1915, page 108.

¹⁴⁷ Portal R. Industriels moscovites : Le secteur cotonnier, 1861-1914. In: Cahiers du monde russe et soviétique, vol. 4, n°1-2, Janvier-juin 1963

¹⁴⁸ Zapletina, Responsabilité sociale des entreprises, Edition Samara, 2014, page 42

de l'argent depuis que j'étais jeune afin que ce que j'ai gagné soit également rendu à la société (les gens) et dans les institutions utiles. Cette pensée ne m'a jamais quittée de toute ma vie »¹⁴⁹.

Au XIXe siècle en Russie la responsabilité sociale des entrepreneurs se manifestait sous la forme soit de dons individuels soit de programmes sociaux organisés volontairement. Par exemple, la fabrique Krenholm ¹⁵⁰ avait son propre hôpital, une ville de 3 000 habitants construite pour les ouvriers et une école pour leurs enfants. Il faut cependant préciser que ces exemples sont plutôt des exceptions. En règle générale, les entreprises pré-révolutionnaires en Russie étaient conservatrices et caractérisées par l'absence de législation sociale au niveau national. Les droits des employés étaient réglementés et uniquement dans les organisations publiques dans une certaine mesure par la loi. C'est la résistance des grandes entreprises qui a empêché de créer un système de sécurité sociale des employés dans la Russie *tsariste*. C'est l'une des raisons expliquant la situation défavorisée des employés qui a finalement conduit à création des programmes de partis politiques radicaux en 1917.¹⁵¹

A la fin du XIXe - début du XXe siècle toute l'activité commerciale en Russie était entièrement sous le contrôle de l'Etat et s'est développée d'une manière hétérogène en fonction des objectifs stratégiques du pays. Des avantages financiers et des privilèges ont été accordés en échange de dons et d'activités caritatives en faveur du trésor public. La charité était souvent le seul moyen pour les entrepreneurs d'obtenir des rangs et des grades. Il était considéré comme très honorable de recevoir un grade de général en faisant don des collections à l'État.

Le gouvernement encourageait les activités professionnelles et caritatives de la bourgeoisie, mais réagissait négativement à leur intervention dans la politique du pays. Lors des réformes libérales avant-révolutionnaires en Russie, ¹⁵² la couche entrepreneuriale n'occupait pas de position importante dans la société et ne participait pas à la modernisation du pays. Ce chapitre sur la participation politique des entrepreneurs à la transformation de la Russie autocratique nous semble très importante, car elle permet de mieux comprendre les spécificités de ce groupe social, l'apparition de la RSE en Russie et sa transformation ultérieure.

A la veille des événements révolutionnaires de 1905, les entrepreneurs ont commencé à exprimer progressivement leurs revendications politiques. De nouvelles grandes organisations

¹⁴⁹ Botkina A.P, *Tretyakov dans la vie et l'art*, 1951, page 236

¹⁵⁰ Drage, Geoffrey (1904). *Russian affairs* (Public domain ed.). J. Murray, Retrieved, 2012

¹⁵¹ Custine A., *La Russie de Nicolas*, Moscou édition Politizdat. 1990, page 29

¹⁵² Révolution en Russie de 1917 , le renversement spontané du régime tsariste de Russie, puis en octobre de la même année à la prise de pouvoir par les bolcheviks et à l'installation d'un régime léniniste (« communiste »). <https://www.marxists.org/francais/luxembur/revo-rus/rrus.htm>

professionnelles étaient en cours de création, par exemple *l'Association panrusse des commerçants*. Avant les élections à la Douma d'État à Moscou (1906)¹⁵³, les grands commerçants créent un *Parti Commercial et Industriel* - le parti de la grande bourgeoisie commerciale, industrielle et financière. Ce programme du 12 novembre 1905 est signé par les capitalistes de Moscou Krestovnikov, Konovalov, et Ryabushinsky. Le premier congrès du parti a eu lieu du 5 au 6 février 1906 et, Krestovnikov a été élu président du parti. *Le Parti Commercial et Industriel* était pour l'introduction d'une journée de travail de 8 heures et pour la liberté de grève. Dans la question agraire, le parti préconisait pour la préservation du régime foncier, pour la réinstallation des paysans dans les régions orientales du pays¹⁵⁴. Les chefs de partis ont inclus dans le programme général des dispositions sur l'éducation publique, la révision du système fiscal et l'introduction d'impôts sur le revenu, le développement de l'autonomie locale et l'amélioration du bien-être des paysans. Malgré tous les efforts, le parti est resté une association d'entrepreneurs. Vers la fin de 1906, *le Parti Commercial et Industriel* se désintègre et la plupart de ses membres ont rejoint *le Parti Octobriste*.¹⁵⁵

Si pendant la période de la première révolution russe les représentants des grandes entreprises soutiennent le gouvernement, agissant sous sa tutelle, la situation commence progressivement à changer. Les divers comités publics commencent à se former suite aux crises militaires et économiques de 1915-1916, dont leur rôle et importance augmentent progressivement. À l'initiative de Goutchkov¹⁵⁶, le ministre de la Marine et de la Guerre du premier gouvernement provisoire, les représentants des milieux commerciaux et industriels ont créé le *Comité central Industriel et Militaire*, qui agissait pratiquement comme un gouvernement parallèle. Le comité a réparti les ordonnances de défense entre les grandes entreprises. La guerre a provoqué une crise dans laquelle le gouvernement a perdu le contrôle de la gouvernance du pays, et la classe des marchands a alors tenté d'assumer certaines fonctions gouvernementales en profitant en même temps de l'accès à la trésorerie. Le leader officiel des milieux d'affaires de Moscou depuis 1915 était Ryabushinsky, président du comité militaro-industriel de Moscou. Il a appelé le monde des affaires « à s'engager sur la voie de la saisie complète des pouvoirs exécutif et législatif ». Cependant, la tentative en 1916 de convoquer un congrès du travail non-officiel sous le slogan de l'unité de toutes les forces nationales a

¹⁵³ Douma d'Etat est la Chambre basse du Parlement de Russie <https://www.britannica.com/topic/State-Duma>

¹⁵⁴ Chermensky E., *La bourgeoisie et le tsarisme lors de la première révolution russe* deuxième édition, Moscou, 1970, page 104

¹⁵⁵ Le terme octobriste (en russe : Октябрьсты) désigne un groupement politique libéral russe appelé Union du 17 octobre, formé le 17 octobre 1905 <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1917/jul/08.htm>

¹⁵⁶ https://scepis.net/library/id_2029.html

échoué. Plus tôt, en 1915, le bloc progressif de *la Douma* a été formé dans le but de limiter le pouvoir de l'autocratie. Plus tard, les dirigeants des partis bourgeois ont tenté d'organiser un coup d'État dans le palais, dans l'espoir de se débarrasser de Nicolas II et d'empêcher l'explosion révolutionnaire croissante ¹⁵⁷.

En 1917 les hommes d'affaires russes se sont déclarés comme une *force socio-politique organisée*, en essayant de créer des associations politiques massives et de devenir des porte-parole des intérêts nationaux. Dans un pays aux traditions séculaires d'autoritarisme, où le gouvernement est le garant du statut social et de l'activité économique effective du capital privé, ce fut une mission très difficile. La bourgeoisie russe est devenue *un gouvernement d'opposition* et s'est engagée dans la politique et la vie sociale du pays suite aux révolutions et guerres. Mais même après la révolution de février ¹⁵⁸, les milieux d'affaires n'ont pas réussi à faire face à cet engagement. *Les bolcheviks*¹⁵⁹ ont proclamé et ont mis en œuvre la destruction de la propriété privée et de la bourgeoisie en tant que classe. En Russie prérévolutionnaire, la responsabilité sociale de l'entrepreneuriat était principalement associée aux noms des plus grands philanthropes et, des mécènes de l'époque, qui ont fait don d'une partie de leur fortune à la recherche de la reconnaissance publique, des honneurs et des avantages, et parfois simplement aussi par bon cœur et/ou pour des motifs religieux. Cependant, ce phénomène ne s'est pas généralisé. En général, la classe des entrepreneurs russes s'est opposée à la création d'un système de sécurité sociale et de garanties sociales pour les employés, qui a prédéterminé les bouleversements révolutionnaires à venir du début du XXe siècle. ¹⁶⁰

2.9.2 La RSE pendant la période de l'URSS

Pouvons-nous employer le terme de la RSE pour la période soviétique ? D'une part, si nous envisageons le point de vue que la RSE est un phénomène économique, alors ce concept ne peut pas être appliqué aux réalités soviétiques. D'autre part, une activité de contenu similaire

¹⁵⁷ D'après le livre de Zapletina, « *Responsabilité sociale des entreprises* », Edition Samara, 2014, page 45

¹⁵⁸ Orlando Figes (trad. de l'anglais par Pierre-Emmanuel Dauzat, préf. Marc Ferro), *La Révolution russe : 1891-1924 : la tragédie d'un peuple*, Paris, Denoel, 2007, 1107 p. (ISBN 978-2-207-25839-2)

¹⁵⁹ Bolcheviks ce sont les membres d'une des deux factions du Parti ouvrier social-démocrate de Russie, créée en 1903 sous la direction de Lénine. Le parti est devenu indépendant en 1912.

¹⁶⁰ Sokoloff, Georges, *La Puissance pauvre: Une histoire de la Russie de 1815 à nos jours*, Éditeur Fayard, 2014

à l'activité couverte par la compréhension moderne de la RSE a eu lieu à la fois dans cette période historique et dans celles qui l'ont précédée.

Au cours de l'étude des documents de la période soviétique, nous sommes tombés sur des concepts suivants utilisés durant cette période et ayant des points communs avec la RSE : *le soutien, le patronage, la responsabilité, la sécurité sociale, la politique sociale, le corporatisme social*. Pour décrire les phénomènes qui nous intéressent, le concept de « *soutien* » a été souvent utilisé. Les principaux acteurs de cette préoccupation étaient le parti et le gouvernement. Il convient également de noter que des concepts tels que « *la politique sociale* » et « *responsabilité sociale* » n'ont pas été utilisés, la préférence a été donnée aux constructions « *les conditions de vie* » et « *soutien aux besoins des ouvriers* ». L'expression la « *protection sociale* » est également incluse dans le vocabulaire révolutionnaire. Elle est liée aux mesures visant à soutenir les catégories de population les plus démunies. Une attitude responsable envers la société passe à travers des textes idéologiques soviétiques, dont le concept de responsabilité sociale n'est pas seulement étranger à la période soviétique, mais correspond également bien à ses réalités ¹⁶¹.

L'entreprise soviétique a été considérée non seulement comme une unité économique, mais également comme un organisme social qui unissait de nombreuses personnes dans une structure sociale complexe qui déterminait le cadre économique, social et culturel de la vie quotidienne des employés de l'entreprise, mais aussi des membres de leur famille. Des entreprises soviétiques étaient également en charge d'amélioration de leurs conditions de vie et des garanties sociales, la nutrition des employés, la protection de la santé, et parfois des activités de loisirs¹⁶².

Les principales composantes de la RSE des entreprises soviétiques étaient :

- Composante économique (utilisation optimale des ressources),
- Composante sociale (stabilité, répartition équitable des bénéfices),
- Composante environnementale.

La pierre angulaire du programme bolchevique était l'amélioration des conditions de vie des ouvriers. L'entreprise industrielle était considérée comme une « *forteresse du socialisme* », où les idées devaient être mises en œuvre. Bien entendu, les toutes premières mesures du

¹⁶¹ Danshina, Solovyova, *Responsabilité sociale des entreprises industrielles en URSS*, Article, Université technique d'Astrakhan, 2015, pages 67-74.

¹⁶² Kabalina V, Sidorina, *Enterprise– city: transformation of social infrastructure during the period of reorganization*, édition *Mir Rossii*, 1999, pages 167–198.

gouvernement soviétique visaient à mettre en œuvre ce programme et visaient à démontrer au monde entier les avantages du socialisme. Ainsi, le premier décret mondial « *sur une journée de travail de huit heures* » et le décret « allocation d'accouchement de maternité » ont été adoptés en octobre 1917 ¹⁶³.

Dès les premiers jours du pouvoir soviétique, l'assurance sociale a été mise en œuvre par le gouvernement soviétique et les entreprises. Le 30 octobre 1917 le *Commissariat du Travail* a publié le « *Communiqué du gouvernement sur les assurances sociales* », qui réclamait des principes de l'universalité de l'assurance et l'autonomie gouvernementale des employés et les organismes d'assurance. Ce communiqué émet un certain nombre de décrets : le décret d'assurance chômage, de grossesse et d'assurance maladie ont été accordés par le gouvernement soviétique en décembre 1917. Les indemnités sociales étaient financées par l'employeur. ¹⁶⁴

Le Code du travail du 1922 a établi les principales allocations de couverture sociales : les allocations d'invalidité (suite à une maladie, une blessure, la grossesse et l'accouchement, maladie d'un membre de la famille), les allocations supplémentaires (l'enterrement d'un membre de la famille, aides aux enfants des employés), allocation de chômage, l'allocation aux soins médicaux, les prestations aux membres de la famille des employés en cas de décès ¹⁶⁵.

« *La sécurité sociale n'accorde pas seulement une assistance sociale d'ordre matériel, dans tous les cas d'incapacité (temporaire ou définitive), en vertu de l'article 176 du Code du Travail de la République Soviétique Russe (dont s'inspirent les Codes des autres Républiques soviétiques); elle prend en outre des mesures particulières, d'après des dispositions spéciales, pour les allocations et fournitures à certaines catégories de travailleurs, telles que les agents d'assurances, les domestiques, les femmes de ménage, les chauffeurs des maisons particulières.* » ¹⁶⁶

Les comités étaient en charge du contrôle et du respect des conditions de travail et de vie, et d'amélioration de la vie culturelle et matérielle des employés. Le Code du travail de l'année 1922 était en vigueur jusqu'à l'adoption en 1970 des principes fondamentaux de la législation du travail de l'URSS et des républiques de l'Union.

¹⁶³ Lefèvre, Cécile, *Note sur les notions de chômage et d'emploi dans les années 1920 et 1930 en URSS, Cahiers du monde russe : Russie, Empire russe, Union soviétique, États indépendants*. 1997, volume 38, n° 38-4, pp. 617-627

¹⁶⁴ Leбина N., Романов P., Ярская-Смирнова E., *La politique sociale soviétique des années 1920-1930: idéologie et vie quotidienne*, 2007, page 21–67.

¹⁶⁵ Andruchin E. *L'histoire de la législation du travail de l'URSS et la politique du gouvernement soviétique dans le domaine des ressources de main-d'œuvre*, Moscou, 2012, page 455.

¹⁶⁶ Davidoff Georges, *La Sécurité sociale en U.R.S.S.* In: *Population*, 11^e année, n°2, 1956. pp. 271-288; doi : 10.2307/1524665 https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1956_num_11_2_4618

Quant aux pensions de vieillesse, elles ont été introduites en 1930 par une résolution du *Comité central exécutif* et du *Conseil des commissaires de l'URSS*. Avant l'introduction de la loi, l'idée de la retraite après avoir atteint un certain âge était absente de la société soviétique. On a supposé que la retraite ne fût possible qu'en cas de perte de capacité de travail, avec une invalidité complète due à des maladies associées au vieillissement du corps. La loi sur les pensions de retraite n'a été introduite qu'en 1954.

Toutes les prestations sociales en URSS ont été effectuée par le biais *des fonds publics de consommation*. Les fonds ont effectué des analyses des besoins d'un groupe de population. Ces fonds couvraient les dépenses pour l'éducation, les soins de santé, les pensions et les allocations, les bourses, etc. En même temps, les entreprises ont créé leur propre fonds. Le « *fond pour l'amélioration de la vie des travailleurs et des employés* » a existé entre les années 1923 et 1936, et en 1936 il a été remplacé par un « *fonds des administrateurs* ». Depuis 1955, le fond était renommé « *fonds d'entreprise* », qui visait à améliorer les conditions de vie et les conditions culturelles des ouvriers et à améliorer leur production du travail. Puis, en 1967, le fonds était remplacé par des fonds d'encouragement matériel, des événements sociaux et culturels et de développement de la production. Les schémas de création et d'utilisation de ces fonds changeaient tous les cinq ans, et parfois plus souvent.¹⁶⁷

En 1933, toutes les fonctions liées à la sécurité sociale en URSS ont été transférées aux syndicats. Les comités syndicaux locaux sont devenus un élément essentiel de la nouvelle administration dans les domaines du paiement des prestations et de la réduction de la mauvaise répartition des paiements, et aurait également dû promouvoir une nouvelle politique et discipline du travail, la motivation et la rémunération. Les syndicats avaient un double rôle dans les entreprises, car ils étaient censés non seulement protéger les intérêts des employés mais aussi contribuer à atteindre les objectifs de productivité. Cependant, les syndicats soviétiques ne sont devenus une entité indépendante ni dans le système de sécurité sociale ni dans la protection des intérêts des employés.

À l'époque soviétique, l'entreprise était non seulement en charge des allocations en espèces, mais aidait à résoudre des problèmes de nutrition des employés et fournissait des produits de consommation de base et des logements. Un ouvrier recevait un vêtement qui, dans les conditions de pénurie de marchandises, pouvait être le vêtement principal de cette personne.

¹⁶⁷ Polterovich V., *Réforme économique de 1992: la bataille du gouvernement avec les collectifs du travail*, URL: http://ecsocman.hse.ru/data/467/937/1216/Polterovich_V.pdf

Du savon et du lait lui était également distribués. Par exemple, selon le décret du 2 mars 1928, les ouvriers recevaient 400 grammes de savon par mois, et dans les industries particulièrement dangereuses pour la santé - 0,6 litre de lait par jour. Il convient de noter que cette norme est valable à ce jour sans changement.¹⁶⁸

Dans les diverses usines, les problèmes d'approvisionnement pouvaient être résolus de manières différentes, ce qui provoquait le turnover du personnel. Ce problème est devenu très important pour le gouvernement soviétique dès les années d'industrialisation. Ils ont essayé de le résoudre à la fois avec un « bâton » et une « carotte ». Si le resserrement de la législation du travail pouvait être considéré comme un bâton, la carotte était l'amélioration des conditions de vie. Dans les réalités de l'époque soviétique, cette dernière impliquait de recevoir du gouvernement les biens primaires comme un logement, de l'alimentation et des produits de soins, sans lesquels la vie normale était impossible. Le bien-être des employés était considéré comme l'un des principaux moyens de la mise en marche de la politique du travail du gouvernement soviétique. Les entreprises ont manipulé les employés par des menaces de privation ou la promesse d'obtenir un logement¹⁶⁹.

Grâce à un système d'approvisionnement différencié sophistiqué dans les années 1930, un phénomène de la « hiérarchie de la pauvreté » est apparu¹⁷⁰. Il s'agit d'un système, où la population « ordinaire » pouvait accéder aux marchandises fournies par le *Commissariat du Commerce publique*, mais la majeure partie des marchandises circulaient uniquement dans un réseau fermé. Des distributeurs fermés et des coopératives de travail fermées existaient au début des années 1930. Les départements chargés de la distribution alimentaire et des biens de consommation pour les employés ont été réactivés pendant la guerre afin de résoudre les problèmes des employés. En outre, les entreprises ont été autorisées à créer leurs réseaux d'exploitation agricole subsidiaire, des ateliers de production de biens de consommation, qui allaient également au-delà de l'approvisionnement centralisé. Le système de la « *La désorganisation du secteur privé se répercuta sur la circulation des biens dans le pays et entraîna une crise du ravitaillement. Les premières cartes de rationnement apparurent dès 1928 à l'initiative de*

¹⁶⁸ Danshina, Solovyova, *Responsabilité sociale des entreprises industrielles en URSS*, Article, Université technique d'Astrakhan, 2015, page 69

¹⁶⁹ Solovieva V., *Conditions de vie des employés des entreprises industrielles et la politique du travail*, Tchelyabinsk, 2010, pages 123–130.

¹⁷⁰ Osokina Elena A., Obolensky Lydia. *Une hiérarchie de la pauvreté [Approvisionnement d'État et stratification sociale en URSS pendant la période du rationnement, 1931-1935]*. In: Cahiers du monde russe : Russie, Empire russe, Union soviétique, États indépendants, vol. 39, n°1-2, Janvier-juin 1998. Les années 30 - Nouvelles directions de recherche. pp. 81-97; doi : <https://doi.org/10.3406/cmr.1998.2514>
https://www.persee.fr/doc/cmr_1252-6576_1998_num_39_1_2514

*certaines autorités locales et s'étendirent rapidement à tout le pays. En 1931, le Politburo instaura pour l'Union Soviétique tout entière un système de rationnement des produits alimentaires et des produits de consommation courante, légalisant ainsi une situation qui existait de fait depuis quelques années. »*¹⁷¹

La question du logement n'est pas seulement un problème économique, mais aussi un problème sociopolitique. Les bases de la politique du logement ont été créées dès les premières années d'apparition du pouvoir soviétique. Le gouvernement était en possession de l'ensemble des logements en URSS. Le logement et les autres avantages matériels sont devenus un moyen puissant de gestion : la menace de privation de logement par l'entreprise, ainsi que le potentiel d'amélioration des conditions de logement jouaient un rôle important dans l'incitation au travail des ouvriers. La qualité et la superficie de logement de l'employé dépendaient également de l'usine dans laquelle les ouvriers travaillaient. À certaines périodes (par exemple, pendant la Seconde Guerre Mondiale), c'étaient les entreprises qui s'occupaient presque de toutes les questions liées à l'attribution d'un logement. Même si la répartition des ressources sociales était centralisée, la responsabilité de la gestion des prestations sociales et de la gestion de la sphère sociale incombait à plusieurs organisations : l'entreprise, les organismes publics de protection sociale, les syndicats et les autorités locales¹⁷².

Les entreprises ont utilisé leurs fonds et ont acquis un large réseau d'institutions sociales : les établissements de restauration, les jardins d'enfants, les centres de loisirs pour adultes et enfants, les maisons de repos et les sanatoriums, les institutions médicales. Les institutions sociales appartenaient officiellement à des entreprises, mais pouvaient souvent être utilisées par les résidents des villes. Il existait de nombreux avantages sociaux destinés uniquement aux employés des entreprises : les services médicaux, les maisons de repos, néanmoins, il était possible d'obtenir *un ticket de vacances* pour aller aux colonies de pionniers ou au sanatorium pour les personnes qui ne travaillaient pas dans telle ou telle entreprise (par cooptation)¹⁷³.

Ainsi, l'entreprise s'est inscrite dans un contexte urbain et parfois régional. Les limites de sa responsabilité sociale se sont élargies. L'une des formes d'interaction les plus courantes entre une entreprise et d'autres entités, était la forme du **patronage**. Le patronage est une activité

¹⁷¹ Osokina Elena A., Obolensky Lydia. *Une hiérarchie de la pauvreté [Approvisionnement d'État et stratification sociale en URSS pendant la période du rationnement, 1931-1935]*, page 81

¹⁷² Meerovich M., *La politique du logement en URSS comme moyen de gestion de personnes*, 2008, page 330

¹⁷³ Kabalina V., *Entreprise-ville : transformation de l'infrastructure sociale en période des réformes*, 1999, pages 167-198

sociale sous la forme d'une aide ou assistance économique, culturelle, politique, une aide systématique et gratuite pour un individu ou une entreprise. Le patronage était très répandu dans les domaines de l'industrie, de l'agriculture, dans les établissements d'enseignement.

Une autre composante importante de la responsabilité sociale des entreprises est l'écologie. Le rôle des entreprises soviétiques dans la pollution de l'environnement a été évoqué à plusieurs reprises dans les médias. Cependant, les entreprises russes ne possédaient pas une politique écologique bien définie ainsi que de mécanismes pour résoudre les problèmes environnementaux. Les problèmes environnementaux ont longtemps été traités plutôt d'un point de vue sanitaire, c'est-à-dire sur l'influence des activités des entreprises concernant le bien-être sanitaire et épidémiologique des villes et villages voisins. Les entreprises soviétiques avaient des normes sanitaires sur les concentrations maximales admissibles de gaz nocifs et d'autres impuretés nocives dans l'atmosphère. Des sanctions sanitaires ont été infligées, principalement sous forme d'amendes. Parmi les lois régissant les activités des entreprises en général et en particulier dans le domaine de l'environnement, on peut mentionner la loi « Sur les entreprises en URSS » du 4 juin 1990 : *« l'entreprise est obligée de prendre des mesures environnementales visant à réduire et à compenser l'impact négatif de sa production sur le milieu naturel et porter la responsabilité du respect des exigences et des normes l'utilisation rationnelle, la restauration et la protection des terres, des eaux, des entrailles, des forêts et d'autres ressources naturelles, et compense également les dommages causés par ses activités »*

174.

Nous pouvons affirmer que le phénomène de la responsabilité sociale des entreprises existait en URSS et a été mis en œuvre principalement dans les entreprises industrielles. La politique de la RSE couvre à la fois les employés des entreprises et les résidents de la zone où l'entreprise opère. Certaines formes de sa mise en œuvre de la RSE étaient propres à l'économie soviétique : la répartition des prestations sociales, les aides alimentaires, les pratiques de patronage, les garanties sociales sous forme d'assurance sociale, la protection des droits de travail et de la santé.

La responsabilité sociale des entreprises au cours de la période considérée a été formée par la politique sociale de l'État et s'est exprimée dans le modèle du corporatisme socialiste. Les principaux termes qui étaient utilisés afin de décrire le phénomène de la responsabilité sociale

¹⁷⁴ Danshina, Solovyova, *Responsabilité sociale des entreprises industrielles en URSS*, Article, Université technique d'Astrakhan, 2015, page 71

des entreprises à l'époque soviétique était : « *la prise en charge des besoins matériels et quotidiens des employés* » et « *le patronage* ». En même temps, il est nécessaire de préciser l'importance du rôle de l'État dans la mise en œuvre des garanties sociales par les entreprises. Les garanties sociales à cette époque étaient de nature obligatoire, prévues par la loi : les indemnités de maladie, la protection des droits du travail et l'assurance sociale. La responsabilité sociale avait pour objectif d'apporter des avantages à la société, mais également la nécessité de satisfaire aux exigences de la législation en vigueur. En Russie, le contenu de concept de RSE comprend principalement des garanties sociales exigées par la législation du pays (congrés payés, par exemple). Cet état de fait est en grande partie dû au fait que les idées sur la RSE des entreprises industrielles sont encore formées sous l'influence de l'expérience soviétique et sont comprises comme une « *préoccupation* » quant à la nécessité de fournir des garanties sociales prévues par les exigences légales. Cependant, la mise en œuvre de politiques de la responsabilité sociale des entreprises entre dans le domaine d'activité de nombreuses entreprises et organisations russes, inspirée par les entreprises européennes et américaines.

2.9.3 Les modèles de la RSE en période post-soviétique et en Russie moderne.

Les modèles de la RSE modernes en Russie sont largement déterminés par les spécificités des affaires russes qui ont émergé entre le 20^e et le 21^e siècles. Dans un passé récent, les entités commerciales soviétiques se montraient socialement responsables comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent. Dans les conditions du système socialiste de gestion de l'entreprise, 25% de ses revenus étaient alloués aux besoins sociaux. En Union soviétique, l'entreprise était un garant social qui remplissait un large éventail de fonctions sociales et possédait sa propre infrastructure sociale. Le volume et la qualité des services sociaux fournis aux salariés dépendaient directement de la taille de l'entreprise et de sa place dans la hiérarchie départementale. Dans les années 1980, 32 millions de citoyens soviétiques vivaient dans des appartements qui appartenaient aux entreprises, 30 millions de personnes utilisaient les institutions médicales appartenant aux entreprises (les hôpitaux, les dispensaires et les centres médicaux) et 1,5 million d'enfants se reposaient chaque année dans les sanatoriums ¹⁷⁵. C'est pourquoi notre étude a un intérêt accru pour l'expérience soviétique dans le domaine de la RSE.

¹⁷⁵ Gordon L., Klopov E., *Pertes et gains en Russie : essais historique et sociologique sur la situation économique de l'URSS et de la Russie*, Maison d'édition « Krestonosets », 2005, page 193.

Selon les statistiques, en 1993 les dépenses sociales des entreprises représentaient 3,3% du PNB. Le coût total des « *avantages sociaux* » fournis par l'entreprise russe représentait, selon les analystes, en moyenne 18 à 25% de la masse salariale ¹⁷⁶. Avec le début des réformes du marché, les politiques économiques et sociales des entreprises ont subi une révision radicale. La période du début des réformes jusqu'au milieu des années 1990 peut être décrite comme « *la guerre de tous contre tous* », la période de l'accumulation initiale de capital, qui s'est terminée par une crise financière en 1998. ¹⁷⁷Cette période était poursuivie par une forte réduction de l'infrastructure sociale des entreprises. Les chefs des entreprises ont commencé à diminuer activement leurs dépenses sociales, essayant de se débarrasser des actifs non essentiels.

Au cours de la première décennie de réforme les deux tiers des biens sociaux détenus par les entreprises ont été transférés aux municipalités. Avec la sortie de la crise économique, au stade initial de privatisation et de la division des biens gouvernementaux, avec une certaine amélioration de la situation financière du pays, la suppression de la sphère sociale a cessé d'être considérée par les entreprises comme une condition de survie dans les conditions du marché. Une relative stabilisation de l'infrastructure sociale des entreprises s'est produite entre les années 1998-2000. Les entreprises ont commencé à prendre en compte le fait qu'en plus des dépenses courantes, le maintien des projets sociaux permet d'avoir des avantages économiques significatifs, d'améliorer la compétitivité des entreprises.

Le début des années 2000 été marqué par une période de reprise économique et *d'auto-justification* des entreprises. Le problème d'image des entreprises, l'image d'un chef d'entreprise et l'inquiétude des hommes d'affaires concernant l'attitude de la société à leur égard ont été annoncés en 1995 lors du deuxième congrès des entrepreneurs russes « *Entreprise et la société* »¹⁷⁸. Lors du Congrès, la Charte de commerce en Russie a été adoptée, l'une des tâches a été la formation d'une image positive d'un entrepreneur. Les entreprises voulaient le respect et la reconnaissance. À cette fin, l'entreprise a commencé à démontrer ses capacités aux autorités et à la société. Les oligarques se sont mis à la charité. L'utilisation des objets sociaux fait progressivement partie de la mise en œuvre d'une politique sociale consciente. Les dirigeants des structures commerciales russes au cours de cette période expliquent

¹⁷⁶ Kabalina V., *Entreprise et marché : dynamiques de gestion et relations de travail en transition*, édition ROSSPEN, 2007, page 67.

¹⁷⁷ SAPIR Jacques, « *De l'explosion de la dette publique au défaut. Anatomie de la crise russe de 1998* », Regards croisés sur l'économie, 2015/2 (n° 17), p. 215-226. DOI : 10.3917/rce.017.0215. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2015-2-page-215.htm>

¹⁷⁸ Fetisov, *Le deuxième congrès des entrepreneurs russes : tendances, problèmes et perspectives*, Affaires et politique, 1995, page 29.

l'actualisation des problèmes de responsabilité sociale avec l'entrée du pays dans une nouvelle étape de développement social et de croissance du capitalisme russe.

Les années 2004-2005 peuvent être désignées comme le début de la période de synergie des entreprises avec le gouvernement et la société civile. Au cours des années 2000, un groupe de scientifiques russes a élaboré le « *Concept du gouvernement social* » de la Fédération de Russie. Le concept stipule que la responsabilité sociale d'une entreprise comprend :

- Développement et cofinancement des programmes sociaux ;
- Paiement d'un salaire et des indemnités sociales sans retard ;
- Assurer la protection des conditions de travail ;
- Maintenir le niveau d'embauche, participer aux programmes préparatoires pendant la suspension d'emploi ;
- Déduction des paiements d'assurance au titre des régimes de retraite, d'assurance maladie et d'assurance sociale ;
- Cofinancement des assurances volontaires supplémentaires des salariés ;
- Mise en place d'un accompagnement social des salariés (prêts bancaires, prestations familiales, etc.) ;
- Développement des programmes de charité. ¹⁷⁹

En 2004, en Russie, de nombreuses conférences ont eu lieu avec la participation d'entrepreneurs, de représentants du gouvernement et d'ONG au sujet de l'importance des syndicats, des conventions collectives. Pendant le XIVE « *Congrès de l'union des entrepreneurs et d'industrie russe* », les principes de base de la responsabilité sociale des entreprises russes ont été formulés. Le document final du congrès était « *la Charte sociale des entreprises russes* » (première édition a été adoptée le 16 novembre 2004) où la mission sociale et les principes de base de la conduite des affaires en Russie ont été adoptés: le développement durable des entreprises indépendantes et responsables qui sont capables de répondre aux intérêts économiques des entreprises, de contribuer à l'équilibre social, étique et environnemental, et à la sécurité et au bien-être des employés, au respect des droits de l'homme. ¹⁸⁰

¹⁷⁹ Kapkina, A., *Problèmes de responsabilité sociale des entreprises en Russie moderne*, 2012, pages 109-117

¹⁸⁰ Edition de la charte disponible en ligne : <http://rspp.ru/12/6273.pdf>

L'adoption de la charte a lancé le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises en Russie. Le *Département de la politique sociale* a été créé afin de coordonner les activités dans le domaine de la RSE. Le département s'occupait de l'élaboration des normes et des principes de bilan social des entreprises. En novembre 2004 a eu lieu le premier congrès international « *Gouvernement et entreprises : le partenariat socialement responsable* », ce qui a démontré la complexité et l'ambiguïté de la compréhension du problème par les entreprises et les gouvernements. Le gouvernement russe voulait rendre les entreprises socialement responsables, mais les entrepreneurs n'étaient pas d'accord : « *Les entreprises d'aujourd'hui ne doivent rien à personne* », a déclaré Vladimir Golovnev, coprésident de l'organisation publique panrusse « *Russie et le business* ». Les entreprises étaient prêtes à dialoguer avec les représentants de l'Etat uniquement en tant que partenaires sociaux en échange d'une fiscalité préférentielle et des privilèges de l'activité entrepreneuriale.¹⁸¹

À l'initiative des organisations à but non lucratif, le prix d'honneur « *Pour la responsabilité sociale des entreprises* » a été créé. Le prix est décerné avec le soutien de la Douma et du Conseil de la Fédération de la Russie, avec le soutien de l'entreprise « *International Business Solutions and Innovation* » (IBS & I).¹⁸² La première cérémonie de remise des prix en 2006 a attiré l'attention du grand public et des médias. Aujourd'hui, l'*Association des gestionnaires russes* et l'*Union des entrepreneurs et d'industrie russe* joue un rôle actif dans la promotion des idées et des principes de la responsabilité sociale des entreprises.¹⁸³

Bien sûr le processus d'introduction de la RSE en Russie ne peut pas être identique pour toutes les entreprises. Selon nos hypothèses, un certain nombre d'entreprises russes continuent à réduire leurs démarches sociales aujourd'hui, tandis que d'autres passent à l'étape de l'élaboration et de la stabilisation des stratégies de la RSE.

Notons que l'émergence des nouveaux concepts de la RSE initiés par les entreprises elles-mêmes et par les organisations publiques reflètent les changements attendus par les parties prenantes et nécessite le développement et la systématisation la RSE. Les études dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises les plus importants et remarquables sont des études et des rapports régulièrement publiés par l'*Union des entrepreneurs et d'industrie*

¹⁸¹ Revue électronique Gazeta.ru, l'article disponible en ligne : https://www.gazeta.ru/2004/11/30/oa_141139.shtml

¹⁸² Zapletina, Responsabilité sociale des entreprises, Edition Samara, 2014, page 52

¹⁸³ <http://en.rspp.ru/>

russe, l'Association des gestionnaires russes ¹⁸⁴, l'Agence d'information sociale ¹⁸⁵, le Centre de la RSE d'Haute école du Management de l'Université de Saint-Pétersbourg.

Résumant les aspects d'introduction et de fonctionnement de la RSE dans les entreprises russes que nous avons mentionné précédemment, nous soulignons les raisons objectives de l'attention particulière portée au problème de la RSE en Russie :

- La taille croissante des entreprises et leur influence dans le monde ;
- Renforcement des mécanismes de réglementation nationale et internationale des activités commerciales par l'aggravation et la complication des problèmes économiques, sociaux et environnementaux mondiaux ;
- Croissance de l'engagement civique ;
- Le rôle croissant des actifs incorporels des entreprises comme la réputation et l'image de marque dans le développement durable. ¹⁸⁶

Voici les étapes d'introduction de la RSE dans les entreprises russes, le tableau était présenté par Mme Zapletina dans son livre « *Responsabilité sociale des entreprises* » en 2014 :

Tableau 2 : Les étapes d'introduction de la RSE dans les entreprises russes selon Zapletina dans « *Responsabilité sociale des entreprises* »¹⁸⁷

Etape	Descriptif
Rejet	L'entreprise opère conformément à la loi, mais ne reconnaît ni la responsabilité ni d'éventuelles conséquences négatives sociales, sociétales et environnementales ni l'impact de ses activités commerciales.
Adoption d'une stratégie de la RSE	L'entreprise accepte l'importance de responsabilité sociale des entreprises et

¹⁸⁴ <https://amr.ru/>

¹⁸⁵ <https://www.asi.org.ru/>

¹⁸⁶, ¹⁸⁷ Zapletina, *Responsabilité sociale des entreprises*, Edition Samara, 2014, page 65

	adopte le contenu de la RSE, en l'incluant à la stratégie globale de l'entreprise.
Elaboration de la philosophie de la RSE	L'entreprise définit les principes de base et les orientations de ses activités dans le domaine de la responsabilité sociale en prenant en compte la culture d'entreprise et le modèle managérial de l'entreprise.
Développement et amélioration de la RSE dans la société civile	L'entreprise s'efforce de promouvoir les principes de la RSE dans le monde des affaires et dans la société civile dans son ensemble.

La prise en compte de la variabilité et de la diversité du contenu, ainsi que le caractère volontaire des engagements de responsabilité sociale des entreprises, nous permettent d'analyser les spécificités des approches des structures de la RSE des entreprises russes. Prenons en exemple une entreprise russe, la banque « *Vnesheconombank* »¹⁸⁸ qui propose une définition de la responsabilité sociale des entreprises : « *la contribution volontaire de l'organisation au développement de la société dans le domaine social, économique et environnemental, directement liée au cœur de métier de l'organisation et réalisée principalement en plus des exigences de la loi* ». ¹⁸⁹ Cet exemple souligne le caractère volontaire de la RSE, que les entreprises « *offrent* » à leurs employés et à la société en général.

La formation du système de la RSE est un processus complexe, qui nécessite des efforts ciblés et prend beaucoup de temps. A la base de ce processus se trouve la définition des valeurs, du contenu et des principes d'un comportement socialement responsable, les principaux vecteurs d'amélioration de la RSE qui reflètent les spécificités de l'activité de l'entreprise.

Le rapport non financier (social, environnemental ou industriel) est le facteur important de la responsabilité sociale des entreprises. C'est un outil de positionnement de la RSE pour les parties prenantes internes et externes. Le rapport non financier de l'entreprise est un document

¹⁸⁸ Vnesheconombank est une institution nationale commerciale à but non lucratif de développement économique de la Russie. <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/en/about-us/>

¹⁸⁹ Guide pour les entreprises, Responsabilité sociale des entreprises. Nouvelle philosophie d'entreprise, Moscou, Vnesheconombank, 2011, page 56

édité sous une initiative volontaire de l'entreprise. Il contient des informations sur les activités économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Actuellement, les entreprises russes mettent en pratique la technique d'élaboration des rapports standardisés à la base d'une analyse complexe des activités de l'entreprise. Nous soulignons qu'il n'y a pas d'exigence obligatoire de compiler des rapports conformément à telle à telle norme, ainsi qu'une norme universelle pour la préparation des rapports non financiers en Russie. Le rapport non financier est un reflet de la performance économique, environnementale et sociale d'une entreprise dans le domaine du développement durable (le résultat dit trinitaire) qui remplit plusieurs fonctions importantes :

- Informer les parties prenantes des progrès professionnels de l'entreprise ;
- Aider à accroître l'efficacité de la gestion de la RSE ;
- Contribuer à améliorer l'efficacité de la gestion des entreprises en identifiant les éléments non financiers, les risques, la motivation des employés à participer à la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise.¹⁹⁰

En Russie, les premiers rapports non financiers sont apparus au début des années 2000. En comparaison avec les autres pays du monde, la part de la Russie dans la structure de l'information non financière (élaboration des rapports non financiers) ne représente que 2% (à titre de comparaison : Grande-Bretagne - 31%, États-Unis - 27%, Japon - 24%), avec les pays européens - 12% (France - 46%, Finlande - 26%, Portugal -16%).¹⁹¹

Il convient de noter qu'aujourd'hui en Russie, les limites de la responsabilité sociale des entreprises correspondent théoriquement aux exigences internationales. La RSE est considérée en tant qu'activité commerciale ciblée dans le domaine économique, social et environnemental. L'ensemble des activités est basé sur le respect de la loi et implique des initiatives volontaires visant à réaliser le développement durable des entreprises et à résoudre les problèmes de développement social. Une analyse du contenu des rapports non financiers des entreprises russes que nous allons effectuer, nous permettra d'identifier les liens entre la compétitivité et l'équilibre dans l'interaction avec les parties prenantes.

¹⁹⁰ La transparence de l'ouverture d'axée aux informations via le développement de la communication non financière des entreprises. Examen analytique des rapports non financiers des entreprises, 2008-2011 [Ressource électronique] // RSPP [site]. URL: <http://rspp.ru/simplepage/157>

¹⁹¹ <http://www.corporateregister.com/>

Le registre national des rapports non financiers compte 922 rapports de 175 entreprises (mars 2020).¹⁹² La structure de reporting est hétérogène : 355 rapports sociaux, 313 rapports dans le domaine du développement durable, 82 rapports environnementaux qui sont moins présentés, 172 rapports intégrés. La plus grande stabilité de publication des rapports était relevée par les grandes entreprises pétrolières et gazières, du secteur de l'énergie et de la métallurgie. Les moyennes et petites entreprises ne participent presque pas à la présentation de leurs rapports non financiers.

Le rapport non financier est considéré par les entreprises russes non seulement comme un dialogue avec la société, mais aussi comme un outil d'analyse des risques non financiers. En règle générale, les rapports de la RSE et les rapports du développement durable n'incluent pas l'avis des consommateurs, des ONG et des médias, qui sont capables de donner une opinion subjective et de présenter des intérêts de la société.¹⁹³ Les mécanismes de prise en compte des avis des parties prenantes dans l'élaboration des stratégies de développement des entreprises ne sont pas non plus visibles. Selon l'avis des experts russes dans le domaine de la RSE, l'absence de tels mécanismes jette un doute sur le fait de parvenir à un équilibre entre les intérêts des parties prenantes et l'efficacité de la formation de l'information non financière pour les entreprises elles-mêmes et la société. En même temps, il convient de noter qu'il existe des liens logiques entre le développement durable des entreprises et l'inclusion de pratiques sociales et environnementales dans la stratégie commerciale des entreprises, en tenant compte des positions de toutes les parties intéressées.¹⁹⁴

Dans le contexte d'une baisse sensible du taux de croissance de l'économie nationale ces dernières années et de la pertinence d'assurer la compétitivité des acteurs du marché russe, la question de l'augmentation de la productivité du travail devient centrale. Cette position est exprimée aujourd'hui par la communauté d'experts et de hauts fonctionnaires du système d'administration publique. Ainsi, dans les grandes entreprises russes, la productivité du travail est 1,7 fois inférieure à celle des concurrents d'Europe de l'Est, presque trois fois inférieure à celle de l'Europe occidentale et des États-Unis, 3,4 fois inférieure à celle des grandes entreprises japonaises.¹⁹⁵ La solution du problème de l'augmentation de la productivité du travail est indirectement déterminée par le développement de pratiques RSE. Pour l'économie russe, il

¹⁹² <http://www.rspp.ru/simplepage/nefinansovaya-otchetnost/>

¹⁹³ <http://www.rspp.ru/simplepage/nefinansovaya-otchetnost/>

¹⁹⁴ <http://rareputation.ru/>

¹⁹⁵ Zapletina S., La stratégie de RSE comme condition du développement efficace et durable de la société, Centre scientifique de Samara, pages 1062–1066.

devient très pertinent de revenir à l'interprétation de la responsabilité sociale des entreprises dans le cadre du modèle de gestion socialement motivante de Robert E. Wood : la responsabilité sociale de l'entrepreneur donne lieu à la responsabilité (patriotisme) des employés vis-à-vis de leur travail, et cette responsabilité maintient la discipline du travail et de la production. Rappelons que Wood proposait de résoudre des problèmes sociaux via la responsabilité sociale des entreprises qui doit être intégrée dans la stratégie de gestion et le marketing.¹⁹⁶

Avec l'introduction en mars 2013 de la norme nationale GOST R ISO 26000 : 2012 « *Lignes directrices sur la responsabilité sociale* »¹⁹⁷, la nécessité d'une politique gouvernementale pour stimuler et soutenir les pratiques de la RSE et de rapport non financier devient évidente. Les principales actions pratiques dans le cadre de cette politique au stade initial étaient les suivantes :

- Dans le cadre du rapport annuel des entreprises, introduire la publication obligatoire les plus importants indicateurs sociaux et environnementaux sur les sites officiels des entreprises publiques et municipales ;
- Introduire au niveau législatif la publication obligatoire des indicateurs environnementaux pour les sociétés privées et mixtes (publiques et privées) de taille moyenne (plus de 100 employés) ;
- Développer une politique nationale de stimulation et de soutien des pratiques des entreprises socialement responsables, introduire un poste de Ministre de la RSE au sein du gouvernement de la Fédération de Russie ou coordinateur national auprès le Ministère du développement économique.¹⁹⁸

2.9.4 Les normes de la RSE en Russie

Le rapport ou reporting non financier en Russie est un document dont la préparation est une initiative volontaire de l'entreprise. Cela signifie qu'un rapport non financier peut être formulé à la fois sous une forme libre ou en conformité avec des règles et des normes standardisées. Dans les deux cas, les compilateurs adhèrent aux principes de base et aux

¹⁹⁶ Robert Wood et Albert Bandura, Théorie cognitive sociale de la gestion organisationnelle, 1989, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>

¹⁹⁷ Guide de responsabilité sociale, norme nationale de la Fédération de Russie, <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012>

¹⁹⁸ Zapletina, *Responsabilité sociale des entreprises*, Edition Samara, 2014, page 80

vecteurs dans le domaine de la RSE mentionnés dans les documents officiels internationaux et russes.

Les principaux documents qui reflètent les principes de la RSE des entreprises russes sont :

- **Le pacte mondial** et autres documents des **Nations Unies** ¹⁹⁹;
- La Convention de l'**OIT** ²⁰⁰;
- Les recommandations de l'**OCDE** pour les sociétés transnationales ²⁰¹;
- **La charte sociale du business russe** ²⁰².

La Charte sociale du business russe est un ensemble de principes fondamentaux de pratiques commerciales socialement responsables qui sont applicables dans les activités quotidiennes de tout type d'organisation. La Charte a été initiée par *l'Union russe des industriels et des entrepreneurs* en 2004. En 2007, la Charte sociale a été officiellement reconnue comme le premier document national correspondant au Pacte mondial des Nations unies. La Charte sociale est une initiative volontaire des entreprises russes, basée sur la compréhension et la reconnaissance du rôle des entreprises dans leur développement social. Elle est également basée sur un système de principes de liberté économique et de responsabilité sociale.

Les entreprises qui adhèrent à la Charte sociale devront s'inspirer des principes de la Charte sociale dans sa pratique commerciale, soutenir ouvertement ses principes, s'efforcer de faire preuve d'ouverture dans ses actions et des initiatives volontaires de présentation de l'information non financière. Les principes de la Charte sociale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Les principes de la Charte sociale du business russe ²⁰³

<i>Liberté et responsabilité économiques</i>	<i>La force et la valeur principale de l'esprit d'entreprise qui assure la croissance du bien-être du pays se manifeste dans la liberté de l'activité économique, dans la possibilité</i>
---	---

¹⁹⁹ https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/GCforSusDevBrochureWeb_FR.pdf

²⁰⁰ https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/gender-equality/WCMS_249143/lang--en/index.htm

²⁰¹ <https://www.oecd.org/fr/russie/>

²⁰² <http://rspp.ru/12/6273.pdf>

²⁰³ Ce tableau est compilé par Mme Zapletina, *Responsabilité sociale des entreprises*, Edition Samara, 2014, page 88

	<i>d'exprimer l'individualité de chaque entreprise et dans la concurrence loyale.</i>
<i>Les parties prenantes</i>	<p><i>Actionnaires, investisseurs -> la confiance des actionnaires et des investisseurs est l'une des valeurs fondamentales de notre entreprise.</i></p> <p><i>Les employés -> Nous reconnaissons que les employés sont la valeur la plus importante dans toute entreprise. Nous considérons la vie humaine comme une valeur suprême.</i></p> <p><i>Les consommateurs -> L'objectif de notre activité est la satisfaction fiable et qualitative aux demandes et aux attentes des consommateurs de nos biens et services.</i></p> <p><i>Les partenaires commerciaux -> Nos relations avec les partenaires commerciaux sont basées sur le respect mutuel.</i></p>
<i>Les droits de l'homme</i>	<i>Nous reconnaissons les droits de l'homme et empêchons leur violation et favorisons la construction d'un système de prise de décision qui respecte ces droits.</i>
<i>Protection de l'environnement</i>	<i>Nous considérons que la préservation de l'environnement est la valeur universelle la plus importante de toute l'humanité.</i>
<i>Participation au développement des communautés locales</i>	<i>Nous comprenons que nos entreprises et nos employés font partie intégrante de la société, et nous nous engageons aux principes de la citoyenneté d'entreprise</i>

En plus de la *Charte sociale de business russe*, l'*Union russe des industriels et des entrepreneurs* a mis au point un système des indicateurs de performance de base, c'est-à-dire des indicateurs de performance économique, sociale et environnementale des organisations dans le domaine du développement durable, qui peuvent être utilisés pour préparer des rapports non financiers, ainsi que pour améliorer l'efficacité de la communication interne des entreprises. Les indicateurs de performance de base répondent aux recommandations internationales dans le domaine de la RSE, et sont en même temps, adaptés aux particularités des entreprises russes. La structure de l'*Union russe des industriels et des entrepreneurs* comprend un *Conseil des rapports non financiers* qui garantit la fiabilité de l'information, relève l'importance et l'exhaustivité des informations divulguées dans le rapport non financier sur les performances

de l'organisation conformément aux principes d'une pratique commerciale responsable, inscrite dans la Charte sociale de business russe.

Lors de la compilation des rapports sur la responsabilité sociale, les entreprises utilisent également des normes de système de management. Citons les principaux d'entre eux :

- **ISO 9001**- principes de management de la qualité²⁰⁴ ;
- **ISO 14001** - norme internationale du management environnemental ²⁰⁵;
- **OHSAS 18001** - norme internationale du management de la santé et de la sécurité au travail ²⁰⁶;
- **SA 8000 (Social Accountability 8000)** – norme de la responsabilité sociétale ²⁰⁷;
- **AA 1000 AccountAbility** - Une série des normes élaborées par *British Institute for Social and Ethical Reporting* pour l'amélioration de la qualité des rapports non financiers, de la transparence, de la responsabilité et de la durabilité des entreprises en maximisant l'implication des groupes de parties prenantes et en tenant compte de leurs opinions lors de l'analyse d'activité de l'entreprise ²⁰⁸;
- **AA 1000 SES (Stakeholders Engagement Standard)** - norme de gestion des parties prenantes ²⁰⁹ ;
- **GRI (Global Reporting Initiative)** - Guide d'élaboration de rapport dans le domaine de développement durable ²¹⁰ ;
- **Standard Gouvernemental ISO 26000:2012** a été mis en œuvre le 15 mars 2013. Cette norme russe est identique à la norme internationale ISO 26000:2010 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »²¹¹. La norme vise à intégrer les principes de responsabilité sociale (transparence, responsabilité, comportement éthique, etc.) dans les processus commerciaux.

²⁰⁴ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

²⁰⁵ <http://www.iso14001.fr/>

²⁰⁶ <https://ohsas-18001.fr/Le-referentiel-OHSAS-18001.pdf>

²⁰⁷ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>

²⁰⁸ https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_french.pdf

²⁰⁹ https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

²¹⁰ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

²¹¹ <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>

Un aspect important du travail sur l'information non financière en Russie est son évaluation et sa vérification (contrôle) par un audit indépendant. Cette vérification permet de s'assurer que les informations fournies reflètent une image objective. Il convient de noter qu'un audit indépendant est une procédure assez coûteuse, de sorte qu'en règle générale, les petites et moyennes entreprises russes sont contraintes de l'abandonner en raison du manque de ressources financières.

2.9.5 La RSE comme un moyen de gestion des risques socio-psychologiques en Russie

Avec la dynamique positive du processus de développement de la responsabilité sociale des entreprises en Russie, les discussions entre les entreprises et les autorités se poursuivent sur l'orientation et la portée des programmes sociaux et des initiatives sociales des entreprises. Ces discussions prennent de plus en plus d'importance en raison du nombre croissant de problèmes mondiaux qui se manifestent de manière spécifique en Russie.²¹² L'inégalité économique croissante multiplie les problèmes sociaux et provoque la destruction des institutions politiques. Parmi les conséquences négatives attendues figurent l'utilisation inefficace du potentiel humain, le ralentissement du développement économique et de la compétitivité de l'économie nationale, l'exclusion de la cohésion sociale, les tensions sociales et psychologiques et l'instabilité politique. Penchons-nous plus en détail sur la projection des problèmes mondiaux sur le plan économique russe.

Dans le classement des économies mondiales, selon les estimations des données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque mondiale (2012), la Russie occupe le 59^e place (12 700 dollars) en termes de revenu national brut par habitant. À titre de comparaison, les États-Unis occupent la 14^e place avec un revenu par habitant de 52 340 dollars.²¹³ Selon l'étude *d'Economist Intelligence Unit*, parmi les 150 pays du monde en termes de tension sociale, la Russie a pris la place dans le groupe des pays à « niveau de risques moyens »²¹⁴ En parallèle, les Nations unies²¹⁵ classent la Fédération de Russie au 71^e sur 228 pays (en 2018) pour un indicateur social aussi important que l'indice de développement humain (IDH).

²¹² Une étude réalisée par Oxfam International sur la confiscation politique et inégalités économiques <https://www.oxfam.org/fr/publications/en-finir-avec-les-inegalites-extremes>

²¹³ <https://data.oecd.org/fr/natincome/revenu-national-brut-rnb.htm>
<https://www.worldbank.org/>

²¹⁴ Une étude publiée en 2014 par Economist Intelligence Unit : <https://www.eiu.com/n/>

²¹⁵ Programme des Nations Unis pour le développement : <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/>

« L'Indicateur de Développement Humain, ou I.D.H., a comme objectif d'essayer de mesurer le niveau de développement des pays, sans en rester simplement à leur poids économique mesuré par le Produit intérieur brut (P.I.B.) ou le P.I.B. par habitant. Il intègre donc des données plus qualitatives. C'est un indicateur qui fait la synthèse (on l'appelle indicateur composite ou synthétique) de trois séries de données : la santé et la longévité, le savoir ou niveau d'éducation, le niveau de la vie...L'I.D.H. se présente comme un nombre sans unité compris entre 0 et 1. Plus l'I.D.H. se rapproche de 1, plus le niveau de développement du pays est élevé. »²¹⁶

Il convient également de noter qu'il existe un problème de vieillissement de la population en Russie : selon les données de **Rosstat**²¹⁷, au 1^{er} janvier 2019 le nombre de retraités en Russie s'élevait à 46,48 millions de personnes, soit 9,7 % de plus qu'en 2012. La pension de retraite est d'environ 14 000 roubles (175 euros) soit 31,9 % du salaire moyen au 1^{er} janvier 2020.²¹⁸ En même temps, selon des enquêtes internes russes²¹⁹, les russes sont les plus préoccupés par des problèmes tels que la pauvreté (60 % des répondants), l'inflation (59 %), la corruption (40 %), le déséquilibre des conditions de logement et des services communaux (37 %), la drogue (36 %), le chômage (36 %), la criminalité (31 %), etc.

Le problème de la pauvreté en Russie est non seulement une réalité, mais il est aussi en train de s'actualiser dans la conscience de masse de la société, créant des contradictions, des conflits et des risques socio-psychologiques comme caractéristiques probabilistes de la destruction des relations psychologiques des sujets de l'activité commune. Néanmoins, au cours de la dernière décennie, nous pouvons remarquer une tendance positive allant du pessimisme social à l'optimisme, ce qui indique des changements positifs socio-économiques et politiques :

« Dans la société russe contemporaine, au-delà de la pauvreté traditionnelle (pauvreté des groupes socialement faibles), il existe également une pauvreté économique (pauvreté des « forts »), dont les victimes sont des citoyens actifs qui ne sont pas en mesure de procurer un niveau de bien-être socialement satisfaisant. En conséquence, le fait d'avoir un emploi ne

²¹⁶ <https://www.populationdata.net/palmares/idh/>

²¹⁷ L'agence nationale russe des statistiques Rosstat : <https://www.gks.ru/>

²¹⁸ <https://www.gks.ru/storage/mediabank/doc3-1-1.htm>

²¹⁹ Etude « Classement des principaux problèmes de la société russe en 2013 » <https://gtmarket.ru/news/2013/10/23/6327>

garantit pas que les Russes soient protégés de la pauvreté, et les causes de la pauvreté russe sont largement ancrées dans le marché du travail et l'emploi. »²²⁰

L'ensemble de craintes et de préoccupations dominantes est un indicateur important de l'état socio-psychologique des individus qui résulte la mise en œuvre de fonctions émotionnelles, cognitives et évaluatives. La menace principale pour les employés est la peur de se retrouver sans moyens de subsistance. Elle est vécue par 39% des Russes.²²¹ La position dominante de cette crainte indique que les individus continuent de se sentir vulnérables à d'éventuelles difficultés matérielles et financières. La situation socio-économique actuelle caractérisée par un nombre insuffisant d'emplois qualifiés, des conditions de travail insatisfaisantes qui ne permettent pas de réaliser le potentiel des employés, le manque d'accès à des services médicaux et à l'éducation pour une partie importante de la population, contribue aux tensions socio-psychologiques dans la société et forme un niveau élevé de risques socio-psychologiques.

Les entreprises russes ayant une stratégie à long terme sont objectivement intéressées par le développement durable et la minimisation des risques financiers, économiques, sociaux et psychologiques. Dans le même temps, les principales motivations d'une stratégie d'entreprise socialement responsable sont basées sur la confiance et la loyauté envers les autorités et la garantie de la compétitivité des entreprises par la participation du personnel socialement motivé au développement des entreprises.

Tenant compte de la complexité des problèmes sociaux auxquels la société russe est confrontée, notamment le développement du potentiel humain en tant que ressource importante d'une économie innovante et la résolution du problème démographique, les entreprises se concentrent tant sur la création d'un système d'investissements sociaux des entreprises incarnés dans la stratégie globale que sur la réalisation des projets caritatifs ponctuels. Les investissements sociaux impliquent un profit potentiel des activités visant à résoudre les problèmes sociaux, économiques et environnementaux, en tenant compte des positions de toutes les parties prenantes. Par conséquent, la structure des investissements sociaux des entreprises devrait-elle être déterminée dans le contexte des problèmes prioritaires sociaux régionaux sur la base de dialogues avec les autorités et les représentants de la société civile ? Dans le choix des formes d'interaction sociale, il est logique de se laisser guider par le critère

²²⁰ *Pauvreté et inégalité en Russie moderne : 10 ans plus tard*. Rapport analytique, Institut Sociologique, L'Académie des Sciences, Moscou, 2013, <http://pensionreform.ru/files/63337/IS%20RAN.pdf>

²²¹ Zapletina, S, *Responsabilité sociale des entreprises*, Edition Samara, 2014, page 114

de minimisation des risques sociaux et psychologiques afin d'assurer le confort social et psychologique et, par conséquent, la stabilité sociale.

La mesure d'incitation des entreprises à participer activement à la résolution des problèmes sociaux consiste à garantir un algorithme transparent d'interactions entre les entreprises et le gouvernement. Nous pouvons voir le manque de cadre juridique et réglementaire et de mise en œuvre d'un ensemble de mesures organisationnelles, parmi lesquelles la mise en place d'incitations fiscales pour les entreprises engagées dans l'investissement social, la publication des rapports non-financiers des indicateurs de la RSE pour les entreprises publiques et privées.

En conclusion, notons que la compréhension de la nature sociale des relations psychologiques et des régularités de formation de la communauté psychologique permet de considérer la minimisation des risques sociaux et psychologiques comme la condition majeure de l'existence harmonieuse de la société. Le conditionnement des risques socio-psychologiques par les inégalités économiques et sociales dans le contexte des changements géopolitiques mondiaux modernes prédétermine la nécessité d'intégrer les efforts des entreprises russes et les changements au niveau législatif pour atteindre des objectifs socialement importants. L'harmonisation des intérêts et la régulation des actions de tous les acteurs sociaux en interaction deviennent un facteur important pour le développement durable des entreprises russes.

2.9.6 La culture d'entreprise en Russie, existe-t-elle vraiment ?

En Russie, au cours des 20 dernières années, de nombreuses entreprises ont intégré à la fois des éléments traditionnels de l'économie de marché (modèles occidentaux) et des éléments forgés sous l'influence du système de travail soviétique dans la culture d'entreprise de l'espace post-soviétique.

Admettons que pendant la période soviétique une culture d'entreprise assez forte s'est développée au cœur des entreprises de l'URSS. Dans les conditions de « *péréquation* » de la rémunération du travail, l'introduction des « incitations morales au travail » en URSS a pris une grande importance. La concurrence socialiste entre les employés a joué un rôle important dans la création des outils de motivation. La synthèse des résultats de cette concurrence interne et externe des entreprises a été accompagnée par la création des « *tableaux d'honneur* », sous la forme d'une affiche avec les portraits des meilleurs employés, l'attribution des emblèmes, des nominations « *Meilleur employé* ». Les rites d'initiation, des « *pots de départ* », les tentatives

d'organiser des fêtes communes et d'autres formes de communication informelle entre des personnes ayant des positions différentes dans la hiérarchie des entreprises ont été largement répandues dans les entreprises soviétiques.

D'ailleurs, nous tenons à souligner que l'ensemble de ces mesures comme les éléments symboliques de la culture des entreprises socialistes soviétiques ont permis de créer des attitudes de solidarité et de collectivité parmi les employés, la fierté d'appartenir à une équipe « *glorieuse* », et de favoriser la réalisation de leur potentiel. Presque toutes les grandes entreprises ont eu et ont encore des « *Musées de la gloire du travail* », qui reproduisent clairement toute leur histoire dès la création. Les journalistes écrivaient sur demande des entreprises des livres sur l'histoire de l'entreprise. Ces événements étaient toujours plus fréquents en rapport avec les dates du jubilé dans la vie du pays ou de l'entreprise.²²²

La culture d'entreprise pendant la période soviétique, ainsi que toute la vie sociale en URSS, était fortement idéologisée. On peut même affirmer que tout ce qui est associé aux « *incitations morales* » de la période soviétique n'était pas principalement orienté vers la formation de la culture d'entreprise. Le contenu principal de tous ces événements et activités est symbolique, les instruments visaient à promouvoir des attitudes totalitaires dans l'esprit de l'idéologie communiste. Il s'agissait de faire remonter le patriotisme soviétique, et non du patriotisme d'entreprise. Travailler au profit de l'URSS a été considérée comme une valeur fondamentale de cette culture.

Des éléments de la culture d'entreprise en Russie moderne hérités de l'économie soviétique sont :

- Idéologisation ;
- La domination des valeurs et des normes sociales des supérieurs hiérarchiques sur les valeurs et les normes des employés ;
- L'extensivité – l'importance des indicateurs quantitatifs au détriment des indicateurs qualitatifs ;
- La faible protection juridique des entités économiques.²²³

²²² Radougin, A. *Typologie de la culture organisationnelle. État de la culture organisationnelle dans les entreprises russes*, Culturologie, chapitre 4, disponible en ligne : <http://cult-lib.ru/doc/culture/lectures-radugin/020.htm>

²²³ Matveeva X., *La culture organisationnelle comme facteur de compétitivité des entreprises russes*, 2019 http://resources.krc.karelia.ru/economy/doc/matveeva_doklad.pdf

Ce n'est pas seulement la culture économique soviétique qui a prédéterminé la formation de la culture d'entreprise dans le monde des affaires russe contemporain. La chute de l'URSS, la libéralisation des activités économiques étrangères et les processus de mondialisation croissante ont conduit à l'importation dans la culture d'entreprise russe d'un certain nombre de facteurs socioculturels des pays développés capitalistes.²²⁴ Les entrepreneurs russes, sans aucun doute, empruntent l'expérience des pays occidentaux avancés. Mais les managers russes, comprennent-ils que ce transfert de la culture d'entreprise étrangère n'est pas toujours efficace dans le contexte de la culture nationale russe ?

La période de transition dans les années 1990 a apporté des changements importants dans le processus de formation de la culture d'entreprise en Russie. Le marché économique russe représente aujourd'hui un fruit de la segmentation sociale pendant cette période transitoire.²²⁵

Ainsi, les piliers de la culture d'entreprise moderne dans le monde des affaires russe ont été définis par la mentalité de la période soviétique, les valeurs de la période de transition et les idées empruntées aux pays occidentaux.

*« À l'heure actuelle, de nombreuses valeurs antérieures ont été perdues dans les entreprises, ainsi que dans tout le pays, et des nouvelles valeurs n'ont pas encore été établies dans la conscience publique et personnelle. Nous sommes toujours en période de recherche active de ces valeurs, des moyens et des méthodes de réorientation de toutes les activités de la vie des personnes, y compris dans leur activité productive. La formation d'une nouvelle culture organisationnelle, d'une culture d'entreprise n'est possible que lorsque ces nouvelles valeurs qui sont capables d'exprimer les points de référence démocratiques d'une vie publique et d'une orientation du développement économique seront claires et largement diffusées. »*²²⁶

Selon le chercheur russe dans le domaine de la culture d'entreprise Mikhailov Dmitrii²²⁷, les caractéristiques de la mentalité russe se reflètent directement dans les caractéristiques de la culture des entreprises russes. Ce sont :

²²⁴ Levkin, N. *La culture organisationnelle : une vue de l'approche du système (en russe)*, Petrozavodsk, Maison d'édition PetrSU, 2007, page 266

²²⁵ Matveeva X., *La culture organisationnelle comme facteur de compétitivité des entreprises russes*, 2019 http://resources.krc.karelia.ru/economy/doc/matveeva_doklad.pdf

²²⁶ Radougin, A. *Typologie de la culture organisationnelle. État de la culture organisationnelle dans les entreprises russes*, Culturologie, chapitre 4, disponible en ligne : <http://cult-lib.ru/doc/culture/lectures-radugin/020.htm>

²²⁷ Mikhailov Dmitri, *Culture organisationnelle en Russie : particularités de la formation et problèmes de développement*, article d'une revue de l'Université d'Omsk. Série : Économie. 2005.

- L'attitude « nihiliste » de la société vis-à-vis des lois, qui se traduit par la dévalorisation du rôle de la culture d'entreprise ;
- L'importance des relations interpersonnelles et informelles dans la société, ce qui détermine un libre passage des relations personnelles aux relations professionnelles. L'absence de cette frontière entre les sphères de vie privée et de vie professionnelle des employés russes favorise la capacité à travailler collectivement et à collaborer ;
- La passivité des employés russes, qui s'exprime par la baisse d'intérêt aux résultats de leur activité et à la participation dans la vie interne de l'entreprise ;
- L'irrationalité et l'imprévisibilité du comportement des employés, qui freinent le processus de développement interne et la construction d'un système de motivation dans les entreprises.

Pour les chercheurs russe Naumov et Vihansky la culture d'entreprise est « *un ensemble des hypothèses les plus importantes acceptées par les membres de l'organisation qui se reflètent dans leurs valeurs afin de guider les individus dans leur comportement et leurs actions dans le cadre de leur vie professionnelle. Ces valeurs sont transmises aux individus par le biais des moyens « symboliques » de l'environnement spirituel et matériel de l'entreprise* ». ²²⁸ La plupart des définitions de la culture d'entreprise des auteurs russes font donc référence à des modèles et des hypothèses des pionniers de la culture d'entreprise et du management des pays occidentaux. Ces hypothèses sont souvent liées à la vision de l'environnement : le groupe, l'entreprise, la société, le monde, et de ses variables régulatrices la nature, l'espace, le temps, le travail, les relations au travers du prisme de leur culture et leur mentalité.

En Russie, il existe deux concepts : la culture d'entreprise (plus souvent nommé la culture corporative) et la culture organisationnelle. Que-ce qu'on entend sous ces deux concepts ? Un spécialiste du management de la culture d'entreprise Bazarov T. définit la culture d'entreprise comme un espace normatif de valeurs, dans lequel l'organisation vit en interaction avec d'autres structures organisationnelles, et la culture organisationnelle est « *une caractéristique intégrale d'une organisation (ses valeurs, ses modèles de comportement, les moyens d'évaluer ses performances) donnée dans le cadre d'une certaine typologie* ». ²²⁹

<https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-v-rossii-osobennosti-formirovaniya-i-problemy-razvitiya>

²²⁸ Vihansky O., Naumov A., *Management*, Moscou, édition Gardariki, 1998, page 431

²²⁹ Bazarov T.Y. *Les bases du management*, Moscou, 2014, page 148

Parmi les composantes de la culture organisationnelle et de la culture d'entreprise les chercheurs russes distinguent les valeurs, les idées et les attitudes. Mais si dans le cadre de la culture d'entreprise, ils sous-entendent le climat socio-psychologique, dans le cadre de la culture organisationnelle, c'est une structure, un modèle d'organisation. « *La culture organisationnelle a une valeur prioritaire dans le processus d'acquisition de l'histoire et le développement de l'entreprise, sa transformation et son système de relations. Les piliers de la culture organisationnelle d'une entreprise sont établis par ses fondateurs, qui définissent les futurs points clés du développement et du changement.* »²³⁰

Quelles sont les fonctions que la culture d'entreprise accomplit dans les entreprises russes ? Du point de vue de la chercheuse M. Alekseeva²³¹, la culture d'entreprise se caractérise surtout par les fonctions suivantes :

Tableau 4 : Les fonctions de la culture d'entreprise russe selon Alekseeva M. dans « *Les fonctions de la culture organisationnelle* »

FONCTION	CARACTERISTIQUES
SECURITE	<i>La culture représente une barrière contre les tendances indésirables et des valeurs néfastes qui proviennent de l'extérieur. Ainsi, elle neutralise ces facteurs externes qui sont néfastes pour l'entreprise. La culture d'entreprise, en tant que phénomène établi consciemment, définit clairement les limites dans lesquelles l'incertitude cède la place aux actions ciblées et systématiques des managers et des employés. La culture comprend un système de valeurs spécifiques, crée un climat particulier et des modes d'interactions entre les individus pendant leurs interactions professionnelles, elle crée une image unique de l'entreprise pour la distinguer des autres entreprises, des entités</i>

²³⁰ Kaidorin P, *Amélioration de la culture organisationnelle de l'entreprise*, Université Polytechnique de Tomsk, 2017, page 11

²³¹ Alekseeva A. A., *Les fonctions de la culture organisationnelle*, <http://hrm.ru/db/hrm/AF7A1086C70642FAC325772C004711AC/print.html>

	<p><i>économiques et de l'environnement dans son ensemble.</i></p>
<p><i>INTEGRATIVE</i></p>	<p><i>En inculquant un système de valeurs qui synthétisent les intérêts à tous les niveaux de l'organisation, la culture d'entreprise crée un sentiment d'identité, d'appartenance aux groupes d'individus concernés. Cela permet à chaque employé de s'identifier dans la vie d'entreprise pour mieux comprendre les objectifs de l'organisation où il exerce son activité, d'avoir une image positive de l'entreprise, de se sentir comme une partie intégrante du système unifié et de définir sa responsabilité.</i></p>
<p><i>REGULATRICE</i></p>	<p><i>La culture d'entreprise comprend des règles non formelles, des codes comportementaux qui définissent les façons habituelles de travailler - les formes d'échange d'informations, la séquence des actions, etc. Les fonctions intégrative et régulatrice favorisent la croissance de la productivité des employés grâce aux sentiments d'identité et d'acceptation des valeurs de l'entreprise. Ces attitudes permettent d'accroître la détermination et la persévérance des employés dans l'accomplissement de leurs tâches. La présence des règles informelles internes et des codes comportementaux permet de coordonner l'activité de l'entreprise et élimine l'incohérence des actions des acteurs de l'entreprise, en permettant de gagner du temps.</i></p>

ADAPTATIVE

Avoir une culture d'entreprise implique l'adaptation des employés à l'entreprise et de l'entreprise à l'employé. Elle permet aux nouveaux employés de s'intégrer le plus efficacement possible dans le système économique et le mode d'interaction humaine, ce qui est typique de cette organisation. L'adaptation se fait par un ensemble de mesures appelées socialisation. Le processus inverse est possible également - l'individualisation.

ÉDUCATION ET DEVELOPPEMENT

*La culture est toujours liée à l'effet pédagogique, éducatif. Les entreprises sont représentées comme des familles, les dirigeants doivent donc s'occuper de la formation et de l'éducation de leurs employés. Le résultat de ces efforts est une valorisation du **capital humain**, c'est-à-dire des connaissances et des compétences des employés que l'entreprise peut utiliser pour atteindre leurs objectifs. De cette façon, l'entreprise multiplie le nombre et la qualité des ressources économiques dont elle dispose.*

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Puisque la culture se traduit en fin de compte par des résultats commerciaux et des avantages économiques, l'attitude au travail, contribue à améliorer la qualité des biens et des services offerts par l'entreprise. La qualité et l'environnement de travail à l'impact important sur la qualité des produits et des services.

<p><i>ORIENTATION VERS LES CONSOMMATEURS</i></p>	<p><i>La prise en compte des objectifs, des demandes et des intérêts des consommateurs qui se reflètent dans les éléments de la culture et surtout dans le système des valeurs de l'entreprise, contribue à établir des relations plus fortes et plus cohérentes de l'entreprise avec ses clients. Des nombreuses entreprises russes considèrent que la protection des consommateurs est la valeur la plus importante et la plus largement déclarée.</i></p>
<p><i>REGULATION DES RELATIONS PARTENARIALES.</i></p>	<p><i>La culture d'entreprise développe des normes et des lois des relations avec les partenaires en assumant devant eux une responsabilité juridique et morale. En ce sens, la culture d'entreprise développe et complète les normes, les règles et les codes comportementaux développés dans le cadre de la culture économique du marché.</i></p>
<p><i>ADAPTATION DE L'ENTREPRISE AUX BESOINS ET ATTENTES DE LA SOCIETE.</i></p>	<p><i>Cette fonction sert à améliorer l'interactivité de l'entreprise avec l'environnement externe, la société. L'effet de cette fonction est de confronter à la demande de soutenabilité sociale, sociétale, environnementale et écologique.</i></p>

Prenons l'exemple de **SARL Modern Glass**²³² créée en 2002 à Thélyabinsk, qui est une entreprise d'enrichissement du verre en feuilles et de production de divers produits à base de verre. Aujourd'hui, l'entreprise occupe une position de leader sur le marché national de la production industrielle de verre utilisé dans la construction.

²³² <https://www.modernglass.ru/>

D'après une recherche universitaire réalisée en 2016²³³, la structure organisationnelle de Modern Glass est de type linéaire (selon la classification de la théorie de Fayol ²³⁴). Les avantages de ce type de structure : les tâches et les actions de chaque employé sont clairement définies, les responsabilités sont clairement réparties. Les inconvénients les plus remarquables sont la spécialisation étroite de la majorité des salariés, les intérêts de l'entreprise dans son ensemble sont moins importants pour les employés que les intérêts de chaque département.

Selon la typologie de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn ²³⁵ l'entreprise **ModernGlass** peut désormais être décrite comme une entreprise de culture « *clanique* » avec des éléments de la culture bureaucratique. La stratégie interne suivie par l'entreprise est une stratégie visant à l'intégration du personnel, au contrôle et à la stabilité de fonctionnement. Des valeurs telles que la discipline et la responsabilité des employés, la stabilité des opérations et l'exécution stable des tâches par les employés jouent un rôle primordial. Les activités d'acquisition des valeurs de l'entreprises ne prennent en compte ni la culture d'entreprise existante, ni la stratégie interne. L'entreprise n'effectue pas d'évaluation des performances de ces activités. En ignorant cette étape de diagnostic, l'entreprise n'est pas capable d'apprécier *le feed back* du personnel et faire le bilan des activités menées. Autrement dit, les activités sont planifiées sans diagnostic ni en tenant compte de la culture existante et de l'objectif stratégique de l'entreprise. Une fois les activités réalisées, il n'y a pas d'évaluation des performances.

D'après l'analyse du site de l'entreprise nous n'avons pas trouvé d'information concernant la culture d'entreprise, le modèle de management, ou encore les rapports de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'usine **ModernGlass**, comme la plupart des entreprises de taille moyenne ne prévoit pas de moyens financiers pour mettre en valeur la culture d'entreprise et améliorer les conditions de travail des employés. L'indice de rotation du personnel dépasse la norme de rotation naturelle des cadres : « *La rotation du personnel brouille la culture d'entreprise. Par conséquent, les employés de l'office principal sont plus*

²³³ Dusutina Marina, *La culture organisationnelle comme moyen de valorisation de la productivité de l'entreprise industrielle*, Tchélyabinsk, 2016
https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/9767/2016_491_dushutinamv.pdf?sequence=1?sequence=1

²³⁴ FAYOL, H., *Industrial and General Administration*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1930, —*General and Industrial Management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949

²³⁵ Cameron, K. S., & Quinn, R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd Edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2011

conscients de la culture de l'entreprise et ont le sentiment d'y appartenir que le personnel de production. »²³⁶

Une autre entreprise, la brasserie de Kozhevnikovo ²³⁷, dans la région de la ville Tomsk a été fondée dans les années 1960 du XXe siècle. En période difficile de perestroïka ²³⁸, l'entreprise est tombée en déclin, et existait dans cet état jusqu'à l'année 1999. La rénovation de l'usine a eu lieu en 1999 avec d'énormes efforts, car l'équipement de l'usine était devenu complètement dépassé et inutilisable, le personnel était désorganisé et incompetent. L'éloignement de l'entreprise par rapport à la ville et le manque de spécialistes qualifiés à Kozhevnikovo constituaient le problème le plus important.

Selon les discours des représentants officiels de l'usine, afin de maintenir un rythme de travail élevé, les employés bénéficient des meilleures conditions de travail, et il existe de nombreux services sociaux proposés aux employés. L'usine prévoit de construire des maisons pour les employés avec des conditions d'achat préférentielles, et propose également la possibilité de faire du sport aux frais de celle-ci. L'entreprise possède également un système d'avantages salariales et des primes. La valeur fondamentale de l'entreprise déterminée par l'usine est la bonne santé financière, qui guide à la fois la production de ses produits et son attitude envers le personnel. Le développement, l'éducation et la formation du personnel sont des valeurs qui sont requises pour améliorer la performance de l'usine et la qualité de la production, selon la direction de l'usine.

Contrairement aux valeurs déterminées par l'usine, les résultats des sondages réalisés en 2016 dans le cadre d'une recherche universitaire ²³⁹ montrent que les difficultés que les employés ressentent sont : la faible motivation, le manque de transparence de l'information, le manque de programmes de formation du personnel. De même, les employés ne sont pas

²³⁶ Dusutina Marina, *La culture organisationnelle comme moyen de valorisation de la productivité de l'entreprise industrielle*, Tchélyabinsk, 2016, page 110
https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/9767/2016_491_dushutinamv.pdf?sequence=1?sequence=1

²³⁷ Le site officiel de l'usine <http://xn--80adabaqgmqge4aeggbby51a.xn--p1ai/>

²³⁸ La perestroïka est le nom donné aux réformes économiques et sociales menées par le président de l'URSS Mikhaïl Gorbatchev en Union soviétique d'avril 1985 à décembre 1991, selon trois axes prioritaires respectivement économique, social et éthique : l'accélération, la démocratisation et la transparence. Le mot perestroïka signifie en russe « reconstruction », « restructuration » Alexandre Zinoviev, *Le Communisme comme réalité*, Julliard, 1981, pages 58 et suivantes ; Archie Brown, *The Rise and Fall of communism*, Vintage Books, 2009

²³⁹ Kaidorin P., *Amélioration de la culture organisationnelle de l'entreprise*, Université Polytechnique de Tomsk, 2017

clairement conscients de leur contribution à la réalisation de leurs objectifs, et le recrutement de nouveaux employés s'effectue sans respect des procédures et des exigences nécessaires.

L'usine dispose d'un code des règles et normes esthétiques de l'entreprise. C'est un document d'entreprise ayant le statut d'un droit des sociétés qui comprend les règles et les normes que les employés doivent suivre. D'après l'analyse du contenu de ce document, nous pouvons remarquer le grand nombre d'exigences à l'apparence, au code vestimentaire des employés ainsi que des exigences les plus strictes de gestion du temps de travail. Les femmes ne sont pas autorisées à porter des vêtements provocateurs et il est également recommandé d'utiliser un maquillage neutre. Il est recommandé aux hommes de se raser proprement ou d'avoir une barbe et une moustache soigneusement coupées, et de ne pas porter de vêtements de sport. Le personnel est autorisé à n'utiliser que des parfums légers. L'employé de l'usine est traité comme « *personnellement responsable du climat socio-psychologique dans l'équipe* ». Le temps total consacré à la résolution de problèmes personnels pendant les heures de travail ne doit pas dépasser 2 minutes par jour, et il est interdit de jouer aux jeux vidéo et visiter les réseaux sociaux pendant le temps de travail. Peut-on expliquer le nombre d'exigences aux employés et le niveau très faible de la RSE de l'usine par la culture nationale en Russie ou son passé soviétique ? Peut-on parler dans ce contexte de culture d'entreprise ?

Néanmoins la brasserie Kozhevnikovo, selon l'information sur leur site et dans les documents officiels, soutient les projets et les campagnes sociales de la municipalité, organise des projets personnels dans le cadre de leur stratégie de la RSE. La société apporte une aide financière aux orphelinats, aux équipes scientifiques et sportives des villes voisines. La politique de la RSE dans le domaine de la qualité des produits et l'écologie est la préoccupation principale de l'activité de l'usine. La brasserie a une approche complexe de la protection de l'environnement : réduire les émissions de substances polluantes dans l'air à chaque étape de la production, utiliser les ressources d'eau potable d'une manière économique, recycler les déchets de la production.

Nous précisons, que l'information présentée porte un caractère informatif et n'est pas justifiée par des rapports de la RSE ou d'autres rapports non-financiers. Afin de compiler ce chapitre nous avons utilisé les travaux des chercheurs russes sur la culture d'entreprise, qui peuvent être réalisés sur demande de l'entreprise ce qui est très répandu en Russie. Dans la partie pratique de notre recherche nous allons réaliser un travail sur le terrain sous la forme d'observation, effectuer les entretiens et les questionnaires, ainsi que l'analyse de contenu ce qui nous permettra de faire une comparaison et de rendre l'objectivité à notre étude.

2.9.7 Conclusion

Dans ce chapitre nous avons analysé la RSE, la culture d'entreprise et le management en Russie et en France. Nous avons étudié les travaux des chercheurs à ce sujet.

Nous avons essayé de trouver l'explication et la provenance de phénomènes complexes de la RSE et de la culture d'entreprise en France et en Russie et les réponses à certaines questions centrales de notre recherche. Les sources des pratiques et des discours de la RSE remontent aux civilisations grecques et romaines, et on les retrace en France médiévale (les dons aux églises catholiques, la charité : « *les principes bibliques du stewardship principle (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres)* ») , ainsi que dans « *les différentes formes de l'éthique protestante qui ont marqué selon Max Weber l'esprit du capitalisme en Europe et aux États-Unis* » Est-ce toujours cette approche éthique et utilitariste de la RSE qui règne en France ? « *Le fait qu'une société a volontairement adopté des pratiques sociales et environnementales responsables ne signifie pas nécessairement que le bien-être collectif est amélioré si toutes les autres entreprises n'étaient pas dans l'obligation de le faire* » Comme Vogel, nous nous interrogeons sur l'effet des pratiques sociales des entreprises et l'amélioration du bien-être des employés. Est-ce que les entreprises ont pu adapter la stratégie RSE pour répondre aux besoins sociaux réels du personnel ?

En Russie, l'éventail de perception des idées de la RSE est encore très faible : les entreprises se limitent à la charité occasionnelle qui est activement exploitée à des fins publicitaires et à l'image de marque. Néanmoins, le processus d'institutionnalisation et d'adoption de la formule de la RSE a été lancé par les entreprises. En théorie, les limites de la responsabilité attendue de l'entreprise, ainsi que les obligations qui en découlent qui répondent aux exigences internationales ont été définies. Le concept de la RSE des entreprises russes est présenté dans les domaines économique, social et environnemental. Ces activités sont réglementées et comprennent des initiatives volontaires visant à atteindre un développement durable des entreprises. Dans les organisations publiques, tant au niveau fédéral que régional, les discours et les pratiques de la RSE sont souvent utilisés pour attirer des actifs commerciaux supplémentaires et afin de « *combler les trous* » dans les budgets gouvernementaux.

« La non-reconnaissance de l'importance et le refus irrationnel des pratiques socialement responsables des entreprises a des conséquences négatives internes et externes. Il est impossible de développer l'économie dans des conditions de méfiance à l'égard des entreprises,

*qui, à leur tour, ne cherchent pas à être en interaction socialement responsable. La sous-estimation stratégique de la RSE entrave et entravera inévitablement la poursuite de la promotion du business et des produits russes sur le marché international, la création d'un climat favorable aux investissements, la bonne réputation des entreprises et du pays dans son ensemble. »*²⁴⁰

La prise de conscience de l'importance de la culture d'entreprise et de la nécessité de son évaluation et de son diagnostic a déjà lieu dans l'ensemble des entreprises russes. Les cadres supérieurs s'interrogent de plus en plus souvent à l'intégration et au développement d'une culture d'entreprise afin de renforcer la stratégie de gestion et des pratiques de motivation du personnel. Il existe un nombre limité de méthodes russes d'analyse de diagnostic et d'amélioration de la culture d'entreprise. Dans la plupart des cas les entreprises utilisent des méthodes des chercheurs occidentaux, mais sont-ils adaptées aux spécificités des entreprises et tenant compte des traditions culturelles et les réels besoins des employés afin de lutter contre les risques psycho-sociaux ? Notre étude vise à étudier les représentations sociales de la RSE, comment les managers et les employés déterminent les pratiques de la RSE et est-ce qu'ils ont la même vision de cette responsabilité ? Dans les chapitres suivants nous allons analyser les pratiques et les discours de la RSE au prisme des représentations sociales des principaux acteurs de l'entreprise et analyser les changements apportés à ces pratiques dans le contexte de crise.

²⁴⁰ Zapletina, S., *Responsabilité sociale des entreprises*, Edition Samara, 2014, page 6

2.10 Les représentations sociales des pratiques socialement responsables des entreprises en France et en Russie.

Que signifie le concept de représentations sociales de la RSE pour les employés russes et français ? Les représentations sociales ne sont que des interprétations de la réalité, des faits réels par un groupe des individus. Plus précisément, il s'agit d'un processus qui prend ces sources en psychologie sociale, un processus cognitif élaboré par les groupes sociaux pendant leurs activités de communication et permet de créer leur propre vision de l'environnement. Nous avons décidé d'étudier l'influence des attentes de la société : comment les employés représentent les pratiques socialement responsables des entreprises ? Est-ce que les pratiques actuelles de la RSE sont suffisantes et bénéfiques pour les employés, l'environnement, la société ? Quelles sont les attentes sociales que l'entreprise doit entreprendre pour résoudre les problèmes sociales et sociétales en France et en Russie ?

« Certaines études critiques sur les formes contemporaines de communication soulignent une tendance qui serait aujourd'hui dominante : la dissolution du symbolique dans l'imaginaire artificiel de la consommation et des médias. Cela aurait pour conséquence l'éclatement d'une représentation unifiée du monde social et collectif dont la fonction était à la fois la constitution de différences subjectives et la reconnaissance d'un espace commun. »²⁴¹

Ce sont des idées, des pensées, des images, des valeurs, des connaissances et des pratiques partagées par des personnes et formées dans le cadre des interactions sociales principalement sous l'influence des médias. Il s'agit d'une reproduction constructive des propriétés d'un objet au niveau de concepts spécifiques, organisés autour d'une valeur centrale unique et sont inséparables de l'activité symbolique du sujet dans le champ social, de la pensée ordinaire, et du développement pratique de l'environnement social, matériel et idéal.²⁴² Les représentations sociales permettent de conventionner, de banaliser des objets, des idées, des théories, des événements et des relations, en subordonnant leur banalité au sens commun. Elles sont à la fois le résultat et la base de la communication en constituant des codes d'interaction sociale partagés et l'identité du groupe des communicants :

« La réponse positive à la question de savoir si l'entreprise est une véritable entité a nourri différentes visions de l'entreprise comme entité adaptative. Elle sous-tend le behaviorisme de l'école Carnegie, la vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » (Alchian et Demsetz, 1972), celle de l'entreprise comme adaptation institutionnelle

²⁴¹ Lalli Pina, « Représentations sociales et communication », *Hermès, La Revue*, 2005/1 (n° 41), p. 59-64. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2005-1-page-59.htm>

²⁴² Jodelet, D, *Les représentations sociales* (5e ed.). Paris : Presses Universitaires de France, 1999

aux défaillances du marché (théorie des coûts de transaction), celle de l'entreprise comme répertoire de routines (théorie évolutionniste), ou encore la conception de l'entreprise comme faisceau de ressources développée par Penrose. »²⁴³

La théorie des représentations sociales et des recherches discursives nous renvoie à la psychologie sociale où le contenu social qui était pratiquement perdu, tout d'abord par le behaviorisme, puis par la psychologie cognitive individualiste. Les représentations sociales ont eu un impact significatif sur le développement de la psychologie sociale et sur le programme de recherche empirique en sciences sociales en général. Le concept de représentations sociales a été proposé au début des années 1960 dans la thèse de doctorat de Moscovici, consacrée à l'assimilation des idées de psychanalyse par la population.²⁴⁴ Le concept proposé était dirigé contre la tradition cognitive américaine dominante en psychologie sociale, qui cherchait à expliquer des phénomènes sociaux complexes, tels que les stéréotypes sociaux, les opinions et les croyances fondés sur les schémas de fonctionnement de la psyché. Nous nous sommes intéressés aux théories des représentations sociales afin de pouvoir mieux déterminer et comprendre les opinions, les attentes et la vision des employés de la RSE en France et en Russie.

Selon Durkheim ²⁴⁵ les points de vue collectifs offrent une solidarité de groupe en maintenant des liens entre les membres de ce groupe, en assurant l'unité des pensées et des actions ainsi que le transfert d'expérience. Les perceptions collectives, y compris la religion et la langue, sont transmises de générations en générations et soutiennent ainsi les liens sociaux. Le développement d'un nouveau concept était motivé par le désir de se débarrasser des associations « *non désirables* » dépistées lors des études anthropologiques des sociétés primitives et d'affaiblir en même temps l'universalité et le caractère répressif des conceptions collectives inchangées. Dans les sociétés modernes (post) industrielles, dans lesquelles les connaissances scientifiques en mutation dynamique ont plus de valeur que les traditions, les idées sociales remplacent les idées collectives. Elles sont formées dans le processus de communication, en diffèrent d'un groupe à l'autre. Les représentations sociales contiennent des éléments de connaissance scientifique et sont constamment soutenues par la communication, et apparaissent à la conscience quotidienne comme des faits perceptuels.

²⁴³ Desreumaux, Alain, et Jean-Pierre Bréchet. « *L'entreprise comme bien commun* », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 7, no. 3, 2013, pp. 77-93.

²⁴⁴ Moscovici, S., *L'ère des représentations sociales*. In W. Doise & A. Palmonari (Eds.), *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1986

²⁴⁵ Durkheim, E., *Représentations individuelles et représentations collectives*. *Revue de métaphysique et de morale*, (6), 1898

L'idée de construire des mythes scientifiques dans des idées sociales est basée sur la métathéorie de Moscovici sur deux types de connaissances.²⁴⁶ Dans les sociétés modernistes, la dichotomie traditionnelle du sacré et du terrestre acquiert les caractéristiques de la réalité matérialisée ou matérielle (science) et de la réalité consensuelle (la sphère du sens commun). La principale caractéristique de ce dernier est son lien avec une communication « *non structurée* » entre un nombre infini de participants, alors que la réalité et le bon sens s'opposent à toute tentative de matérialiser et de transformer des concepts et des images en règles et procédures claires. La réalité matérialisée est confortée par l'inégalité des positions des participants dans sa production et la formalisation stricte des processus de partage des connaissances et des pratiques. La formalisation de la communication a pour objectif de clarifier et de stabiliser les valeurs des concepts scientifiques. Dans la réalité matérialisée, les valeurs sont ordonnées, fixées et appliquées par les membres de la communauté comme les seules correctes.

Les concepts scientifiques deviennent les représentations sociales, et ils n'obéissent pas aux lois de la logique formelle, ils ne peuvent pas être distancés et observés objectivement, en évitant ainsi toute implication. Tels mythes scientifiques reçoivent une complétude logique, une légitimité interne et une autosuffisance. Ainsi, le critère implicite permettant de distinguer les connaissances scientifiques et les connaissances de la vie sociale est le degré de formalisation du processus de communication.

Les représentations sociales ont des composantes cognitives et sociales. Plus souvent, dans le contexte de la structure, on met en relief les trois composantes : l'attribut, l'information et le champ de représentation. Cette distinction n'est pas très constructive, les composants étant de nature différente et n'ayant d'ailleurs pas reçu de définition formelle dans la littérature. Du point de vue de l'approche structurale des représentations sociales on peut distinguer les éléments centraux et périphériques.²⁴⁷ La sélection du noyau central repose sur l'hypothèse de Moscovici selon laquelle il existe des éléments rigides et archaïques dans chaque représentation. Ce sont des idées de base qui dirigent et limitent la recherche cognitive, comme les modèles. Ce noyau central, assez stable, organise les autres éléments et détermine la signification de la représentation sociale et les possibilités de son changement. Le contenu essentiel est dû aux conditions historiques, sociales et idéologiques du groupe. Le choix du noyau central de la représentation repose sur les critères quantitatifs suivants : premièrement,

²⁴⁶ Moscovici, S., *Notes towards a description of social representations*, European Journal of Social Psychology, (18), 1988

²⁴⁷ Abric, J.-C., *Jeux, conflits et représentations sociales*. Thèse de doctorat d'Etat, Université de Provence, Aix-en-Provence, 1976

le degré de consensus des membres du groupe sur l'importance de cette caractéristique de l'objet de représentation, deuxièmement, sur une évaluation du besoin de caractéristiques pour déterminer l'objet. Cependant, ces critères ne sont pas suffisants pour déterminer les éléments centraux dus aux différentes dynamiques sociales dans les groupes. Les éléments du noyau central sont activés à des degrés divers en fonction de la situation. La variabilité dans l'activation des éléments centraux dans le processus de fonctionnement des représentations sociales est largement déterminée par le type de mécanisme d'accrochage utilisé par le groupe. Si le noyau central fait la partie de la représentation la plus cohérente et la plus consensuelle, le système périphérique est alors conçu pour expliquer les différences individuelles dans le processus de représentation. Il est plus volatile que le noyau central et permet donc d'intégrer diverses informations et pratiques. Elle consiste en des schémas cognitifs et constitue un lien médiateur entre représentation et réalité.

Donc, sous les représentations sociales, on peut considérer une chaîne d'idées, de métaphores et d'images, de théories générées dans la communication. C'est une sorte de mécanisme socioculturel pour expliquer ce qui se passe. Leurs fonctions incluent la transformation de l'inconnu, effrayant dans le connu, la facilitation de la communication, l'orientation du comportement individuel et la justification de leurs relations sociales, et la participation à la construction et au maintien de l'identité sociale. La structure de présentation comprend un noyau central (ou système central) et un système périphérique. Le noyau est la partie stable et invariable de la vue associée à la mémoire collective, avec l'histoire du groupe. Les éléments de la présentation les plus enracinés dans la culture se trouvent dans cette partie de la présentation. C'est le noyau qui détermine la structure de la vue et lui donne également un sens. C'est sa fonction principale, et le système de représentation périphérique spécifie la valeur du noyau de représentation (l'élément abstrait « bénéfique » est spécifié dans les éléments périphériques – le financement), c'est le lien entre le noyau et la situation spécifique dans laquelle la présentation est générée et fonctionne. Le système périphérique est caractérisé par la variabilité ²⁴⁸, donc, la périphérie permet à la représentation de s'adapter à un contexte en mutation, y compris l'évolution historique. C'est en quelque sorte un « *système défensif* » du noyau de représentation, en fait de la représentation entière, puisque la représentation elle-même change avec le changement du noyau. Cette partie de la présentation est basée sur la mémoire individuelle. L'analyse de la RSE conformément à la théorie des représentations

²⁴⁸ Abric, J.-C., *L'approche structurale des représentations sociales : Développements récents. Psychologie et Société*, (4), 2001

sociales nous permet de caractériser les pratiques et les discours de la RSE au travers du prisme de la culture nationale.

Moscovici dans son ouvrage « *La psychanalyse : son image et son public* », souligne que l'étude des représentations sociales impliquait « *l'analyse des formes culturelles d'expression des groupes, l'organisation et la transformation de cette expression, et enfin sa fonction intermédiaire entre les groupes, ou plus généralement - entre un homme et son environnement* »²⁴⁹. Il a souligné également la nécessité de créer une méthodologie spécifique qui renforcerait la théorie des représentations sociales. L'analyse de la théorie des représentations sociales montre la diversité des méthodes d'analyse des représentations, même dans le cadre de diverses approches méthodologiques.

Dans notre recherche nous nous sommes concentrés sur les principes méthodologiques de l'étude des idées formulées par Moscovici :

- Il est nécessaire d'obtenir des informations à partir de schémas de discussion généralement présents dans la société ;
- Les perceptions sociales devraient être analysées comme des moyens de recréer la réalité ;
- La nature des représentations sociales devient particulièrement évidente en temps de crise, de fracture, de bouleversement, lorsque le groupe lui-même ou ses images subissent des changements ;
- Les individus qui développent des idées sociales doivent être considérés par analogie avec le « *scientifique – amateur* », dont les groupes ressemblent aux sociétés de scientifiques - amateurs qui existaient au 19^{ème} siècle.

Selon le premier principe, il y a un échange d'informations dans la discussion, des sujets importants sont abordés, parmi lesquels il peut y avoir des personnalités, des événements, des actions incompréhensibles. Par la discussion, le groupe cherche à se mettre d'accord sur ce nouvel objet incompréhensible. À cet égard, Moscovici a souligné que Gabriel Tarde²⁵⁰ a été l'un des premiers à s'intéresser à la manière dont les opinions et les idées naissent au cours des discussions qui ont lieu dans des lieux publics.²⁵¹ En continuant les idées de Gabriel Tarde, on

²⁴⁹ Moscovici, S. *La psychanalyse, son image, son public*, Paris : Presses Universitaires de France, 1961, page 11

²⁵⁰ Jean-Gabriel Tarde, est un sociologue et psychologue social français : Dominique Reynié, « *Gabriel Tarde, théoricien de l'opinion* », introduction à la réédition de *L'Opinion et la foule*, Paris, PUF, 1989

²⁵¹ JODELET Denise, *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, « *Sociologie d'aujourd'hui* », 2003, ISBN : 9782130537656. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656.htm>

observe que ces discussions permettent aux individus et aux groupes de « dompter » des objets ou des idées contradictoires et de les apprivoiser.

Le deuxième principe implique que, par la communication, les idées et les images acquièrent une réalité physique : « *Toute représentation sociale est représentation (connaissance) de quelque chose (objet) et de quelqu'un (sujet)* ». ²⁵² La cause des problèmes auxquels nous sommes confrontés dans notre recherche d'un ordre social ou intellectuel ce n'est pas qu'il soit difficile d'imaginer des objets, mais que nous traitons précisément des idées, d'une sorte de substitut d'objet. La réalité créée par nos prédécesseurs, est que nous sommes en train de refaire, de remodeler et non pas de la créer de nouveau. La conséquence de cette reconstruction est un changement dans nos propres représentations sur les pratiques et les discours de la RSE. Moscovici souligne qu'en raison de la reconstruction, les abstractions deviennent indépendantes du groupe qui les produit, indépendamment des communications qui les ont provoquées et acquièrent ainsi de temps en temps la stabilité. ²⁵³

Le troisième principe indique que les individus dans les situations de crise et de choc sont orientés plus vers les discours autour de l'événement que sur l'événement lui-même. À ce moment-là, les frontières entre la vie privée et la vie publique deviennent floues. On peut ajouter qu'en temps de crise et de bouleversement, les individus doivent créer une nouvelle représentation ou transformer celle qui existe afin de protéger l'identité positive de leur groupe. Cette situation est assez évidente dans le cas de la pandémie de COVID-19 qui est susceptible de devenir un *catalyseur* des nouvelles pratiques de la RSE.

Enfin, selon le quatrième principe, les discussions informelles dans les cafés ou les centres d'intérêt, contribuent à la formation des représentations sociales. En outre, la vulgarisation des connaissances scientifiques s'adresse également à ces scientifiques amateurs. ²⁵⁴ Bien que plus de 20 ans sont écoulés depuis que Moscovici a formulé ces principes, ils ne sont pas obsolètes et servent de lignes directrices dans notre travail.

La genèse des représentations sociales englobe des aspects sociaux et historiques. Ainsi, la connexion des représentations et de la mémoire collective est évidente, car la mémoire

^{252, 254} MOSCOVICI Serge, *La psychanalyse, son image et son public*. Presses Universitaires de France, « Bibliothèque de psychanalyse », 2004, page 63, 88 ISBN : 9782130546818. URL : <https://www.cairn.info/psychanalyse-son-image-et-son-public--9782130546818.htm>

²⁵³ JODELET Denise, *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, « Sociologie d'aujourd'hui », 2003, ISBN : 9782130537656. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656.htm>

détermine suffisamment le développement des visions et de la compréhension des objets, qu'ils soient matériels, idéaux ou sociaux.²⁵⁵ Cependant, la mémoire et l'expérience ne sont ni inertes ni mortes, au contraire, elles sont dynamiques et immortelles.²⁵⁶ Les processus d'ancrage et d'objectivation ne sont que des moyens de gérer la mémoire. L'ancrage étant associé au mouvement, dans la mesure où des objets, des personnes, des événements et des phénomènes sont classés et acquis. Le second processus de l'objectivation permet aux objets et aux événement abstraits de devenir concrets et visibles. Dans la manière dont les processus d'ancrage et d'objectivation sont mis en œuvre, on peut voir une similitude avec l'action de la mémoire. En général, le processus de construction d'une représentation est associé à la référence au passé, à l'histoire, à la mémoire, de sorte que l'étude de la formation et du changement d'idées est inévitablement associée à l'analyse de la mémoire collective.

La formation et les changements des représentations sociales peuvent être considérés sous l'aspect dynamique des âges et de l'organisation des connaissances chez les adultes dans la communication quotidienne. La formation des représentations sociales est mieux étudiée lors de la communication dans la vie quotidienne, qui est principalement basée sur la matérialisation de théories scientifiques. Des objets et des phénomènes inconnus, initialement inaccessibles au « *sens commun* », sont inclus dans le réseau de communications quotidiennes et de tissus des représentations sociales par l'engagement et l'objectivation. La base de la sélection de ces processus est la croyance dans le désir de l'homme d'éviter l'inconnu et de construire un système de connaissances cohérent. Ce lien se réfère au processus de classification et de dénomination des objets inconnus. Ces derniers sont comparés avec des catégories disponibles dans une culture donnée. En cas de forte similarité avec les catégories existantes, de nouvelles informations sont incluses dans les représentations sociales sans être modifiées ; dans les autres cas, la structure des représentation sociales change. Ce processus ressemble aux modèles d'assimilation d'informations par la corrélation avec les catégories et les schémas existants et l'évaluation émotionnelle développée en psychologie cognitive. L'objet est inclus dans les échanges de communication, se rattachant au sujet principal, au noyau, en communiquant avec d'autres éléments du réseau de valeurs.

²⁵⁵ HAAS, V. JODELET, D. , *Pensée et mémoire sociale*, dans J.P. Pétard (sous la direction de) Psychologie sociale, Bréal, Rosny, 1999

²⁵⁶ MOSCOVICI Serge, DOISE Willem, *Dissensions et Consensus*. Presses Universitaires de France, « Psychologie sociale », 1992, ISBN : 9782130442714. URL : <https://www.cairn.info/dissensions-et-consensus--9782130442714.htm>

On identifie les trois niveaux d'engagement : engagement psychologique (établir une communication avec des nouvelles informations et des connaissances plus générales du sujet), engagement sociologique (modifier les connaissances sous l'influence de la position sociale du sujet), et engagement psychosocial (les multiples rôles sociaux et de la dynamique de l'identité liées à l'affiliation du sujet à différents groupes sociaux). Le second processus est l'objectivation, à travers lequel des concepts et des images abstraits se transforment en réalités et images quotidiennes concrètes. Les structures résultantes de la connaissance quotidienne ont pour l'individu ou le groupe le statut d'un fait et sont utilisées pour classer les nouvelles informations. La concrétisation de la connaissance se produit par la sélection d'éléments d'information et leur libération du contexte d'origine dans lequel la théorie scientifique a été formulée. En conséquence, un « *modèle métaphorique* » de l'objet est créé. Ce modèle est naturalisé, c'est-à-dire devient l'expression concrète et immédiate de certains phénomènes. Dans le même temps, les concepts abstraits sont objectivés et associés à des objets naturels bien spécifiques. Moscovici et Hewstone ²⁵⁷ ont clarifié ce modèle pour vulgariser les théories scientifiques, y compris les trois processus de transformation dans l'objectivation : personnification, métaphorisation et ontologisation. La personnification associe une théorie ou un concept scientifique à une personne ou à un groupe spécifique. Dans le processus de métaphorisation, les concepts abstraits sont remplis de contenu figuratif. L'ontologisation est associée au fait de la responsabilisation des concepts avec les propriétés des objets physiques réels.

Jean-Claude Abric ²⁵⁸ a étendu ce modèle aux changements d'idées déjà présentes et a distingué les trois niveaux de transformation en fonction de la mesure dans laquelle le noyau des représentations sociales a été modifié. Au niveau de la transformation de surface, seuls les éléments périphériques changent ; au niveau de la transformation progressive, le noyau central change en raison de l'inclusion de nouveaux éléments, mais sans détruire les éléments existants, et enfin au niveau de la modification complète, le noyau est détruit et les représentations sociales se développent autour de nouvelles idées. Dans ces modèles, l'accent est mis sur le consensus des opinions et la diversité des perceptions qui sont sous-estimées. Certains auteurs

²⁵⁷ Hewstone Miles, « 12. Représentations sociales et causalité », dans : Denise Jodelet éd., Les représentations sociales. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Sociologie d'aujourd'hui », 2003, p. 272-294. DOI : 10.3917/puf.jodel.2003.01.0272. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656-page-272.htm>

²⁵⁸ Abric Jean-Claude, Méthodes d'étude des représentations sociales. ERES, « Hors collection », 2005, 296 pages. ISBN : 9782749201238. DOI : 10.3917/eres.abric.2003.01. URL : <https://www.cairn.info/methodes-detude-des-representations-sociales--9782749201238.htm>

tentent de résoudre ce problème en introduisant dans les représentations sociales le processus d'influence sociale, en particulier les idées sur l'influence créatrice d'une minorité et la référence de la source.

Comme le soulignent des auteurs que nous avons mentionnés dans le présent chapitre, l'appareil conceptuel de la théorie des représentations sociales est ambigu. Le concept de base de la représentation sociale n'a pas de définition claire ; il est utilisé pour décrire un large éventail de phénomènes (des processus cognitifs individuels aux idéologies sociales) et conserve des associations indésirables avec la psychologie cognitive. L'opposition souvent évoquée des représentations collectives, sociales et individuelles est également ambiguë. Selon Ibanez, il ne peut y avoir de représentations individuelles qui ne seraient pas sociales, et les termes de représentations « *collectives* » et « *sociales* » sont identiques. Une autre objection est liée à la combinaison de métaphores sociales et de processus essentiellement cognitifs.²⁵⁹ Ainsi, l'utilisation de concepts sociologiques ne crée que l'illusion d'une explication sociale. Les catégories et les systèmes sont à la fois des représentations sociales et des connaissances sociales intériorisées et individualisées qui dirigent le traitement de l'information à travers des mécanismes similaires. L'indication du rôle déterminant des conditions sociales dans les processus cognitifs de la formation des représentations sociales ne résout pas le problème, car toute connaissance est nécessairement enracinée dans la culture et les traditions. La séparation de la réalité « *matérielle* » et « *consensuelle* », basée sur une évaluation de la formalisation et également du degré de cohérence des connaissances est controversée. La science présuppose que le même système de communication a les mêmes influences informelles sur la vie quotidienne des individus. Les connaissances scientifiques ne réunissent pas des individus partageant les mêmes idées. Cela signifie que lorsque l'on étudie la relation entre connaissances scientifiques et connaissances quotidiennes, il est nécessaire de prendre en compte non seulement le « *produit* » des concepts et des théories scientifiques, mais également le processus non formalisé de construction des connaissances. Le degré de formalisation de la communication est choisi comme un critère distinctif et ne tient pas compte des différences dans la sévérité de l'organisation des connaissances dans diverses disciplines et paradigmes scientifiques. Des représentations sociales doivent agir non seulement dans la transition de la connaissance scientifique vers l'ordinaire, mais également dans le cadre de la science. Néanmoins, ni Moscovici ni ses successeurs n'ont formulé des exigences de la méthodologie

²⁵⁹ Mannoni Pierre, « Structure, fonction et dynamogénie des représentations sociales », dans : Pierre Mannoni éd., *Les représentations sociales*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2012, p. 53-89. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130607458-page-53.htm>

de recherche des représentations sociales des pratiques et des discours de la RSE, de la culture d'entreprise, du management et de la communication interne. Ce domaine est donc caractérisé par une variété de méthodes : des questionnaires, des expériences, des entretiens, des analyses sémantiques, des analyses de contenu, l'observation participante et non participante, des groupes de discussion. Dans notre recherche nous allons tenter d'utiliser plusieurs méthodes de recherche qualitative et quantitative.

Néanmoins, ce domaine de recherche devient de plus en plus productif. L'introduction des concepts et des catégories sociales dans des disciplines auparavant privilégiées par des explications individualistes est un effet secondaire de développement de la théorie des représentations sociales. Nous allons quand même tenter de décrypter les représentations sociales sur les pratiques des discours de la RSE.

Notons que d'après l'une de nos hypothèses de départ, la conception de la RSE n'est pas décryptée de la même manière par les principaux acteurs de l'entreprise en France et en Russie : « *le terme responsabilité sociale est un terme brillant, cela signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose, pour tout le monde* ». ²⁶⁰ Dans le cadre de notre étude ce sont les aspects sociaux qui nous intéressent : font-ils partie de la responsabilité sociale des entreprises selon les employés et les managers ? Nous avons décidé de réaliser un questionnaire supplémentaire dont l'objectif est d'effectuer une comparaison de vision de la RSE et de ses composantes en France et en Russie (cadre employé/cadre dirigeant). On peut compter le nombre innombrable de lectures (visions) de la RSE :

Tableau 5 : Grille de lecture des conceptions de la RSE et leur ancrage théorique compilé par Boutiba, R., Boussoura, E. & Ben-Slimane, O. (2016)²⁶¹

²⁶⁰ Votaw 1973, cité par Carroll, 1999, dans Boutiba Rim, Boussoura Ezzeddine, Ben-Slimane Olfa Zeribi, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/1 (n° 20, vol. 5), p. 25-44. DOI : 10.3917/rimhe.020.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-25.htm>

²⁶¹ Boutiba Rim, Boussoura Ezzeddine, Ben-Slimane Olfa Zeribi, « *La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie* », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/1 (n° 20, vol. 5), p. 25-44. DOI : 10.3917/rimhe.020.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-25.htm>

<u>La conception axée sur le principe</u>	
<i>La RSE comme expression de valeurs et de convictions allant au-delà de la loi</i>	
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société.
Davis (1960)	La RSE renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme.
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Friedman (1972)	La responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Elle consiste, à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu.
Preston et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) est meilleure que la RSE puisqu'elle met l'accent sur « <i>The importance of the public policy process.</i> » (p. 102). La RPE serait alors un ensemble de principes et d'engagements que l'entreprise est tenue de respecter.
Backman (1975)	La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est [l'idée] selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Frederik (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante.
Dubouchet et al. (2004)	La responsabilité sociale consiste pour l'entreprise à dépasser les normes et réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait...
Pasquero (2006)	Ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné.
<u>La conception axée sur les acteurs</u>	
<i>La RSE comme capacité à satisfaire les besoins des parties prenantes</i>	
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Freeman (1984)	La RSE renvoie à la satisfaction des attentes de tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels
Clarkson (1995)	La RSE renvoie la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Gendron (2002)	RSE est l'ensemble des relations que la firme entretient avec toutes ses parties prenantes : les clients, les employés, la communauté, les actionnaires, les gouvernements, les fournisseurs et les concurrents.
Carroll et Buchholtz (2003)	La responsabilité de l'entreprise s'oriente vers tout individu ou groupe qui revendique un ou plusieurs différents types d'intérêts vis-à-vis d'une entreprise.
Capron et al. (2004)	La RSE s'inscrit dans une représentation de l'entreprise 'encastrée' au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de son environnement social.

Ce tableau nous servira comme un point de repère d'interprétation de la RSE : l'angle de vision (axé sur le principe ou les acteurs principaux, sur les pratiques individuelles ou collectives²⁶²) entre les managers/employés, en France et en Russie.

²⁶² Billaudot Bernard, *La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ?*, *L'Économie politique*, 2010/1 (n° 45), p. 99-112. DOI : 10.3917/leco.045.0099. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2010-1-page-99.htm>

2.11 La communication de crise

« La crise engendre un phénomène paradoxal qui repose sur un maelström d'incertitudes, croissantes, une impossibilité technique de réponses univoques et une demande publique d'explication claire, simple, unique. Plus la crise apparaît complexe, plus le besoin de se raccrocher à une réponse indiscutable s'accroît. »

Libaert Thierry. *La Communication De Crise*. Paris: Dunod, 2020, page 13

Le point d'appui de ce chapitre est la crise sanitaire COVID-19 et son influence sur les pratiques et les discours de la communication interne des entreprises : quelles sont les nouvelles formes d'organisation qui ont émergé depuis le début de la pandémie ? Peut-on voir des performances significatives des pratiques communicationnelles en interne lors de l'évolution de la pandémie ? Quelles sont les divergences des stratégies de la communication de crise en France et en Russie ?

Afin de rédiger ce chapitre nous avons pris en compte l'histoire, l'évolution, les théories les plus marquantes de la communication de crise ayant pour l'objectif final de construire une base de connaissances théoriques et pratiques sur la communication de crise et les juxtaposer aux stratégies de la communication de crise des entreprises qu'on étudie. On s'intéresse à la question d'actualité de ces théories et à la possibilité technique de leur mise-en-place dans le contexte actuel : « *L'entreprise doit donc se préparer à affronter également des crises en dehors des hypothèses lui semblant techniquement réalistes pour se projeter dans un univers de hasard et d'incertitude.* »²⁶³

La pandémie COVID-19 a apporté beaucoup des changements organisationnels et communicationnels dans la pratique des entreprises en France et en Russie. Au cours de ce chapitre nous allons essayer d'analyser cette évolution de la communication de crise. Le fait que cette situation sanitaire inédite qui évolue jour après jour tout au long de la période de rédaction de ce travail de recherche nous semble intéressant à analyser.

À ce jour, il existe un grand nombre d'ouvrages et de publications sur la communication de crise. Cependant, le problème du choix de la stratégie et de l'algorithme d'actions en cas de crise n'est jamais complètement résolu : chaque nouveau cas de crise nous oblige à réévaluer et

²⁶³ Libaert Thierry. *La Communication De Crise*. Paris: Dunod, 2020. <https://univ-scholarvox-com.proxy.unice.fr/reader/docid/88882039/page/9>

à compléter des stratégies et des pratiques apparemment acceptables. C'est la raison pour laquelle nous reprenons ce sujet, d'une part, afin de présenter une synthèse des théories et des techniques accumulées, et, d'autre part, de mettre en avant les points les plus pertinents dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19.

D'où vient le terme « la crise » ? « Du latin *krisis*, le mot "crise" est issu du vocabulaire médical où il représente l'étape charnière, le moment paroxystique d'une maladie, qui peut en ce point "critique" évoluer vers la guérison comme vers la mort. Le médecin joue un rôle central : en observant les signes, il doit prendre une décision (*krinein*) à propos du traitement du malade... Cette inflation des usages est allée de pair avec la transformation sémantique du mot "crise", qui ne véhicule plus qu'accessoirement la dimension d'examen, de jugement et de décision, et se limite désormais à désigner des moments de rupture et des périodes graves. »²⁶⁴

Cette dimension de *décision* qui nous intéresse le plus dans notre recherche nous interroge : peut-on considérer cette période comme un moment de réappréciation des valeurs, des normes et des principes de la RSE, comme une étape de prise de décisions significatives dans le domaine de la RSE qui permettra d'éliminer les éléments nocifs pour l'entreprise dans son ensemble, un état instable qui évoque les changements nécessaires pour son futur développement ?

Le mot « *crise* » issu du grec ancien, est une décision, un changement.²⁶⁵ Cette interprétation est également développée dans le dictionnaire de Larousse comme un période difficile d'un groupe, une « *rupture d'équilibre* ». ²⁶⁶ Une crise peut alors être définie par les critères suivants :

- il y a des dommages ;
- il n'est pas possible de continuer à fonctionner dans le cadre du modèle précédent ;
- une solution doit être trouvée de toute urgence.

Ajoutons à cela les caractéristiques primaires d'une situation de crise : la perturbation des lois habituelles de l'interaction (confinement, télétravail dans notre cas, chômage partiel), une accélération significative des changements des états de la situation : « *Les crises se définissent*

²⁶⁴ Ordioni Natacha, *Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique*, *Mondes en développement*, 2011/2 (n°154), p. 137-150. DOI : 10.3917/med.154.0137. URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-2-page-137.htm>

²⁶⁵ Revue des Sciences de gestion / Direction et gestion / no 228, décembre 2007 : « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques ».

²⁶⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>

*comme des ruptures qui plongent l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre. Le critère le plus souvent retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux. »*²⁶⁷

Notons que les définitions de la crise n'attirent pas tant l'attention sur une situation catastrophique que sur la nécessité d'une prise de décision. En d'autres termes, dès le début de la réflexion, la crise est considérée comme une situation négative, ensuite, comme une situation qui est en mesure de stimuler une action managériale rapide et efficace. Donc nous voyons la nécessité pour les entreprises de déterminer les principes de la gestion et de la communication de crise : comment, quand, par quels moyens gérer, informer, communiquer, analyser la crise (dans notre cas, une crise sanitaire qui engendre des crises sociale, économique, écologique et humanitaire) ?

Ivy Lee était l'un des premiers qui a utilisé le terme de *la communication de crise* est considéré comme le fondateur de cette dernière.²⁶⁸ En 1906, dans la publication de « *La déclaration de principes* » d'Ivy Lee souligne la nécessité des entreprises d'informer et de prendre en compte l'intérêt de leurs clients, leurs employés et partenaires, mais aussi de la société.²⁶⁹ « *La crise est multiforme. Elle concerne les domaines technologiques, sociaux, réglementaires, financiers, commerciaux ou écologiques, mais s'appréhende d'abord sous l'angle de la communication.* »²⁷⁰

²⁶⁷ Jézéquel Bernadette, Gérard Philippe, *Présentation*, dans : La boîte à outils de la Communication, sous la direction de Gérard Philippe, Jézéquel Bernadette. Paris, Dunod, « BâO La Boîte à Outils », 2019, p. 134-135. URL : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-communication--9782100796175-page-134.htm>

^{268, 270} Libaert Thierry. *La Communication De Crise*. Paris: Dunod, 2020. <https://univ-scholarvox-com.proxy.unice.fr/reader/docid/88882039/page/12>

²⁶⁹ Gryspeerdt Axel, « Relations publiques et recherche en communication », *Hermès, La Revue*, 2004/1 (n° 38), p. 148-154. DOI : 10.4267/2042/9440. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-1-page-148.htm>

2.11.1 Typologie des crises

« La crise rentre rarement dans une classification. Tout processus basé sur une planification stricte risque l'échec, car la crise empruntera souvent des voies multiformes, cumulera différents enjeux ou débutera par une crise technologique pour se transformer en crise environnementale. À trop standardiser des mécanismes de défense, l'organisation risque de réduire la flexibilité nécessaire à la gestion des crises. »²⁷¹

D'après la classification des origines des types de crise proposée par M.H. Westphalen (1992)²⁷² il y a 3 groupes des critères : l'origine de la crise endogène ou exogène, l'objectivité ou subjectivité, la nature technique ou politique.

Libaert relève les quatre phases de la communication de crise : la phase préliminaire, aiguë, chronique et la phase de cicatrisation.²⁷³

La première phase, dite « préliminaire » peut se caractériser comme une phase de la veille communicationnelle de crise, une phase d'anticipation des risques à venir, la détection des premiers facteurs et indices de dangers possibles : « les crises de demain, sont souvent le refus des questions d'aujourd'hui. »²⁷⁴

« Thierry Libaert précise que la communication de crise vise principalement l'anticipation. La mise en place d'une cellule de crise est essentielle pour aider l'entreprise à affronter les dérives de la crise. De même, cette communication doit être en adéquation avec la stratégie de communication globale de l'entreprise. »²⁷⁵

La deuxième phase, « la phase aiguë » est le moment de la crise sous la forme la plus ample et sévère : dans le cas de la pandémie COVID-19, c'est l'annonce de gouvernement français de l'état d'urgence sanitaire le 16 mars 2020 et l'annonce du confinement et de la fermeture des frontières de l'espace Schengen.²⁷⁶

^{271, 272} Libaert Thierry. La Communication De Crise. Paris: Dunod, 2020, page 19, 35

^{273, 275} Ben Mbarek, Adel. « LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise*. Montreuil : Pearson. EAN 978-2-326-00170-1 », *Communication & Organisation*, vol. 57, no. 1, 2020, pages 3,4

²⁷⁴ Citation de P. Lagadec dans l'ouvrage de Ben Mbarek, Adel. « LIBAERT Thierry (dir.), 2018. *Communication de crise*. Montreuil : Pearson. EAN 978-2-326-00170-1 », *Communication & Organisation*, vol. 57, no. 1, 2020, page 16

²⁷⁶ <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/les-actions-du-gouvernement>

Cette définition décrit la crise sanitaire COVID-19 : les entreprises ne pouvaient plus fonctionner comme avant la pandémie, utiliser les mêmes pratiques et suivre la même stratégie de l'entreprise.

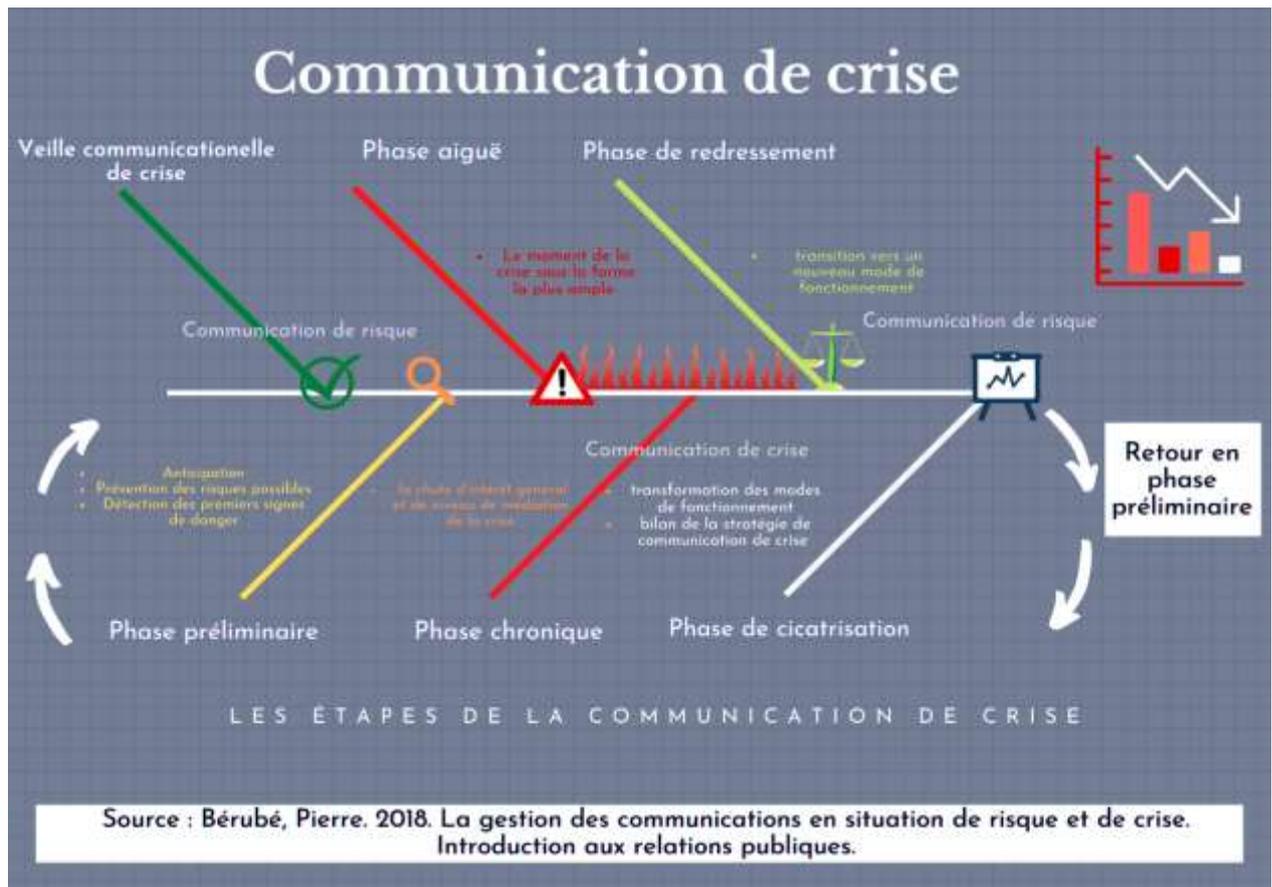
La phase dite « *chronique* » représente l'étape du « *moment où les repères connus tombent et où s'installe l'incertitude, le chaos* »²⁷⁷. Cette étape peut être caractérisée par la chute de l'intérêt général et du niveau de médiation de la crise, ou au contraire, du rebondissement, de l'apparition des nouvelles vagues de la crise. Quand les causes et les circonstances de la crise ont été abordées plusieurs fois, l'effet de sensation a été épuisé, mais il est trop tôt pour constater la disparition de la crise.

On distingue également « *la phase de redressement* »²⁷⁸, qui caractérise la reprise du contrôle sur la situation. C'est une période importante de transition vers un nouveau mode de fonctionnement post-crise et passer à la phase de « *cicatrisation* ». L'intérêt pour la crise s'étend mais la crise elle-même ne disparaîtra pas, elle restera dans l'histoire de l'entreprise, dans le mémoire des moteurs de recherche, des archives, etc. Cette étape peut devenir un récapitulatif de la stratégie de communication de crise qui permet évaluer l'efficacité des discours et des pratiques de l'entreprise et leurs séquelles afin de revenir en phase de la veille communicationnelle.

Nous avons présenté les étapes de la communication de crise afin de faire une analyse des entreprises étudiées et relever les étapes de communication de crise sanitaire en France et en Russie. On se questionne, à savoir si ces étapes ont été respectées dans le contexte de la pandémie COVID-19. Est-ce que les entreprises ont pu élaborer une stratégie de communication interne de crise au sein des entreprises ? Quelle est la place de la communication interne dans la stratégie de la communication de crise des entreprises en question et pour quelles raisons ?

Figure 7: Les étapes de la communication de crise d'après Bérubé Pierre, compilées par l'auteur.

^{277, 278} Bérubé, Pierre. 2018. *La gestion des communications en situation de risque et de crise*. In *Introduction aux relations publiques. Fondements, enjeux et pratiques*. Stéphanie Yates (dir.). Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 285-308.



La crise sanitaire peut-elle être considérée comme un phénomène positif pour la communication interne, la RSE, le management et la culture d'entreprise qui pourrait constituer une stratégie globale de changement ? Est-ce que la communication de crise reste efficace face aux événements majeurs tel que la pandémie COVID-19 ? Les entreprises ont-elles pu rendre la communication de crise opérationnelle au sein de leurs entreprises ?

La communication de crise fait partie de la communication interne et externe de l'entreprise et s'intègre dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise, elle est en interdépendance avec le management, la culture d'entreprise, la RSE et les autres composantes.

L'entreprise a le choix stratégique de la communication. Selon le classement des stratégies de Jean-Pierre Piotet il existe les types de discours suivants :

- le refus (négation) ;
- le silence ;
- le refus de prendre la responsabilité et la recherche d'un coupable ;
- l'acceptation ;

- la reconnaissance de la responsabilité.²⁷⁹

La communication de crise exige la réactivité des cadres managériaux, un bon niveau d'organisation et de la coordination sous la tension permanente en interne et externe : « *La maîtrise de l'information est la clé de voûte du dispositif de gestion de crise. Très rapidement, l'entreprise en crise sera l'objet de multiples sollicitations et questionnements. La fiabilité et la réactivité apparaissent alors comme un des paramètres déterminants de toute crédibilité ultérieure.* »²⁸⁰

Nous vivons dans une société hyperconnectée, et souvent, en cas de crise, les employés et les clients ont l'information avant les annonces officielles. Ce fait ne doit pas nier l'importance prioritaire de la communication interne : « *Lorsque l'urgence est impérative et que les médias sont aux portes, il n'est guère envisageable de leur refuser l'information sous prétexte qu'un principe de base de la communication d'entreprise exige d'informer prioritairement l'interne avant toute communication externe.* »²⁸¹

L'un des facteurs les plus impactant de la communication de crise d'aujourd'hui est « *l'accélération du temps* »²⁸² : les entreprises ne disposent pas d'assez de temps pour élaborer un plan de communication interne : la médiation se passe en parallèle de la crise. Prenons l'exemple de Libaert T. : L'explosion à la raffinerie Total qui a eu lieu le lundi 9 novembre 1992 à 5 h 20 : déjà à 6 heures, les radios ont commencé à commenter l'explosion, et à 7 heures un reportage sur TF1 a été diffusé. Cette pression a été augmentée avec l'utilisation intense voir abusive des réseaux sociaux. Les internautes diffusent l'information en temps réel même avant l'apparition de l'information officielle : « *L'ensemble des salariés demande des explications alors qu'à l'extérieur, les interlocuteurs de l'entreprise, la presse notamment, souhaitent obtenir prioritairement des renseignements.* »²⁸³

Notre étude s'intéresse aussi à « *la pensée latérale managériale* » de Libaert, qui peut être appliquée dans le cadre de la stratégie de la contre-attaque et la rhétorique du complot : « *Dans le domaine de la communication de crise, la rhétorique du complot, déjà présentée par Aristote,*

²⁷⁹ Ben Mbarek, Adel. « LIBAERT Thierry (dir.), 2018. Communication de crise. Montreuil : Pearson. EAN 978-2-326-00170-1 », Communication & Organisation, vol. 57, no. 1, 2020, pp. 191-194.

^{280, 281, 283} Libaert Thierry. La Communication De Crise. Paris: Dunod, 2020, pages 9, 36, 55

²⁸² Terme utilisé par Libaert Thiery dans « *La Communication De Crise* », 2020, page 10

consiste, à l'exemple de la précédente, à ne pas répondre sur le fond, mais à détourner les attaques vers d'éventuels organisateurs sur le thème : « Chercher à qui le crime profite. »²⁸⁴

Figure 8 : Les stratégies de la communication de crise de T. Libaert, tableau compilé par l'auteur de thèse²⁸⁵



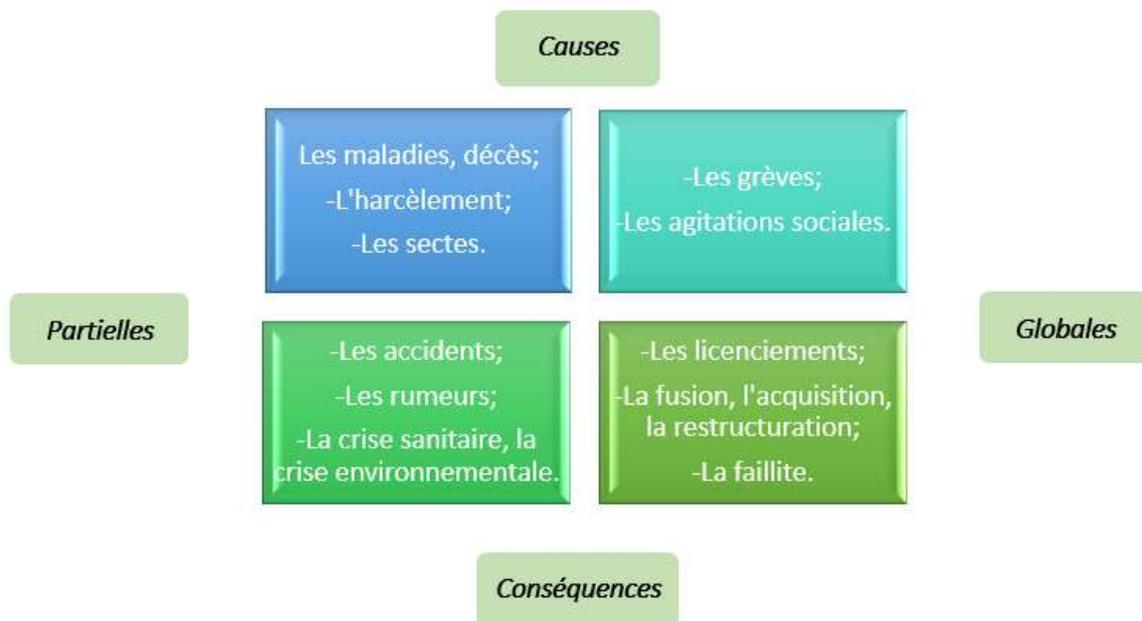
Donc il est important d'évoquer la communication interne de crise ainsi que de la culture de crise avant de débiter la communication à l'externe : « *Communication interne de crise : parent pauvre de la communication qui tend à privilégier l'approche médiatique, la communication interne n'en a pas moins une importance majeure qui peut s'appréhender sous*

^{284, 285} Libaert Thierry. La Communication De Crise. Paris: Dunod, 2020, pages 59, 62

deux aspects. »²⁸⁶ Libaert met en relief deux niveaux de la communication interne de crise : managérial et communicationnel.

Le cadre dirigeant est souvent une personne déterminante dans ce moment aigu pour l'entreprise. L'un des objectifs de manager est d'encourager les employés, en agissant en toute transparence, restant naturellement accessible et à l'écoute : « *L'introduction d'une culture de crise ne peut s'effectuer en dehors des choix managériaux. Pour permettre une remontée totale d'informations, le salarié doit être convaincu qu'aucune sanction sera établie à son encontre en cas d'erreur de sa part mais, au contraire, que sa volonté de transparence et de contribution à la réduction des risques sera encouragée.* »²⁸⁷

Figure 9 : La crise à l'interne selon Libaert Thierry dans « *La Communication De Crise* » page 110



²⁸⁶ Libaert Thierry. *La Communication De Crise*. Paris: Dunod, 2020, page 106

²⁸⁷ Libaert Thierry. *La Communication De Crise*. Paris: Dunod, 2020, page 107

Il existe un grand nombre de situations qui sont susceptibles de provoquer des crises de la communication interne. Les plus graves sont les suivantes :

- Des licenciements massifs ;
- des poursuites judiciaires ;
- des publications négatives des employés, des clients et des parties prenantes ;
- des défauts du produit, des problèmes de qualité ;
- des catastrophes d'origine humaine ;
- la mort soudaine d'un propriétaire/président ;
- des mutation de l'entreprise (l'acquisition, le rachat, etc).

Pour conclure, la personne chargée du pilotage de crise s'engage à travailler en étroite collaboration avec le département des ressources humaines et les autres services afin de créer un plan de communication commun pour chaque décision importante. Il ne faut pas oublier que les employés ont peur des changements qu'ils ne comprennent pas, et quand ils ne voient pas les causes et les conséquences. La communication en cas de crise est le point central dans les situations difficiles vécues par tous les acteurs impliqués. Il est important de comprendre que les groupes cibles ne sont pas seulement les employés, mais aussi leurs familles, les partenaires commerciaux, les partenaires et les autres parties prenantes. Et pour chaque partie prenante, il est important de créer des messages distincts adaptés à leurs intérêts.²⁸⁸

Néanmoins, la crise donne naissance à un nouvelle période de changement pour l'entreprise. La crise peut donner un nouveau souffle et amener l'entreprise à des solutions innovantes qui permettront par la suite de rendre l'entreprise plus performante : *« La crise est un processus durable qui laissera de nombreuses traces. Si elle ne s'éteint jamais totalement, il convient de marquer symboliquement le franchissement d'une étape nouvelle. Il s'agit de fermer la crise et d'ouvrir le dialogue sur de nouveaux objectifs. La période de crise mobilise toute l'attention interne, il est nécessaire de marquer la sortie de crise pour entraîner les salariés vers de nouveaux enjeux. »*²⁸⁹

²⁸⁸ L'interview avec Alla Kalinina, responsable des relations publiques, clinique dentaire « APOLLONIA » Centre dentaire à Saint-Petersbourg <https://apollonia.ru/>

²⁸⁹ Libaert Thierry. La Communication De Crise. Paris: Dunod, 2020, page 112

2.11.2 Covid-19 : un défi pour la responsabilité sociale des entreprises²⁹⁰

La première année de préparation de notre thèse a été affectée par la pandémie de COVID-19.²⁹¹

L'Association des managers de la Russie en collaboration avec l'Institut de l'École supérieure de gestion de l'Université de Saint-Pétersbourg a présenté un rapport « *Sur les investissements sociaux en Russie - 2019 : vers une transformation des entreprises pour un développement durable* » Selon les auteurs de ce rapport, la forte aggravation des problèmes mondiaux ne pose pas seulement de nouveaux défis aux entreprises mondiales, mais exige une transformation de leurs priorités stratégiques :

*« Nous voyons des entreprises changer leurs pratiques commerciales afin de payer les salaires, de soutenir leurs employés et de nous aider tous à passer cette période avec dignité. Je peux énumérer depuis longtemps toutes les entreprises qui apportent une aide en ce moment, les bénévoles dans tout le pays, qui aident les hôpitaux. Nous avons acheté l'équipement nécessaire, des antiseptiques, des masques et des gants en grandes quantités. Il existe un grand nombre d'exemples inspirants d'entreprises qui s'engagent dans la responsabilité sociale des entreprises et qui non seulement réagissent rapidement aux chocs, mais en sortent aussi fièrement. Et les plus performants d'entre eux découvrent de nouveaux marchés et de nouvelles perspectives pour leur entreprise. »*²⁹². La pandémie COVID-19 illustre de façon spectaculaire la rapidité des changements environnementaux, sociaux et économiques interconnectés qui affectent les stratégies des entreprises et des commerces et tous les éléments de l'activité sociale des entreprises.²⁹³

Dans cette situation extraordinaire, les programmes et les déclarations en matière de la RSE sont testés pour leur authenticité, en notant parmi leurs valeurs les plus importantes le bien-être des individus. « *Dans les réseaux sociaux, nous voyons le grand intérêt de certaines entreprises qui parlent beaucoup de leur responsabilité sociale. Mais en même temps, ils proposent un salaire réduit durant ce temps de crise, et certaines entreprises licencient*

²⁹⁰ Le titre d'un article publié le 30/04/2020 par Anne-Laure Chouin sur le site franceculture.fr

<https://www.franceculture.fr/societe/covid-19-un-test-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises>

²⁹¹ La **pandémie de Covid-19** est une pandémie d'une maladie provoquée par le virus SARS-CoV-2. Elle apparaît le 17 novembre 2019 dans la province de Hubei (en Chine centrale, ville de Wuhan).

[https://www.thelancet.com/journals/lanres/article/PIIS2213-2600\(20\)30079-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanres/article/PIIS2213-2600(20)30079-5/fulltext)

²⁹² Vadim Kovalev, modérateur de rapport, membre de la Commission pour le développement de l'économie, de l'entreprise, des services et des marchés de consommation, premier directeur exécutif adjoint de l'Association des managers de la Russie.

²⁹³ <https://www.oprf.ru/ru/press/news/2617/newsitem/53068?PHPSESSID=irk0a0vc8o6ht3kmganlkfrja2>

complètement leurs employés. En réalité ils ne sont pas tellement en accord avec les bonnes intentions qu'ils ont l'habitude d'annoncer »²⁹⁴

« Il ne suffit pas non plus, comme ce fut le cas il y a quelques années, d'être attentif aux conséquences sociales et environnementales des décisions prises. Il faut faire plus, il faut utiliser la qualité sociale et environnementale comme un bien et intégrer la responsabilité sociale comme une fonction essentielle de la vie et de l'action des entreprises et des institutions, comme un actif économique et social décisif. »²⁹⁵

Les médias évoquent également une importance grandissante des pratiques de la RSE dans la situation de crise sanitaire qui sont au cœur de notre recherche. Ce chapitre prend naissance dans le questionnement suivant : comment les entreprises ont-elles adapté leurs politiques de la RSE au contexte de crise sanitaire ? Est-ce qu'on peut considérer la pandémie COVID-19 comme un générateur de « *bonnes pratiques de la RSE* » ou comme un indicateur de « *carence en pratiques RSE* » des certaines entreprises ? Les discours de la RSE des entreprises se transforment-elles en pratiques responsables, et la RSE est-elle une formalité ou une nécessité ?

Tout d'abord, nous allons décrire et comprendre l'évolution de ces pratiques depuis le mois de mars 2020 au sein des entreprises en France et en Russie en s'appuyant sur des textes et documents officiels. Après, nous allons analyser l'impact de la crise et les mutations des discours et des pratiques de la RSE.

2.11.3 Crise COVID-19 comme un moment de réappréciation organisationnelle

L'isolement imposé est devenu « *un crash test* » tant pour les entreprises que pour les employés : « *Le grand confinement a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles.* »²⁹⁶ Les entreprises ont été dans l'obligation de s'adapter le plus rapidement possible aux conditions actuelles : l'adaptation de nouveaux modes de travail : le télétravail total, le télétravail partiel en alternant les jours de présence, le chômage technique. Les entreprises sont dans l'obligation d'improviser afin de résister à cette situation inédite, l'incertitude et l'absence de perspective.

²⁹⁴ Irina Bakhtina, présidente du comité de la responsabilité sociale des entreprises et de la durabilité de l'Association des Managers de la Russie, service des relations avec les entreprises chez Unilever

²⁹⁵ Bento, Luís. « De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », *Management & Avenir*, vol. 23, no. 3, 2009, pp. 73-82.

²⁹⁶ Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, « *Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19* », *Question(s) de management*, 2020/3 (n° 29), p. 105-149. DOI : 10.3917/qdm.203.0105. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm>

« Réinventer l'organisation, l'adapter, la réajuster, la mettre à l'image du monde d'aujourd'hui et de demain et surtout, lui permettre de survivre : voici les défis que cette crise a permis d'identifier. Cette rupture avec les modèles classiques fait partie des changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 et a concerné aussi bien les structures d'organisation que les modes de travail ainsi que les relations interpersonnelles et les attentes et besoins des travailleurs. »²⁹⁷ Nous avons essayé de synthétiser ces changements organisationnels apportés par la crise sanitaire dans le schéma suivant :

Figure 10 : La crise sanitaire et les changements organisationnels et leur impact sur la communication interne, la culture d'entreprise, les pratiques managériales et la stratégie de la RSE, compilés par l'auteur



Nous avons également décidé d'inclure un tableau comparatif des pratiques socialement responsables les plus remarquables des 10 entreprises en France, en Russie et aux Etats-Unis pendant la pandémie COVID-19.

²⁹⁷ Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », *Question(s) de management*, 2020/3 (n° 29), p. 105-149. DOI : 10.3917/qdm.203.0105. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm>

2.11.4 Crise sanitaire COVID-19 et la réponse des entreprises françaises.

Tableau 6 : Les pratiques SR de 10 entreprises françaises pour lutter contre la propagation de virus COVID-19 compilées par l'auteur :

<i>Entreprise</i>	<i>Pratiques SR en interne</i>	<i>Pratiques SR en externe</i>
1. Edf ²⁹⁸	Le 3 juin EDF a signé un accord collectif sur <i>la relance d'activité</i> . Il s'agit de la protection des salariés via des protocoles de reprise de l'activité en respectant les gestes barrières et une vigilance vis-à-vis des salariés fragiles.	- Prolongation de la trêve hivernale du 31 mars au 31 mai ; -EDF Entreprises a reporté sans pénalité les paiements des factures pour les PME ; -2 millions d'euros « <i>Fond d'urgence et de solidarité COVID-19</i> » comme soutien du personnel des hôpitaux et des personnes vulnérables. ²⁹⁹
2. Total France ³⁰⁰	Le groupe des entreprises garantit la continuité des opérations à ses employés dans le respect des normes de sécurité les plus strictes (prise de la température, les gestes barrières, la distanciation)	La société a offert des bons d'essence d'un montant total de 50 millions d'euros aux hôpitaux et a fait un don de 5 millions d'euros pour l'Institut Pasteur. L'entreprise a également fourni du carburant aviation à l'ONG « <i>Aviation Sans Frontières</i> » pour transporter en France les équipements médicaux et le personnel.
3. Eureden France ³⁰¹	-Renforcement des consignes de sécurité, du chômage partiel et du télétravail. -La mise en place d'un numéro vert de soutien psychologique pour les salariés. - Création d'un arbre de décision aux services des managers, un guide du	NC

²⁹⁸ <https://www.edf.fr/entreprises/faq-entreprises/facture/covid-19-report-des-paiements/covid-19-que-prevoit-la-loi-d-urgence-pour-faire-face-a-l-epidemie-de-covid-19-ndeg-2020-290>

²⁹⁹ <https://www.usinenouvelle.com/article/covid-19-a-quoi-va-servir-le-fonds-d-urgence-de-2-millions-d-euros-de-la-fondation-edf.N948791>

³⁰⁰ <https://www.total.fr/mes-deplacements/aviation/blog-aviation-plein-vol/coronavirus-total-se-mobilise-pour-garantir-un-service-urgence>

³⁰¹ <https://www.eureden.com/fr/>

	télétravail et d'une FAQ sur le site dédié à la crise sanitaire. ³⁰²	
4. L'Oréal France ³⁰³	<p>-L'Oréal a maintenu la totalité des emplois et n'a pas attribué chômage partiel en France jusqu'à fin juin malgré l'arrêt partiel ou total d'activité, en payant 100% des salaires.</p> <p>-L'entreprise a mis en place une plateforme d'un e-learning des gestes barrières à adopter #safetogether</p>	<p>-La marque La Roche-Posay a fourni du gel désinfectant à l'ensemble de ses hôpitaux, EHPAD et aux pharmacies.</p> <p>- Garnier a distribué à titre gratuit à l'ensemble du personnel de la distribution alimentaire plusieurs millions de bouteilles de gel désinfectant.</p> <p>-Un don d'un million d'euros aux associations partenaires engagées ainsi que distribution <i>des kits d'hygiène</i> aux employés sociaux et des bénévoles.</p>
5. Groupe Renault ³⁰⁴	-L'entreprise a signé un accord pour permettre aux employés de recevoir des jours de RTT à un fond de solidarité et recevoir 100% de leurs salaires. ³⁰⁵	<p>L'entreprise a fourni des équipements médicaux (masques, visières, combinaisons, gants), des aides alimentaires et des voitures d'urgence ;</p> <p>- Fabrication du matériel hand-made par les collaborateurs ;</p> <p>- Lancement d'une plateforme de don : microdon³⁰⁶ ;</p> <p>- Prêt de voitures pour le personnel des hôpitaux et aux associations ainsi qu'une aide à l'entretien et au dépannage des voitures prioritaires ;</p> <p>-La fondation Renault a soutenu la Fondation des Hôpitaux de France.</p>

³⁰² <https://comin.madmagz.news/les-entreprises-face-au-coronavirus-lexemple-eureden/>

³⁰³ <https://www.loreal.com/fr/articles/group/2020/05/22/17/22/notre-reponse-au-covid-19/>

³⁰⁴ <https://group.renault.com/news-onair/actualites/les-initiatives-du-groupe-renault-face-a-la-crise-du-covid-19/>

³⁰⁵ <https://www.usinenouvelle.com/editorial/solidarite-entre-salaries-chez-renault-pour-maintenir-le-salaire-meme-en-chomage-partiel.N948826?preview=11>

³⁰⁶ <https://home.microdon.org/les-projets/lutte-contre-la-precarite,1635.html>

6. <i>LVMH</i> ³⁰⁷	NC	<p>-La vente aux enchères pour « S.O.S EPHAD » lancée par <i>La Fondation Recherche Alzheimer</i>³⁰⁸ ;</p> <p>- Participation au projet « <i>Fabric Of Communities</i> » invite sur les réseaux sociaux à faire des dons auprès de ses commerces.</p> <p>-Des initiatives des partenaires de Maisons de Vins & Spiritueux de LVMH ont créé un coffret pour diriger les bénéfices de vente à la Fondation de France ;</p> <p>- Mobilisation des collaborateurs (150 couturiers des ateliers ont commencé de produire des masques, des gels désinfectants à l’usage des hôpitaux).</p> <p>-La prise en charge d’une partie de certaines prestations de désinfection des hôpitaux par les prestataires de LVMH.</p>
7. <i>Bouygues</i> ³⁰⁹	NC	<p>-L’entreprise a fourni aux hôpitaux 1 million de masques ;</p> <p>-Accès gratuit aux 34 chaînes pendant le confinement pour ses abonnés ;</p> <p>- <i>Bouygues Energies et Services</i> a assuré la maintenance technique de nombreux établissements de santé.</p>

³⁰⁷ <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/pendant-la-crise-du-covid-19-les-communaut-es-peuvent-compter-sur-le-soutien-des-maisons-du-groupe-lvmh-partout-ou-elles-sont-implantees/>

³⁰⁸ https://sosehp.ad.fr/?gclid=CjwKCAiAudD_BRBXEiwAudakXwQjfozq-rclogDI-bjmcFAFLamOliuoY4W0XSGwOU_LiIDVAD7usBoCfUMQAvD_BwE

³⁰⁹ <https://www.bouyguetelecom.fr/choisir-bouygues-telecom/covid-19-bouygues-telecom-se-mobilise>

<p>8. SNCF ³¹⁰</p>	<p>- Publication d'une série de vidéos pour accompagner les personnes en situation de handicap dans le retour au travail après le confinement ; - Soutien et accompagnement via le réseau interne des employés mobilisés pendant le confinement.</p>	<p>- Lancement du projet #EntraideCOVID19 Fabrication de masques en tissu ³¹¹ ; - Les trajets gratuits en TGV et Intercités pour les employés des hôpitaux.</p>
<p>9. Petit Bateau ³¹²</p>	<p>- NC</p>	<p>- L'entreprise verse à UNICEF 20% des bénéfices aux enfants les plus touchés par les conséquences de la pandémie dans le monde entier ; ³¹³ - 100 000 masques de protection ont été transmis à l'Agence Régionale de Santé</p>
<p>10. BNP Paribas ³¹⁴</p>	<p>- NC</p>	<p>- La banque a débloqué 1 million d'euros pour soutenir la recherche d'un vaccin contre le COVID-19 ; - La banque soutient la campagne du « Samusocial de Paris » ³¹⁵ qui invite à se mobiliser au service des plus démunis ; - La banque soutient le Fond Urgence et Développement ³¹⁶, la Croix-Rouge française ³¹⁷ et les Médecins sans Frontières ³¹⁸.</p>

³¹⁰ <https://www.sncf.com/fr/engagements/fondation-sncf/mecenat-de-competences-malgre-covid-19>

³¹¹ <https://engagementcitoyen.sncf.com/fr/project/7503/show>

³¹² <https://www.petit-bateau.fr/>

³¹³ <https://www.unicef.fr/article/petit-bateau-soutient-unicef-dans-sa-reponse-d-urgence-face-au-covid-19-0>

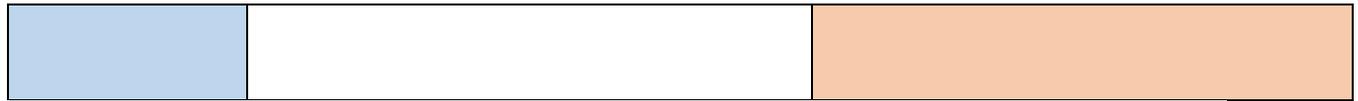
³¹⁴ <https://mabanque.bnpparibas/fr/vos-besoins/covid-19-vos-questions>

³¹⁵ <https://www.samusocial.paris/covid-19-urgence-alimentaire-pour-les-personnes-sans-abri>

³¹⁶ https://dons-urgenceetdeveloppement.bnpparibas.com/asso/site/bnp/2020_coronavirus_france/fr/don/index.html?donorType=E&from=2020CFE%20

³¹⁷ <https://www.croix-rouge.fr/>

³¹⁸ <https://www.msf.fr/>

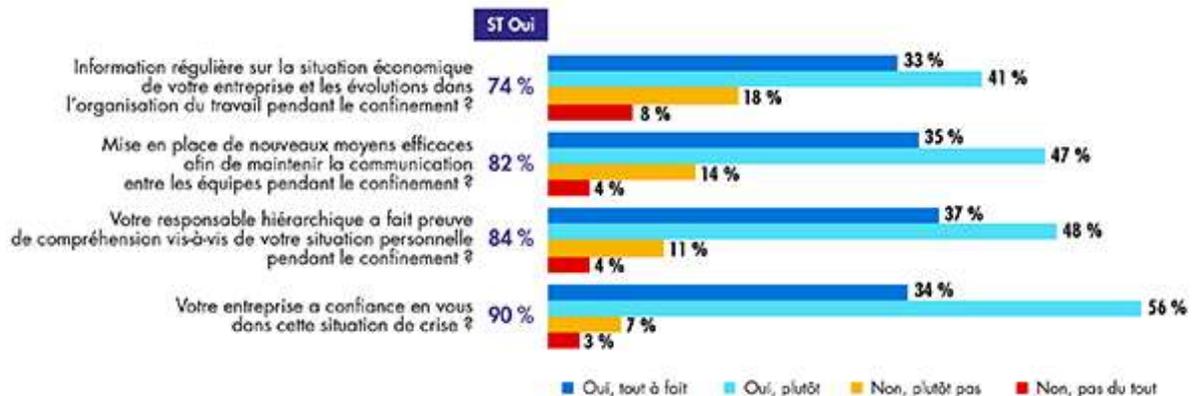


Notons qu'en France les employés ont été indemnisés à la hauteur de 84% net de leur salaire pendant les confinements de mars-avril 2020 et novembre 2020 ³¹⁹. Donc 8,6 millions d'employés français ont été indemnisés. En Russie les employés ont eu leur salaire versé pendant le confinement à l'exception d'un petit nombre. L'objectif initial du présent tableau était de donner des exemples des pratiques de RSE des grandes entreprises (les exemples les plus remarquables) en interne et en externe. En général, les entreprises n'ont pas publié le rapport des mesures prises en interne, nous allons analyser les documents internes, ainsi qu'interviewer les employés des entreprises en question afin de compléter l'information concernant les pratiques et les discours SR des entreprises lors la pandémie COVID-19.

En France, le MEDEF et KANTAR ont réalisé une étude du 6 au 18 mai 2020 sur l'appréciation de la crise sanitaire par les employés français et son impact sur le climat de travail. ³²⁰ En interrogeant 1502 employés de 16 ans et plus des secteurs d'activités tels que l'industrie, le commerce et les services, l'étude montre le caractère plutôt positif de cette expérience inédite de confinement sur les pratiques managériales et la communication interne.

Figure 11 : L'étude réalisé par KANTAR et le MEDEF « *Le climat professionnel et la crise sanitaire* » ³²¹

> En grande majorité, les collaborateurs interrogés déclarent que leur entreprise et leurs managers ont été à la hauteur pendant le confinement.



³¹⁹ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F13898#:~:text=vers%C3%A9e%20au%20salaire%C3%A9,L'employeur%20doit%20verser%20au%20salaire%C3%A9%20une%20indemnit%C3%A9%20correspondant%20%C3%A0,%E2%82%AC%20net%20par%20heure%20ch%C3%B4m%C3%A9e>.

³²⁰ <https://www.kantar.com/fr/inspirations/health/2020-perception-du-climat-au-travail-pendant-la-crise-sanitaire>

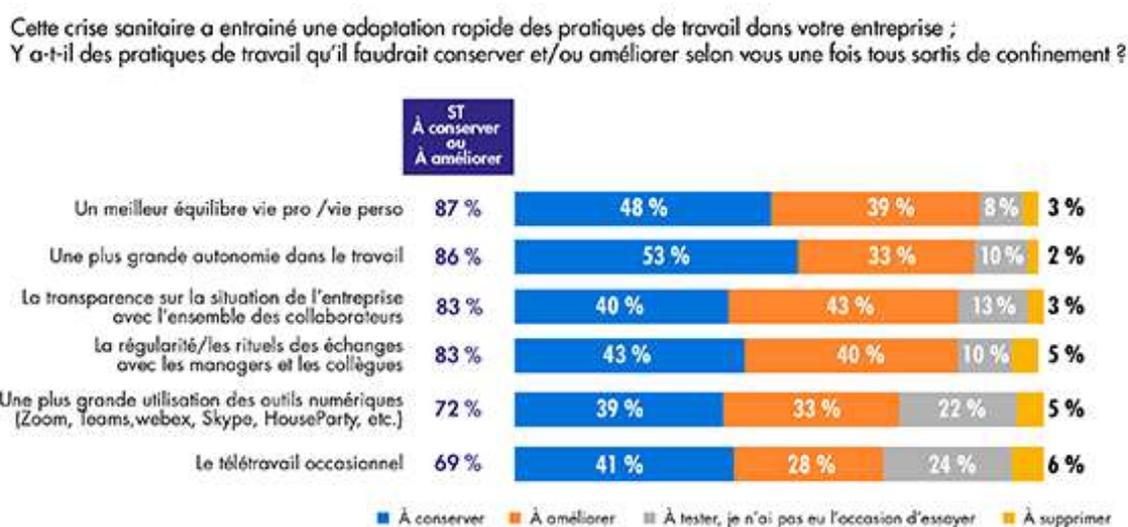
³²¹ Tableau publié sur le site officiel, compilé par les auteurs de l'étude :

<https://www.kantar.com/fr/inspirations/health/2020-perception-du-climat-au-travail-pendant-la-crise-sanitaire>

Comme nous pouvons constater, d'après cette étude, la plupart des employés (35% « oui, tout à fait » et 47% « oui, plutôt ») étaient satisfaits des nouvelles mesures prises par leurs managers pour améliorer la communication interne en temps de crise. Pourtant, nous n'avons pas de données qualitatives et de témoignages de salariés à cette étape de recherche pour enrichir ces données par des exemples précis de ces techniques. C'est la raison pour laquelle nous allons compléter ces données dans la partie pratique de notre étude. Les employés français interrogés sont également satisfaits par le soutien de leurs employeurs dans les questions personnelles lors la crise sanitaire (84 % des personnes interrogées).

L'étude de MEDEF et KANTAR s'interroge également sur l'évolution des pratiques de travail après la crise sanitaire : est-ce que la crise vécue apportera des changements techniques, interpersonnels et professionnels à long terme ?

Figure 12 : L'étude réalisé par KANTAR et MEDEF « *Le climat professionnel et la crise sanitaire* »³²²



41% des employés interrogés souhaitent continuer de travailler à distance de temps en temps et seulement 6% des personnes interrogées n'ont pas apprécié les avantages du télétravail. Notons que 40% des employés souhaitent améliorer les techniques des échanges avec leurs collègues et leurs supérieurs. Cette crise a également apporté des mutations organisationnelles de travail, en mettant en avant les différentes plateformes numériques tels que Skype, Zoom, Teams et en élargissant l'horizon des possibilités de communication interne connues avant la pandémie, mais peu utilisées.

« Spécifiquement dans notre pays, dans le domaine socioéconomique et au niveau des entreprises, les dirigeants et les collaborateurs ont été contraints de sortir de leur zone de confort, rompre avec leurs habitudes, leurs réflexes routiniers, leurs rôles respectifs et leurs

³²² Tableau publié sur le site officiel, compilé par les auteurs de l'étude : <https://www.kantar.com/fr/inspirations/health/2020-perception-du-climat-au-travail-pendant-la-crise-sanitaire>

comportements coutumiers. »³²³ C'est justement ce phénomène de crise, de sortir de la zone de confort au travail, des coutumes et des habitudes, de la routine hebdomadaire de travail qui fait l'évolution des pratiques et des discours SR à court et à long terme. Est-ce que la réponse des entreprises face à la crise était la même dans les entreprises russes et américaines ? Notre étude s'intéresse à cette comparaison qualitative avec la Russie.

2.11.5 Les pratiques de la RSE des entreprises russes.

Comme avec les entreprises françaises, nous avons compilé ce tableau des 10 grandes entreprises en Russie qui ont laissé une trace dans l'histoire de la pandémie par ses actions sociales et sociétales.

Tableau 7 : Les pratiques SR de 10 entreprises en Russie pour lutter contre la propagation du virus COVID-19 compilé par l'auteur :

<i>Entreprise</i>	<i>Pratiques SR en interne</i>	<i>Pratiques SR en externe</i>
1. <i>A1 Alfa Group</i> ³²⁴	Non communiqué	Les actionnaires du groupe Alfa ont fait un don d'un milliard de roubles provenant des bénéfices de la société d'investissement A1 au siège opérationnel fédéral de lutte contre la propagation du coronavirus. Il est prévu que les fonds soient utilisés pour des mesures d'urgence.
2. <i>Nornickel</i> ³²⁵	Un centre opérationnel de crise a été instauré pour accomplir ces tâches sous la menace du coronavirus qui se répandait. L'objectif du centre de crise est d'assurer les activités de production, d'approvisionnement et	L'entreprise Nornickel occupe la première place dans le classement Forbes en termes de dépenses pour les mesures de contrôle COVID-19 parmi les entreprises industrielles russes, en allouant un total de 20 milliards de

³²³ Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », *Question(s) de management*, vol. 29, no. 3, 2020, p. 15

³²⁴ <http://alfagroup.org/business/investment/a1/>

³²⁵ <https://www.nornickel.com/sustainability/covid-19/news/forbes-names-nornickel-as-russia-s-no-1-industrial-company-by-covid-19-spending/>

	<p>de vente des produits de l'entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour protéger les employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Télétravail pour les employés ; - Services de taxis sécurisés organisés pour les employés dont la présence au poste est requise ; - Une ligne d'assistance téléphonique pour des mesures d'entreprise contre la propagation du virus a été mise en place ; - La société s'est engagée à rembourser les frais des employés en cas de sanctions imposées par les transporteurs aériens pour le remboursement des billets en cas d'annulation des vols pour partir en vacances. Il s'agit de billets achetés au préalable non seulement pour le salarié lui-même, mais aussi pour les membres de sa famille ; - Absolument tous les employés arrivant pour le travail posté sont soumis à des tests obligatoires ; - Un système de reconnaissance à distance de la température du corps et des dispositifs de désinfection des mains ont été installés dans toutes les subdivisions de la société. 	<p>roubles. Au cours de cette période, la société a acheté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 460 000 tests de détection des coronavirus ; - 250 000 tests rapides de détection des anticorps ; - 2 laboratoires d'analyses fixes, 7 laboratoires mobiles et 15 mini-laboratoires ; - 5 véhicules de réanimation ; - environ 400 caméras à imagerie thermique ; - 350 machines de ventilation des poumons et des équipements de protection individuelle ; - 10 millions de masques.
--	---	--

<p>3. <i>Sberbank</i>³²⁶</p>	<p>-La banque <i>Sberbank</i> a ouvert l'accès à son école virtuelle (portail de formation professionnelle) pour les employés et les partenaires ;³²⁷</p> <p>- Possibilité de rester en télétravail jusqu'à la fin de l'année 2020.</p>	<p><i>Sberbank</i> a créé une plateforme pour faire des dons afin de lutter contre la COVID-19. Dans le cadre du programme caritatif « <i>Stop Coronavirus Together</i> », chaque montant versé à titre de don a été doublé par <i>la Sberbank</i>. Toutes les contributions sont utilisées pour soutenir les projets des instituts et organisations de recherche russes afin d'assurer la disponibilité de vaccins et de médicaments contre les coronavirus, ainsi que d'autres mesures préventives et thérapeutiques pour contrer la propagation de la pandémie. L'initiative a été soutenue par plus de 48 000 personnes à travers la Russie et 127 entreprises. Après avoir transféré plus de 89 millions de roubles (après le doublement du montant par la banque la collecte totale s'est élevée à plus de 179 millions de roubles).</p> <p>- La banque a également fournie 4 millions de masques de protection et des respirateurs, 50 000 paires de gants jetables, 30 000 combinaisons de protection, des centaines de litres de désinfectants.</p>
<p>4. <i>Sistema</i>³²⁸</p>	<p>NC</p>	<p>Un don de 1 milliard de roubles contre la propagation de COVID-19 en Russie. L'estimation monétaire prend en compte</p>

³²⁶ https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=9bae4e41-cce6-4b22-86c9-93332f1eaf7e&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS

³²⁷ <https://auth.sberbank-school.ru/login?callback=https%3A%2F%2Fopen.sberbank-school.ru>

³²⁸ <https://sistema.com/about>

		<p>les coûts des activités liées aux soins médicaux, au déploiement de la production d'équipements de protection, aux soins de santé des employés et à l'aide aux consommateurs de biens et de services des sociétés du groupe Sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achat de 2,7 millions de tests diagnostiques pour les hôpitaux de Moscou et des régions. -Création d'un centre de soutien aux professionnels de la santé afin de fournir une assistance organisationnelle et matérielle aux employés des établissements de santé pendant et après la pandémie. Dans le cadre de l'action sociale #Payssansvirus ³²⁹, environ 500 millions de roubles ont été récoltés ; - Des dizaines de régions de Russie ont reçu gratuitement des tests pour examiner 25 000 personnes ; 200 000 combinaisons de protection pour le personnel hospitalier.
<p>5. Volvo Car Russia³³⁰</p>	<p>NC</p>	<p>L'entreprise a offert 15 voitures aux bénévoles dans le cadre d'une campagne nationale d'entraide pendant la pandémie du coronavirus</p> <p>#NOUSSOMMESEMBLE ³³¹. Les volontaires utiliseront les voitures pour livrer des médicaments, de la nourriture</p>

³²⁹ Centre de soutien pour les médecins luttant contre les coronavirus : <https://xn--80aadfroj3b2aickdz.xn--p1ai/strana-bez-virusa/>

³³⁰ <https://www.volvocars.com/ru>

³³¹ <https://xn--2020-f4dsa7cb5cl7h.xn--p1ai/>

		et des produits de première nécessité aux personnes âgées en confinement.
6. KFC Russie ³³²	KFC paiera 1 000 dollars aux employés qui ont eu le Covid-19. La société a promis d'effectuer un paiement unique même aux entreprises franchisées.	NC
7. Alrosa ³³³	Compte tenu des conditions climatiques défavorables dans les principales régions où l'entreprise opère, une place particulière dans la politique sociale de l'entreprise est occupée par la prévention des maladies et l'organisation du traitement et des loisirs aux stations thermales. Conformément au programme « <i>Réadaptation et loisirs des employés et des membres de leur famille</i> », tous les deux ans, les employés de la société ont la possibilité de recevoir un bon de voyage pour les traitements dans les stations thermales (l'employé paye 30% de prix de voyage et 20% pour leurs enfants).	La société a alloué plus de 165 millions de roubles pour les mesures visant à contenir la propagation de COVID-19 en République de Sakha ³³⁴ . Ce montant permettra de fournir à la région les médicaments et l'équipement médicaux nécessaires. Les fonds sont utilisés pour acheter des mini-laboratoires pour le diagnostic rapide, ainsi que des kits des réactifs et des tests de dépistage de COVID-19. Les institutions médicales reçoivent des fonds pour acheter des médicaments antibactériens et antiviraux, des solutions d'inhalation, des hormones, des solutions de perfusion, des dispositifs médicaux et des appareils de ventilation des poumons.
8. RusHydro ³³⁵	Pour réduire le risque de propagation du virus dans les services opérationnels de RusHydro	La société a offert 100 millions de roubles pour aider les régions où opère le holding énergétique dans la lutte contre le coronavirus. L'argent est alloué à

³³² <https://www.kfc.ru/>

³³³ <http://eng.alrosa.ru/>

³³⁴ La république de Sakha, ou Yakoutie, est un sujet fédéral de Russie situé dans le nord-est de la Sibérie
<https://web.archive.org/web/20050527010736/http://www.ysu.ru/facultet/kfi/books/HistoryOfYakutiya.htm>

³³⁵ <http://www.rushydro.ru/company/>

	<p>des horaires de travail du personnel est optimisé - pour éliminer les croisements à l'entrée et à la sortie. Les employés sont munis d'équipements de protection, un contrôle de la température est introduit dans les entreprises. Les locaux sont traités quotidiennement et régulièrement.</p> <p>85% du personnel administratif et de direction travaille à distance.</p>	<p>l'achat de matériel médical, d'équipements de protection individuelle et de désinfection, de médicaments et à la prise de mesures pour contenir la propagation de virus. RusHydro a également accéléré la mise en œuvre du programme caritatif précédemment approuvé, qui apporte également un soutien financier à des fondations caritatives et à des institutions médicales et sociales dans 28 régions de la Russie où les filiales du groupe sont présentes.</p>
9. MetalloInvest ³³⁶	NC	<p>L'entreprise a accordé 100 millions de roubles pour l'achat de matériels médicaux, l'équipement pour les hôpitaux et la fourniture d'équipements de protection individuelle aux habitants des régions de Belgorod, Kursk et Orenbourg. En outre, plus de 55 millions de roubles ont été alloués pour équiper les institutions médicales de la région de Belgorod avec le matériel nécessaire, y compris des machines de ventilation des poumons.</p>
10. Safmar ³³⁷	NC	<p>Le fond a proposé de mettre à disposition le parc hôtelier du groupe Safmar pour les besoins de Moscou. Les hôtels seront attribués aux personnes en confinement de la zone de risque ou aux employés à plein temps qui doivent travailler 24 heures sur 24. Les actifs de Safmar</p>

³³⁶ <https://m.metalloinvest.com/>

³³⁷ <http://safmar.ru/>

		comprennent les hôtels National, Marriot Tverskaya, Hilton Leningradskaya et Radisson Blu Olimpiysky.
--	--	---

Nous pouvons constater que dans la plupart des cas les entreprises ont tenté d'apporter une aide dans la lutte contre les conséquences de la propagation du virus en faisant des dons aux associations comme #NOUSSOMMESENSEMBLE³³⁸ et #Payssansvirus³³⁹, ou en transférant leurs dons aux hôpitaux, en aidant les personnes en difficultés, et en achetant des masques et des produits désinfectants pour les distribuer.

Nous avons pu compiler ce tableau en utilisant l'information des sites officiels des entreprises en question. Seulement quelques entreprises ont pu accorder un soutien à leurs employés (en dehors de l'équipement obligatoire de protection tels que les masques, les gants, les produits désinfectants). Dans certains cas, nous n'avons pas pu trouver l'information concernant les mesures prises en interne, ou l'information portait un caractère général et était très floue. Nous allons essayer d'interroger le cadre administratif des entreprises dans la partie pratique de notre étude afin d'avoir de plus amples informations au sujet des stratégies de gestion de crise en termes de RSE, la communication interne et culture d'entreprise dans les conditions de pandémie COVID-19.

Les mesures de confinement ont permis aux entreprises d'être plus flexibles et ont accéléré le temps de prise de décision, rendant les entreprises plus démocratiques et plus ouvertes. Selon les entrepreneurs russes, les mesures ont eu des conséquences bénéfiques tel que les réunions en ligne via les plateformes Zoom et Skype. Par exemple, la banque « Home Credit »³⁴⁰ a tenu sa réunion annuelle 2020 en ligne, auparavant seuls 300 dirigeants y participaient et le format en ligne a permis à plus de 2 000 employés de 70 villes russes de se joindre à la discussion.³⁴¹

Travailler via les applications, utiliser l'accès à distance, installer des logiciels et répartir efficacement son temps de travail en travaillant de la maison- ce sont des compétences que tous ceux qui sont passés par le travail à distance ont dû apprendre. Les cours et les ateliers en ligne sont conçus pour fournir aux employés des informations sur le travail dans un format numérique

³³⁸ <https://xn--2020-f4dsa7cb5cl7h.xn--p1ai/>

³³⁹ Centre de soutien pour les médecins luttant contre les coronavirus : <https://xn--80aaadfroj3b2aickdz.xn--p1ai/strana-bez-virusa/>

³⁴⁰ <https://www.homecredit.ru/>

³⁴¹ Projet spécial rg.ru, Le défi de l'année : Responsabilité sociale des entreprises, revue russe en ligne, Koulikova Anna, L'ère de pandémie : comment la conscience des grandes entreprises a changé, 20/10/2020

qui n'était pas nouveau mais très peu utilisé avant la pandémie. L'entreprise Nornickel a commencé à développer une plateforme éducative en ligne unique avant même la pandémie.³⁴²

En général, nous pouvons constater que les entreprises russes ont montré leur générosité et leur esprit caritatif en participant activement aux actions solidaires dans ce temps de crise sanitaire plus à l'externe qu'en interne. Ces entreprises, avaient-elles comme objectif la création ou amélioration de l'image de marque par cette mobilisation ou juste des initiatives humanistes ?

Même avant que le régime général de confinement a été annoncé dans la plupart des régions, le Ministère du travail de la Russie a conseillé aux employeurs de permettre à leurs employés dont leurs activités le permettaient, de travailler à domicile.³⁴³ La majorité des managers des entreprises russes sont convaincus que la présence des personnes au travail est obligatoire.³⁴⁴

Néanmoins, des employeurs russes n'étaient pas en mesure d'organiser pour tous leurs employés un travail à distance face à la propagation du virus, d'après 80 % de participants à une enquête menée par le service hh.ru.³⁴⁵ En même temps, les résultats de l'enquête montrent qu'au moins un tiers des entreprises n'introduisent aucune mesure préventive. La dissolution des employés - un cas exceptionnel de l'histoire. Une entreprise sur trois (34 %) n'a pas mis en place de mesures pour lutter contre la propagation du nouveau coronavirus au moment de de l'enquête du 23 au 30 mars 2020. 39% des entreprises ont pu envoyer leurs employés au travail à distance, 51 % des entreprises à Moscou. Comme prévu, parmi les domaines professionnels leaders dans la transition vers le télétravail, on trouve le secteur des IT (55 %), la science et l'éducation (48 %), et le marketing et les relations publiques (46 %).³⁴⁶

Les employés qui ont continué à se rendre encore au travail ont expliqué principalement cette situation par le fait que la nature de leur travail exigeait leur présence physique (70% des employés). Mais les répondants ont également donné d'autres raisons de continuer à travailler au bureau :

- à cause de l'ambiance non professionnelle à la maison (28 % des répondants ont cité cette raison) ;
- Impossibilité de concentration à la maison - famille, tâches ménagères (27% des répondants);

³⁴² <https://www.nornickel.ru/>

³⁴³ <https://mintrud.gov.ru/employment/employment/785>

³⁴⁴ Olga Maximova et Dmitry Chernov, « *La culture d'entreprise dans le monde va changer radicalement après le Coronavirus* », 17 mars 2020, <https://www.radiorus.ru/brand/63802/episode/2255018>

³⁴⁵ Enquête menée spécialement pour l'un des plus grand journaux russes « Izvestia » par un site de recrutement hh.ru https://hh.ru/article/28?from=footer_new

³⁴⁶ <https://hh.ru/article/26511>

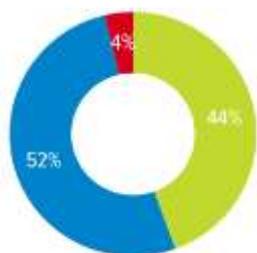
- Il est plus difficile de distinguer le temps de travail et le temps de repos à la maison (16 %). Encore 11 % des personnes interrogées ont admis ne pas avoir suivi la recommandation de travailler à domicile parce qu'elles ne croyaient pas au danger du virus.³⁴⁷

Ce qui nous intéresse le plus dans cette enquête : comment les employés ont vécu le confinement et le travail à distance ? En ce qui concerne les impressions générales sur le travail à domicile, ceux qui ont trouvé plus difficile et ceux qui ont trouvé plus facile de travailler à domicile que dans leur lieu habituel ont été divisés à parts égales - 38% chacun. La différence n'est pas très importante pour 17%.

« Tout d'abord, tout le monde ne sait pas vraiment comment travailler avec des employés à distance. Et il y a là un problème psychologique, ainsi qu'un simple manque d'expérience. La technologie est là, mais seules quelques-unes des entreprises les plus avancées, surtout dans le domaine des technologies de l'information, l'ont utilisée jusqu'à présent au quotidien. Un tel changement est un pas très sérieux qui dépasse la zone de confort, de la restructuration d'un grand nombre de processus et d'investissements tout à fait décents au premier moment. Parce que beaucoup de choses doivent être reconstruites, et peu de managers veulent passer par tous ces problèmes quand tout va bien, car c'est stressant pour le manager et pour tous les employés. Maintenant, le contexte actuel nous oblige à appliquer les nouvelles techniques qui semblent effrayantes dans un premier temps mais confortables par la suite. »³⁴⁸

Après la première vague de confinement, le service de sondage hh.ru a mené une autre enquête auprès des employeurs pour savoir si des entreprises russes ont déjà commencé à réintégrer les employés travaillant à distance dans des lieux de travail réguliers. L'enquête a été menée du 7 au 20 juillet 2020 et a impliqué 81 employeurs.

Figure 13 : Diagramme d'entreprises russes et le télétravail pendant le confinement.



Parmi les entreprises interrogées, 44 % des employeurs ont complètement mis tous leurs employés au télétravail, 52 % ont transféré une partie de leur personnel et 4 % n'ont pas eu de changements depuis le début de crise sanitaire.³⁴⁹

L'enquête a montré que 76% de ceux qui ont pu permettre leurs employés au travail à distance ont déjà commencé à revenir aux bureaux : alors que 44% n'ont pas encore terminé le processus, 32% l'ont déjà terminé, 13% disent qu'ils n'ont même pas commencé, mais qu'ils ont l'intention de le faire, et 9% ont répondu que le retour a été reporté indéfiniment. Seuls 3 % des employeurs

³⁴⁷ Ce sont les résultats de l'enquête menée par le site hh.ru <https://hh.ru/article/26511>, les résultats de l'étude ne peuvent pas être vérifiés par l'auteur.

³⁴⁸ L'interview avec Alexey Zakharov Expert, spécialiste du marché du travail <https://www.radiorus.ru/brand/63802/episode/2255018>

³⁴⁹ <https://hh.ru/article/27138>

interrogés ont déclaré avoir décidé de passer complètement à un format de travail à distance et ne pas avoir l'intention de retourner dans leurs bureaux.

2.11.5 Conclusion : RSE, communication interne, management et culture d'entreprise de crise.

Dans ce chapitre nous avons essayé de donner une brève description de l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques de la RSE en France et en Russie. Nous rappelons que les cas présentés ne sont pas comparables, ce ne sont pas que les exemples les plus remarquables des grandes entreprises mondialement connues. C'est une première vision de la situation de crise sanitaire et de son impact sur la communication interne, la culture d'entreprise et de la RSE qui nous permettra d'effectuer notre travail sur le terrain.

Sommes-nous au bord d'une révolution idéologique ? La plupart des entreprises qui quittent aujourd'hui leurs bureaux et passent au télétravail ne retourneront-elles plus jamais dans leurs bureaux, car elles se rendront compte qu'il est possible d'économiser sur les bureaux, qu'il est possible d'embaucher des personnes n'importe où dans le monde ? Une partie importante des employés, une fois qu'ils s'y seront habitués, n'auront pas à se déplacer physiquement pour travailler. Les individus auront-ils l'impression qu'au lieu de rester parfois assis au bureau et recevoir un salaire relativement modeste peuvent travailler pour plusieurs entreprises et toucher un salaire plus important ?

« *COVID-19 could point us to a different way of conceptualizing private enterprise. Rather than being boxed into some 'CSR' concept that does not transcend the self-interest of the firm, research in this field needs to better theorize how business is a part of societal governance, and how the social and political responsibilities of business can be redefined from a systemic perspective* » ³⁵⁰ La pandémie a ouvert un grand nombre de possibilités organisationnelles, en les imposant dans la plupart des cas. Au moment de rédaction de la présente thèse (mai 2022), nous sommes toujours en période de crise sanitaire en France, comme en Russie et un prochain confinement dans un futur proche peut être envisagé par le gouvernement.

Garder la culture d'entreprise à distance, est-il possible ? La pandémie COVID-19 soudainement éclatée a remis en question la capacité des entreprises à adapter rapidement leurs processus opérationnels au nouvel environnement, mais a également montré aux entreprises

³⁵⁰ Crane, A., & Matten, D. (2020). COVID-19 and the Future of CSR Research. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12642. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>

l'importance d'une composante moins visible mais très importante - la culture d'entreprise. C'est la force et le caractère unique de la culture d'entreprise qui peuvent jouer un rôle déterminant dans la réussite d'une entreprise en situation de crise.

« Une forme de convergence s'est établie autour de l'idée d'une distinction entre les entreprises disposant d'une « bonne » culture (forte, cohérente), vue comme un facteur de stabilité et de réactivité, de celles qui présentaient des incohérences ou des tensions entre sous-cultures. Cette vision dominante, directement inspirée du culturalisme américain et d'une lecture psychosociologique des phénomènes sociaux, continue d'être vivace dans le management en France et dans le Monde. Bien souvent elle conçoit la culture comme un phénomène conscient voire parfois comme un ensemble de folklores qui viendraient **limiter les possibilités d'évolution et d'innovation.** »³⁵¹ En même temps, la culture peut limiter l'évolution de l'entreprise dans certains cas, en gardant les valeurs, les mythes, les rites et les pratiques en refusant toutes autres possibilités. Réapproprier « les nouveaux territoires de travail », techniques de la communication interne, répartir correctement les rôles et les tâches, établir des relations de confiance et de soutien, faciliter le partage des connaissances et des opinions au sein de l'équipe sont autant de reflets de la culture d'entreprise qui fait d'une entreprise un gagnant ou un perdant en cas de crise :

« La crise du coronavirus révèle les externalités négatives et les conséquences néfastes de la mise sous management d'un certain nombre d'inducteurs de la crise parmi lesquels, la biodiversité, la recherche et la santé. En effet, le seuil de retournement des fameuses « bonnes pratiques » dont on ne questionne plus la pertinence (bonne pratique pour qui, pourquoi ? dans quelle mesure ? quand ? comment ? ...) du moment qu'elles permettent l'action « efficace » au service de l'utilité économique, semble avoir été atteint. »³⁵²

L'expérience montre que de nombreuses entreprises diffusent des valeurs et des principes similaires, mais en fait, tout le monde n'est pas capable de les suivre dans des conditions favorables, on ne parle même pas des cas de situations défavorables que les employés ont vécu pendant le confinement. La traduction des valeurs vient directement des dirigeants sous la forme des comportements qu'ils manifestent et des décisions qu'ils prennent. Et si les paroles d'un

³⁵¹ Godelier Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192), p. 95-111. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

³⁵² Fall Ibrahima, « Une crise peut en cacher une autre : comprendre la crise du management pour comprendre la crise sanitaire du coronavirus. Quelques pistes de refondation du management », Question(s) de management, 2020/3 (n° 29), p. 61-69. DOI : 10.3917/qdm.203.0061. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-61.htm>

cadre ne correspondent pas à ses actes, les valeurs sont dévalorisées aux yeux des employés, ce qui a un impact négatif direct sur leur confiance, leur motivation et leur productivité.

« *COVID-19 rather points to the fact that we need to explore how different systems of capitalism across the globe have prepared for and dealt with the challenges of the pandemic, and what role for business responsibility is allocated in these systems to address social demands and the needs of wider society.* » ³⁵³

³⁵³ Crane, A., & Matten, D. (2020). COVID-19 and the Future of CSR Research. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12642. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>

III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons abordé le sujet avec une posture empirico-inductive dans le sens où nous avons voulu nous approcher de la situation réelle à partir du terrain étudié, dans notre cas les entreprises russes et françaises. Afin de réaliser notre recherche nous avons choisi d'utiliser les approches qualitatives – l'entretien et l'analyse de contenu, qui prennent leurs sources dans l'anthropologie sociale, ainsi que l'approche quantitative du questionnaire. La construction de l'architecture de notre recherche nous permet de mieux articuler les méthodes de recherches avec la problématique, les questions qu'on souhaite aborder et nos hypothèses. Pour des raisons sanitaires liés à la pandémie Covid-19 dans le monde entier, notre recherche privilégie une approche par entretien individuel via Skype ou Zoom, l'analyse de contenu et le questionnaire mené et administré par internet. Nous n'avons pas pu réaliser l'observation participante au sein des entreprises russes dans le contexte sanitaire et politique actuel.

Les limites de la méthodologie se manifestent dans la validation de l'interprétation des résultats de recherche. Il est important de rappeler que les personnes interrogées ont donné leurs opinions personnelles traitées par la suite dans la présente étude. La taille de l'entreprise et son secteur d'activité jouent un rôle important dans la perception des pratiques et des discours de la RSE, de la culture d'entreprise, du management ainsi que de la communication interne.

Selon Moliner, Rateau et Cohen-Scali ³⁵⁴ l'analyse de contenu - est la technique la plus appropriée pour identifier les opinions, les croyances, les prises de position et les points de vue véhiculés par les discours. Ce travail d'analyse nous paraît indispensable parce qu'il permet de dépasser la variabilité du discours individuel et donne accès à des significations communes qui sont le fondement même de toute représentation sociale sur la RSE. Selon R. Muchielli l'analyse de contenu correspond à « *un terme générique désignant l'ensemble des méthodes d'analyse de documents, le plus souvent textuel, permettant d'explicitier le ou les sens qui sont contenues et/ou le ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens* » ³⁵⁵.

Nous avons réalisé l'analyse de contenu à partir de techniques précises (organisation du corpus, codage, découpage, interprétation) qui nous permettront d'améliorer la systématisation et la généralisation, la synthèse des résultats de recherche. Nous avons également effectué

³⁵⁴ MOLINER, Pascal., RATEAU, Patrick et COHEN-SCALI, Valérie. *Les représentations sociales : pratique des études de terrain*. Grenoble (France) : Presses Universitaires de Grenoble, 2002.

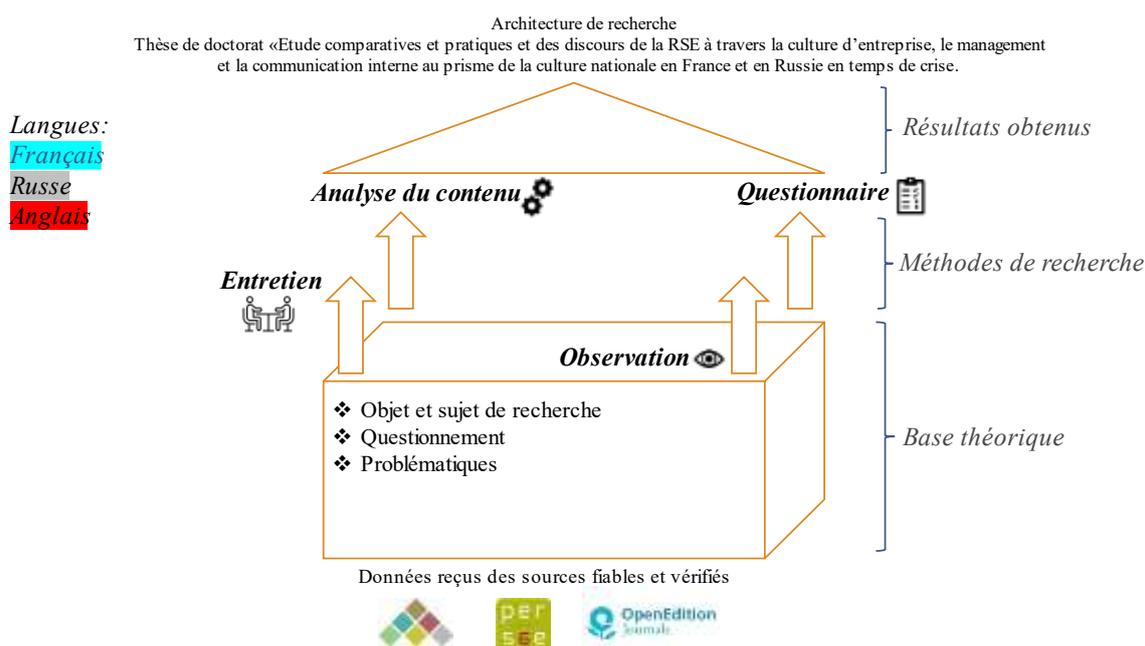
³⁵⁵ Mucchielli, R. (1991). *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris : ESF éditeurs.

l'analyse qualitative via le logiciel NVIVO 12 : l'analyse de dix rapports RSE d'entreprises françaises et dix rapports d'entreprises russes. L'analyse de contenu est l'une des méthodes de recherche interdisciplinaire, qui apparaît à l'encroisement de la sociologie et de la linguistique, culturologie et de la science d'information et de communication. Nous avons analysé les indicateurs quantitatifs de l'information textuelle (les supports papiers, les magazines), audiovisuelle (les spots publicitaires, les affiches) et numériques (publication sur internet des rapports non financiers, par exemple) avec l'objectif d'interpréter les résultats de recherche sur les pratiques et les discours de la RSE, la culture d'entreprise, le management et la communication interne. Nous avons abordé des questions essentielles : Quels sont les objectifs stratégiques de la RSE ? A qui l'entreprise s'adresse et pourquoi ? Aux clients, aux parties prenantes, aux employés ? Nous ne pourrions pas révéler l'impact de la culture nationale sur ces pratiques et discours en utilisant uniquement l'analyse de contenu, néanmoins les avantages de cette méthode deviennent vraiment inestimables lorsqu'ils sont utilisés en combinaison avec d'autres méthodes de recherche.

3.1 L'architecture de la recherche : construction de la méthodologie de recherche

Nous avons présenté schématiquement les méthodes de recherche que nous allons utiliser :

Figure 14 : Méthodologie de recherche : l'architecture de thèse, compilée par l'auteur



Afin de mieux expliquer en quoi consiste et comment se déroule la procédure d'analyse du contenu des pratiques et des discours de la RSE, nous mettons en avant les quatre principes sur lesquels repose cette méthode de recherche : la systématisation, l'objectivité, la formalisation et la mesurabilité. Le degré de fiabilité et crédibilité des résultats de l'analyse de contenu dépend directement du suivi de la procédure - de l'échantillonnage à la forme de présentation des résultats. Les règles doivent couvrir l'ensemble du processus, être explicites, être interprétées sans ambiguïté et correspondre aux objectifs de l'analyse. Le chercheur doit s'éloigner autant que possible, se distancier de ses préférences personnelles. Enfin, les données statistiques quantitatives permettront d'effectuer une analyse plus approfondie, ce qui contribue à une interprétation plus objective des données collectées, et permet d'éliminer le bruit d'informations aléatoires et de révéler des liens significatifs entre les différentes parties des opinions individuelles (les salariés, le cadre dirigeant et autres acteurs internes et externes de l'entreprise) et des documents officiels au niveau national et des documents internes en général.

3.2 L'entretien personnel

« Une interview est une communication personnelle suscitée dans un but d'information. Cette définition est commune à l'interview scientifique, pratiquée notamment en psychologie sociale, et à l'interview de presse, radio, cinéma et télévision. Mais la différence apparaît dans la nature de l'information. L'information en sciences sociales entre dans un système méthodologique, hypothétique et vérificateur. »³⁵⁶ Cette définition introduite par Edgar Morin décrit l'objectif principal d'interview comme le moyen de recherche et de collecte d'information - la narrativité de l'information, la subjectivité implicite de l'information d'une part et le point de vue du narrateur d'autre part.

L'interview prend ses sources dans la philosophie - c'est un discours, un dialogue qui permet de « nouer et dénouer la dynamique créative des pensées des interlocuteurs ».³⁵⁷ L'entretien met en valeur la pensée ou la personnalité, analyse et organise, relance et affronte les réflexions, stimule l'improvisation et nourrit le contenu de discussion. Le mot « interview » ou « entrevue » est emprunté de l'anglais, il est apparu dans la langue française à la fin du 19ème siècle. Dans le dictionnaire Robert de 1984, l'interview « est une entrevue au cours de

³⁵⁶ MORIN E., *L'interview dans les sciences sociales et à la radio-télévision, communication présentée au XIème colloque international sur le film ethnographique et sociologique de Florence (1965)*, Communications n°7, Seuil, 1966.

³⁵⁷ Paillé, Pierre. *La Méthodologie Qualitative Postures De Recherche Et Travail De Terrain*. Paris: A. Colin, 2006. Print. Collection U Sociologie.

laquelle un journaliste interroge une personne sur sa vie, ses projets, ses opinions dans l'intention de publier une relation de l'entretien ». Néanmoins, dans le dictionnaire le Larousse, l'interview est une « Méthode d'enquête sociologique qui a pour but d'établir un rapport de communication verbale entre l'interviewé et l'intervieweur »³⁵⁸. C'est-à-dire l'interview est un moyen d'interaction des individus, un processus de communication qui donne naissance aux idées et permet d'obtenir l'information qualitative dans son contexte, à travers le prisme appréciatif de l'interviewé.

On distingue trois types d'interview : l'interview directif, semi-directif et libre. Nous allons étudier plus précisément les caractéristiques de chaque type d'interview afin de choisir le type d'interview qui nous permettra de répondre à la problématique de recherche grâce au tableau des caractéristiques principales de type d'interview ci-dessous.

Tableau 8 : Les types d'interview.

Type d'interview	Interview directive	Interview semi-directive	Interview libre
Caractéristiques			
Liberté de parole	Réponses peu développées, peu de liberté de parole	Plus de flexibilité, liberté de parole sur le sujet précis	Grande liberté de parole
Questions préparées	Les questions préparées à l'avance, obligation de suivre l'ordre précis de la discussion	Possibilité de changer l'ordre des questions, développer le sujet. Les questions préparées à l'avance	L'improvisation
Qualité de l'information	L'information précise, peu de réflexions et de témoignages	L'information riche de réflexions sur le sujet précis.	L'information riche de réflexions, sans cadre précis (difficultés d'interprétation)

³⁵⁸ Définition de dictionnaire Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interview/43894>

Tant que l'objectif de notre recherche est d'étudier les discours et les pratiques de la RSE, la culture d'entreprise, la gestion ainsi que la communication interne au prisme de la culture nationale en France et en Russie et collecter des données qualitatives, il est évident que l'interview est la meilleure méthode que l'on puisse utiliser pour le recueil d'informations qualitatives. Nous ne pouvons avoir une vision de l'implicite de ces dernières notions qu'à travers une « *vive discussion* ».

En tant qu'outil de recherche nous avons choisi le type d'entretien semi-directif, qui permettra de donner plus de liberté de s'exprimer à la personne interrogée, plus d'initiative de la parole et rester dans le cadre strict de la recherche. Nous avons déterminé le choix de cette technique d'entretien en fonction des objectifs de notre recherche : « *L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes.* »³⁵⁹. L'entretien semi-directif comme méthode de recherche nous permettra d'enrichir la recherche par l'expérience vécue, par les témoignages exclusifs des représentants des cultures différentes.

Au plan méthodologique, l'interview est constituée de questions ouvertes, permettant une vue qualitative des objectifs visés, entrant dans une logique compréhensive et mettant en relief la description du modèle de la RSE, de la culture d'entreprise avec ses valeurs et normes, la communication interne et les traditions nationales, le management. On essayera de trouver l'explication des causes d'une manière inductive afin de comprendre les phénomènes des pratiques socialement responsables des entreprises et le rôle et l'impact de la culture nationale sur le processus d'instauration de la RSE.

L'un des objectifs d'utiliser l'interview semi-directive est de découvrir les phénomènes complexes des pratiques et des discours de la RSE et de l'impact de la culture nationale sur ces phénomènes. Nous avons pu avoir trente interviews semi-directives avec des chefs d'entreprises, des professionnels dans le domaine de la RSE en France et en Russie. En plus, nous avons pu avoir une vingtaine d'interviews libres avec des employés des entreprises lors de l'étude des cas (interviews courtes, quinze minutes en moyenne). Il est probable que grâce au dialogue, nous assisterons à la co-construction de sens et nous pourrions découvrir les racines des pratiques de la RSE et expliquer le choix de ces pratiques socialement responsables des

³⁵⁹ LICOLN Y.S., *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. Qualitative Inquiry*, 1995

entreprises en France et en Russie. Pendant l'entretien de recherche, l'interaction de l'enquêteur et la personne interrogée sont susceptibles de reproduire trois biais : *le biais du dispositif de l'enquête, le biais liés à leur situation sociale respective et le biais du contexte de l'enquête*³⁶⁰. Durant l'entretien, nous avons essayé d'adopter une posture « neutre », empathique, de créer une atmosphère sereine, et des phases d'écoute active.³⁶¹ Nous avons essayé d'assurer la richesse de l'entretien grâce à une relation de confiance établie avec les personnes. Nous avons évoqué à l'avance les objectifs de recherche, les modalités de déroulement, la durée de l'entretien ainsi que l'engagement de présenter la synthèse des résultats de l'entretien. Ce sont les critères de succès qui contribuent à l'établissement de la relation de confiance et de réussite de l'entretien.

Pour faciliter l'échange avec l'interviewé nous avons décidé de déterminer les conditions d'échange telles que :

Enregistrement de l'interview : L'enregistrement de l'interview nous permettra d'analyser le dialogue en le réécouter à posteriori, et nous évitera de prendre des notes. Ainsi nous pouvons nous focaliser sur l'écoute et l'interaction. L'accord de l'enregistrement de la personne sera établi à l'avance.

Engagement de la conversation : L'entretien a été réalisé grâce à une plateforme de discussion et d'échange sur le sujet proposé : l'enquêteur d'un côté a pris la distance juste (la position neutre, non directive), et d'autre part, a adopté une attitude d'écoute active afin de créer la relation de confiance et d'empathie avec l'interlocuteur. Nous avons élaboré également un guide d'entretien qui nous a servi de « canevas » lors des entretiens.

Les hypothèses de la recherche ont été rédigées sous forme de questions ouvertes, en autorisant une liberté de parole aux personnes interrogées. Nous avons prévu une discussion structurée répondant à une logique déterminée, les questions étaient posées de façon qu'elles permettent d'obtenir des réponses sur le comportement de la personne, en suivant et développant en même temps les pensées et les opinions de cette dernière. Il était prévu la possibilité de modifier l'ordre des questions en fonction de l'évolution de l'entretien. Notre objectif le plus important était

³⁶⁰ POUPART J., *L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques* », Poupart J., Deslaurier JP., Groulx LH., Laperrière A., Mayer R. & Pires AP., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin, 1995

³⁶¹ ROGERS, Karl, *Psychothérapie et relations humaines: théorie de la pratique centrée sur la personne*. Paris, ESF, 2016

d'aborder tous les items et toutes les questions, d'approfondir le sujet ainsi que de tenter de ressentir la posture de la personne interrogée par rapport aux questions posées.

3.3 L'analyse de contenu

« Suivre, pas à pas, l'accroissement quantitatif et la diversification qualitative d'études empiriques fondées sur l'utilisation d'une des techniques classées sous le terme générique d'analyse de contenu. C'est observer, à posteriori, les améliorations matérielles et les applications abusives d'une pratique qui fonctionne depuis plus d'un demi-siècle. Mais c'est aussi s'interroger sur ses conditions d'émergence et d'extension dans des secteurs divers des sciences humaines et essayer de mettre au clair les rapports que l'analyse de contenu entretient (ou n'entretient pas) avec des disciplines voisines par leur objet ou par leurs méthodes. »

Laurence Bardin, 2013 ³⁶²

La compréhension de la stratégie de la RSE des entreprises françaises et russes obtenue à la suite d'une analyse de contenu nous permettra de mesurer l'impact de la culture nationale et de l'environnement économique, social et éthique sur les pratiques socialement responsables des entreprises en se basant sur l'analyse de tout ce qui est dit et montré dans leur supports numériques, audio-visuels et textuels. L'analyse du contenu des pratiques de la RSE est utilisée conjointement avec les autres méthodes de recherche quantitative, ce qui nous aide à mieux comprendre la relation existante entre les caractéristiques des discours (reporting non financier) et des pratiques réelles de la RSE. Cette méthode permet aux annonceurs à mieux évaluer leurs capacités stratégiques et créatives. L'analyse de contenu est une méthode de recherche systématique utilisée pour identifier des modèles de pratiques responsables ou des éléments d'une stratégie de la RSE, tels que le positionnement, les messages, le contenu, les domaines d'actions et réalisations.

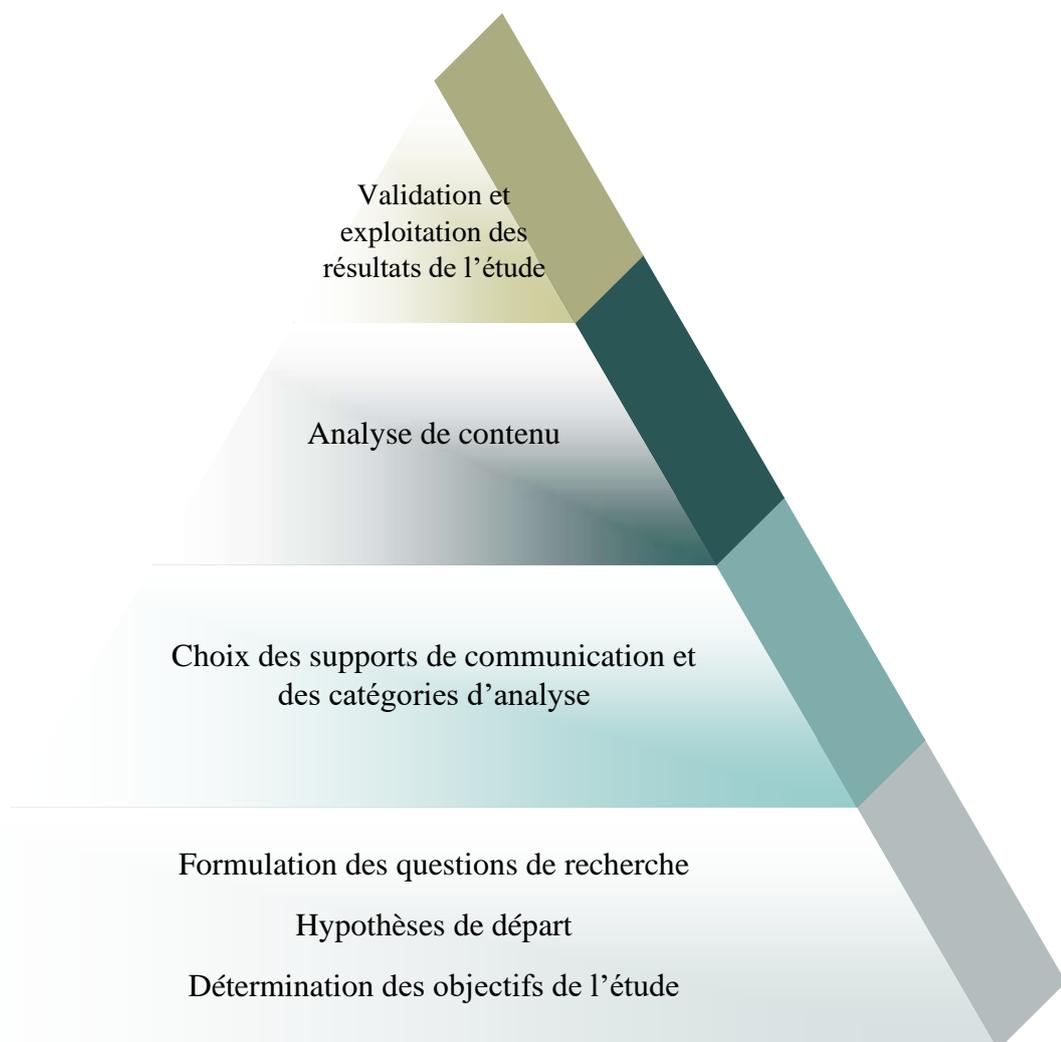
L'analyse du contenu doit être effectuée de manière cohérente et systémique. Le respect de ce principe affecte directement le degré de fiabilité des résultats de l'analyse de contenu. L'échantillonnage et la sélection des publicités étudiées au cours de l'analyse du contenu doivent être effectués conformément à des règles clairement formulées et bien structurées. Le chercheur

³⁶² BARDIN, Laurence., *Chapitre premier. Historique, L'analyse de contenu*, sous la direction de Bardin Laurence. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 15-29.

garde la posture neutre et se distancie de l'objet de la recherche ce qui permet de rendre cette méthode de recherche plus crédible.

Nous avons pour l'objectifs de départ l'étude comparative des pratiques et des discours de la RSE, de la culture d'entreprise, le management et la communication interne à travers la culture nationale qu'on peut mesurer en analysant l'impact sur le groupe cible, qui se manifestent dans les transformations de mode de vie, des valeurs sociales et le comportement des individus ainsi que les représentations sociales en modifiant leurs facteurs cognitifs, interactifs, émotionnels et instrumentaux. Nous présentons le plan de l'analyse de contenu étape par étape :

Figure 15 : L'analyse de contenu, le schéma compilé par l'auteur



Comme la plupart des méthodes de recueil de l'information, l'analyse du contenu commence par l'identification d'un problème, la définition des objectifs et la formulation des

hypothèses. Les hypothèses peuvent être générées sur la base du contexte théorique de recherches et d'expériences et des perspectives que nous offrent les technologies d'information et de communication. Nous avons formulé les trois hypothèses de recherche et nous avons concrétisé les questions principales de notre étude. Dans le cadre de notre étude nous allons procéder à l'analyse de contenu des rapports de la performance extra-financière des entreprises françaises et russes, des documents textuels et numériques des entreprises, et des entretiens réalisés.

L'analyse de contenu est un outil qui prend en compte les dynamiques des représentations sociales des pratiques de la RSE et tient compte de l'importance de rôle qu'elles ont dans le processus de production et la réception des énoncés. Le discours produit dans le processus de communication met en valeur un double objectif : tenter de dégager la signification de l'énoncé pour l'émetteur (la subjectivité) et chercher à établir la pertinence pour le récepteur (l'objectivité).³⁶³

Pour Claude Flament, les représentations sociales sont « *un ensemble organisé de cognitions relatives à un objet, partagées par les membres d'une population homogène par rapport à cet objet* ». ³⁶⁴ Cette théorie comprend les trois niveaux d'interférence des représentations sociales avec le discours qui est l'objet de l'analyse de contenu :

- niveau du contenu (les cognitions ou les éléments) ;
- niveau de la structure (l'ensemble organisé) ;
- niveau des conditions de production (qui et dans quel contexte produit l'énoncé).

Nous allons observer le fonctionnement des représentations sociales par le biais des techniques d'analyse de contenu.

3.4 Le questionnaire comme méthode quantitative de recherche

³⁶³ NEGURA, Lilian., *L'évolution de la représentation sociale du travail dans le contexte de mutations économiques en occident*. Carrierologie, 2006

³⁶⁴ FLAMENT, C., *Structure, dynamique et transformation des représentations sociales*, dans Abrie J.C., (dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994, p.37-58.

Afin de compléter les données et les informations issues de la partie théorique et de l'interview, nous avons décidé de questionner les employés des entreprises étudiées en France et en Russie. Cette démarche nous permettra de faire un diagnostic de la RSE, la culture d'entreprise, de la communication interne et du management d'un point de vue des employés.

Le questionnaire en tant que méthode de recherche représente « *un recueil d'informations dans une situation de face à face* ». ³⁶⁵ Nous nous mettons face à la problématique de notre recherche afin d'obtenir plus de données quantitatives.

Le travail sur le questionnaire débute par la recueil et l'analyse des informations sur la RSE en général, sur la culture d'entreprise, le management, la communication interne. Ce sont des ouvrages, des articles sur le sujet de la recherche dans son contexte (l'histoire du pays et le développement de l'entrepreneuriat dans les pays étudiés, la sociologie du travail, l'anthropologie, l'économie, la politique du pays étudié). A la fin de l'administration de notre questionnaire nous allons en faire l'analyse et revenir vers nos hypothèses.

Nous avons élaboré le plan de réalisation de questionnaire en tant que méthode de recherche supplémentaire :

Figure 16 : Les étapes du questionnaire réalisé dans le cadre de la thèse

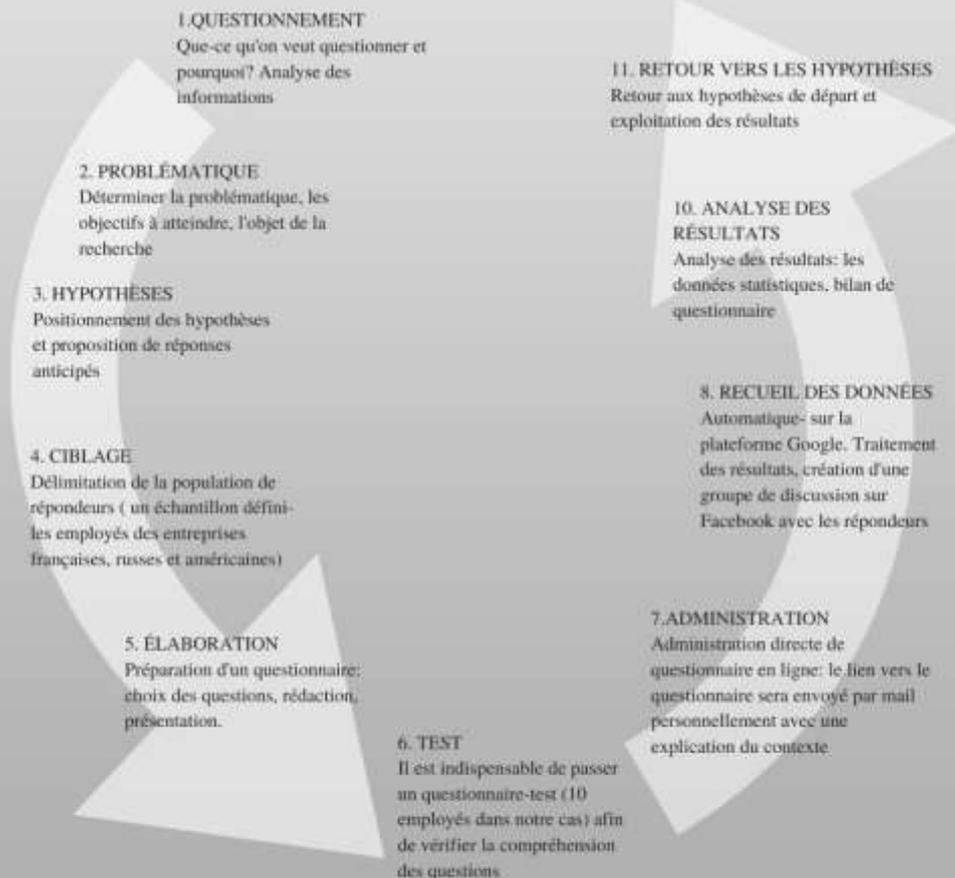
³⁶⁵ GUIBERT, Joël et JUMEL, Guy. *Méthodologie des pratiques de terrain en SHS*, Armand Collin, 1987



Questionnaire "Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise."

Phase préparatoire

Phase réalisation



Nous avons déterminé les conditions d'application du questionnaire :

- Les répondants devaient avoir une expérience de travail au sein d'une des entreprises étudiées(ciblage) ;
- Le questionnaire était établi en français et en russe, donc les répondants peuvent répondre aux questions en utilisant leur langue maternelle ;

- Les questions étaient compréhensibles pour tous, elles étaient claires et précises (minimum de termes scientifiques).

Le questionnaire était créé sur une plateforme Google.³⁶⁶

Figure 17 : Questionnaire en ligne dans le cadre de la recherche



Nous avons également utilisé un questionnaire supplémentaire en français et en russe pour l'objectif secondaire d'identifier et de caractériser les représentations sociales de la RSE en France et en Russie via une plateforme dragnsurvey.com : ³⁶⁷

³⁶⁶ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLY8r8IXakx0pC-6DEgWwK2oWtjARbH3-MXbe7G0vzZv85_A/viewform?usp=sf_link

³⁶⁷ Le questionnaire disponible sur <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/2b0b7c1a> en français, et en russe : <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/5b0254c5>

IV. PARTIE PRATIQUE

4.1 Introduction

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de comparer les pratiques et les discours de la RSE, en prenant en compte la culture d'entreprise, la communication interne et le management des entreprises françaises et russes. Néanmoins, nous ne pouvons pas nous appuyer sur l'analyse des entreprises qui ne sont pas de même taille, de même secteur d'activité... Nous avons réalisé l'étude de cas de trois entreprises en France et trois entreprises en Russie qui ne rentrent pas dans notre cadre de comparaison : le Groupe Robertet³⁶⁸, Orange³⁶⁹ et le centre commercial Cap 3000³⁷⁰ en France (groupe Altea), et Mindbox³⁷¹, le groupe Sberbank³⁷² et le groupe Alrosa³⁷³ en Russie. Nous avons fait l'analyse comparative des rapports de la RSE et des autres documents textuels, des pages web, des réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, etc), des images, des vidéos et autres documents graphiques. Ensuite, à l'aide du logiciel d'analyse qualitative des données Nvivo 12³⁷⁴ nous avons comparé les dix rapports de la performance extra-financière des entreprises russes et dix rapports des entreprises françaises. Cette étude d'analyse nous a permis d'interpréter les discours et les pratiques de la RSE des entreprises en question.

Les deux questionnaires et trente entretiens semi-directifs et entretiens libres ont été effectués au cours de notre étude. Selon Catellani « *les rapports d'entreprise apparaissent comme des dispositifs rhétoriques qui montrent l'engagement à la lisibilité de l'entreprise, en mettant en scène visuellement les composantes abstraites (les processus, les quantités), les personnes et les structures de l'entreprise.* »³⁷⁵ Donc l'analyse des rapports RSE présentent un intérêt général comme une technique de décodage des engagements sociétaux des entreprises envers leurs employés.

³⁶⁸ <https://www.robertet.com/>

³⁶⁹ <https://www.orange.com/fr>

³⁷⁰ <https://www.cap3000.com/>

³⁷¹ <https://mindbox.ru/>

³⁷² <https://www.sberbank.com/ru>

³⁷³ <http://eng.alrosa.ru/>

³⁷⁴ <https://ritme.com/software/nvivo/>

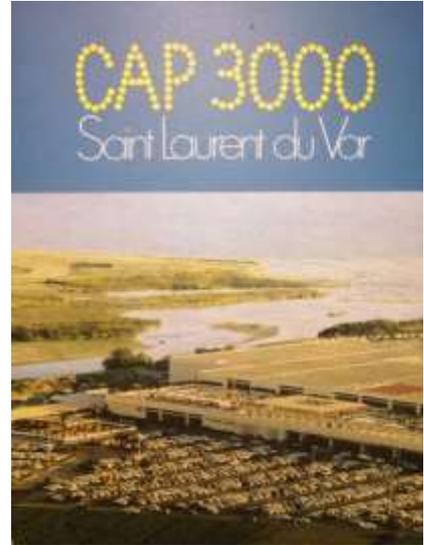
³⁷⁵ CATELLANI, Andrea *Figures et paroles de la responsabilité dans la communication corporate : la dimension visuelle des rapports d'entreprise, Communication et organisation* [Online], 47 | 2015, Online since 01 June 2018, connection on 27 February 2022. URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4912> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4912>

ETUDE DES CAS

4.2 Centre commercial « Cap 3000 », Saint Laurent du Var, France

Figure 18 : Couverture d'une brochure de présentation du centre commercial « Cap 3000 »³⁷⁶

Nous avons fait une étude de cas du centre commercial Cap 3000 situé à côté de l'aéroport de Nice, dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Nous avons effectué l'analyse de contenu des rapports de la RSE, du site du centre, l'interview avec le directeur du centre commercial et nous avons également analysé les 58 réponses des employés et des prestataires du centre commercial au questionnaire réalisé par l'auteur.³⁷⁷ Notons que l'auteur de la présente étude fait partie de l'équipe de réception du centre commercial depuis mai 2018³⁷⁸ et a pu recueillir plusieurs témoignages des employés du centre.



Le centre commercial a été réalisé dans le cadre de concours de la Sogebail et de la Sofinabail, filiales de la Société Générale par « *Les Nouvelles Galeries* ». ³⁷⁹ L'inauguration et l'ouverture du centre date du 21 octobre 1969. ³⁸⁰ « *Les Nouvelles Galeries* » inspirées par les centres commerciaux aux Etats-Unis ont réalisé une étude sur cette nouvelle forme d'accès au shopping : magasins périphériques avec l'accès au parking. Cette étude a permis de comparer la France et les Etats-Unis dans les aspects géographiques, socio-politiques, économiques, culturels, ainsi que les habitudes de consommateurs et déterminer le lieu d'implantation du centre commercial. Le choix est tombé sur la région niçoise qui réunit le maximum de critères de la réussite : une bonne infrastructure routière (l'accès de la C.D. 41, de la R.N.7, autoroute A8 maintenant, réseau de transport en commun), une région d'attraction touristique englobant Nice, Cannes, Antibes, Grasse, Monaco.

³⁷⁶ Brochure éditée par « Nogorama », revue membre de l'U.J.E, dépôt légal n° 27818, 1969, édition Brunétoile

³⁷⁷ Le liens vers le questionnaire réalisé par auteur dans le cadrer de thèse :

<https://docs.google.com/forms/d/1koqRD6IvLtTdNr-6qooVGHEfdOrHwMEnzDXdB6JPzgA/prefill>

³⁷⁸ L'auteur occupe un poste d'hôtesse de la réception en CDI pour la société ETIC, le prestataire de service du centre commercial Cap 3000

³⁷⁹ Chatriot Alain, Chessel Marie-Emmanuelle. L'histoire de la distribution : Un chantier inachevé. Histoire, économie et société, Armand Colin, 2006, <http://www.cairn.info/revue-histoire-economie-et-societe-2006-1-page-67.htm>

³⁸⁰ La présentation du centre commercial dans le brochure éditée par « Nogorama », revue membre de l'U.J.E, dépôt légal n° 27818, 1969, édition Brunétoile

Le centre commercial devient un « *centre de vie* » : à part le shopping, le centre propose des services nécessaires, des points de restauration, une piscine, une salle de cinéma. « *Même si ce centre commercial régional est situé dans une gamme moyenne-haute, il est un grand lieu de rencontre, des quartiers populaires niçois aux collines résidentielles de la Côte d'Azur* »³⁸¹ Le nom du centre commercial Cap 3000 est une abréviation de « *capacité 3000 places de parking* »³⁸² Le centre devient également un employeur important dans la région : plus de 1800 emplois ont été créés pour l'ouverture en 1969.³⁸³ L'association des Commerçants de Cap 3000 a été créée par « *Les Nouvelles Galeries* » afin de regrouper l'ensemble de sociétés et commerçants du centre.

Aujourd'hui le centre commercial appartient à la société Altarea, une société du Groupe Altarea Cogedim. « *L'extension qu'on a eue en 1989, la partie où il y a H&M c'était pris pour le parking, et ensuite en juillet 2010 ALTAREA a racheté Cap 3000.* »³⁸⁴ Après avoir fêté ses 50 ans en 2019, Cap 3000 a continué sa transformation. Aujourd'hui le centre commercial compte des surfaces de commerce (plus de 300 boutiques), des espaces de détente et de bien-être, des points de restauration et de loisirs d'environ 135 000 m².³⁸⁵ Le centre commercial est toujours l'un des plus importants employeurs du département Alpes-Maritimes, avec plus de 4000 employés. C'est « *une ville dans la ville* », élu le 18 mars 2022 « *Le meilleur centre commercial du monde* » lors du salon mondial de l'immobilier MIPIM³⁸⁶ dans la catégorie de touristique internationale.³⁸⁷ Notre étude a donc un intérêt particulier aux pratiques et discours de la RSE, la communication interne, la culture d'entreprise et le management au sein du centre commercial Cap 3000. On se pose la question si le centre commercial reflète sa longue histoire, sa culture d'entreprise, sa culture nationale (voir régionale), quels sont les pratiques et les

³⁸¹ Laffont Nicole, « Cap 3000 : un sacré pari lancé en 1969 », Nice-Matin, 25 octobre 2009

https://cannes.maville.com/actu/actudet_--cap-3000-un-sacre-pari-lance-en-1969-9580-1127812_actu.Htm

³⁸² Anne Le Hars, « *Il y a 50 ans, Cap 3000 naissait dans les Alpes-Maritimes* », <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/alpes-maritimes/nice/il-y-50-ans-cap-3000-naissait-alpes-maritimes-souvenirs-du-public-recherches-1682194.html> consulté le 13/04/2022

³⁸³ La présentation du centre commercial dans le brochure éditée par « Nogorama », revue membre de l'U.J.E, dépôt légal n° 27818, 1969, édition Brunétoile

³⁸⁴ L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisé par l'auteur.

³⁸⁵ Piérine Herbin, « Altarea Cogedim veut donner une nouvelle dimension à Cap 3000 », sur La Tribune, 2011 <https://region-sud.latribune.fr/Actualites/Altarea-Cogedim-veut-donner-une-nouvelle-dimension-a-Cap-3000-457.html>

³⁸⁶ <https://www.mipim.com/fr-fr.html>

³⁸⁷ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/alpes-maritimes/nice/cap-3000-elu-meilleur-centre-commercial-du-monde-un-lieu-de-vie-depuis-53-ans-dans-les-alpes-maritimes-2503079.html>

discours de la RSE du centre, ainsi que la stratégie de la communication interne, qu'on étudie plus en détails dans les sous-chapitres suivants.

4.2.1 Les démarches de la RSE d'Altearea Cogedim

« Anticiper les évolutions, changer sa vision de la ville de demain, faire profiter la collectivité de sa puissance d'innovation, réinventer ses métiers : c'est avec conviction qu'Altearea Cogedim souhaite inscrire sa croissance dans une optique de responsabilité sociétale de l'entreprise et agir en partenaire d'intérêt général. »

Alain Taravella, Président Fondateur d'Altearea Cogedim³⁸⁸

Tant que le centre commercial appartient au groupe des sociétés ALTAREA COGEDIM³⁸⁹, nous avons analysé les discours et les pratiques de la RSE de ce dernier. ALTAREA COGEDIM se positionne en tant que « *partenaire de transition écologique, sociale et sociétale des métropoles* ». ³⁹⁰ La stratégie de la RSE du groupe réside sur les 3 piliers : accompagnement des talents, agir pour la satisfaction de la clientèle et s'engager pour des métropoles durables. Notons que la RSE occupe une place importante dans la stratégie générale du groupe : même sur le site de l'entreprise, l'onglet « *RSE* » occupe la deuxième place après la présentation du groupe et bien avant les autres onglets tels que : « *Innovation* », « *Finance* », et autres. A part la page sur le site officiel dédiée à la RSE, le groupe possède une web-série RSE. « *Tous engagés !* » sur le site YouTube ³⁹¹, ce qui montre une importance grandissante des discours et des démarches de la RSE.

Le groupe présente les résultats extra-financiers sous les formes suivantes :

³⁸⁸ BROCHURE RSE, 2 AVR. 2021 disponible en ligne <https://presse.altarea.com/assets/brochure-rse-1048-a4d3f.html?lang=fr>

³⁸⁹ Le centre commercial fait partie de ALTAREA COMMERCE
<https://www.altarea.com/groupe/marques/altarea-commerce>

³⁹⁰ Le discours de Stéphane THEURIAU, président du Directoire de Cogédim, dans la « Brochure RSE », 2 avril 2021 <https://presse.altarea.com/assets/brochure-rse-1048-a4d3f.html?lang=fr>

³⁹¹ https://www.youtube.com/watch?v=UWXH9KTJuQA&list=PLAmnwGYo_6eYBxwfmCY02-QwOXpZwUiRg&index=7

- Le tableau des indicateurs de la RSE en 2 versions (la version longue³⁹² et la version brève³⁹³), divisé en trois piliers d'engagement : engagement environnemental, social et sociétal ;
- L'infographie des statuts attribués par des agences d'audit extra-financier : Statut *Green Star 5** (Global Real Estate Sustainability Benchmark³⁹⁴), Indice *Gaïa* (Ethifinance³⁹⁵) et Statut *Prime* (ISS-ESG³⁹⁶) ;
- La rapport stratégique 2021³⁹⁷ ;
- La déclaration de performance extra-financière³⁹⁸ ;
- La brochure RSE³⁹⁹ ;
- Les infographies RSE « Nature en ville 2021 », « Economie circulaire 2021 », « Climat 2021 », « Bien-être 2021 », « Certification 2021 », « Empreinte sociétale 2021 ». ⁴⁰⁰

Nous pouvons interpréter cette diversité des formats de présentation des résultats extra-financiers comme un outil de communication des pratiques de la RSE d'une manière transparente et accessible pour les parties prenantes internes et externes du groupe.

Nous avons interrogé le directeur du centre commercial au sujet des démarches de la RSE appliquées au sein du centre commercial « Cap 3000 » :

« En fait, ce qu'on a fait on s'est mis en relation avec la ligue de la protection des oiseaux, la LPO, pour étudier les impacts de l'extension de Cap 3000 par rapport aux oiseaux, et c'est pour ça quand vous voyez les vitrages il y a les petites rayures, les petits traits. ⁴⁰¹ Ensuite, on a vu avec la LPO, et on a mis des nichoirs le long du Var pour les oiseaux. Donc on est allé assez loin dans notre démarche pour protéger les oiseaux. On a pris en compte, qu'on est à

³⁹² Le rapport est disponible sur <https://presse.altarea.com/assets/indicateurs-rse-2021-version-longue-7ea7-a4d3f.html?lang=fr>

³⁹³ Le rapport est disponible sur <https://presse.altarea.com/assets/indicateurs-rse-2021-version-breve-12df-a4d3f.html?lang=fr>

³⁹⁴ <https://gresb.com/wp-content/uploads/resources-2017-gresb-real-estate-france-results.pdf>

³⁹⁵ <https://www.ethifinance.com/fr/notations>

³⁹⁶ <https://www.issgovernance.com/esg/ratings/>

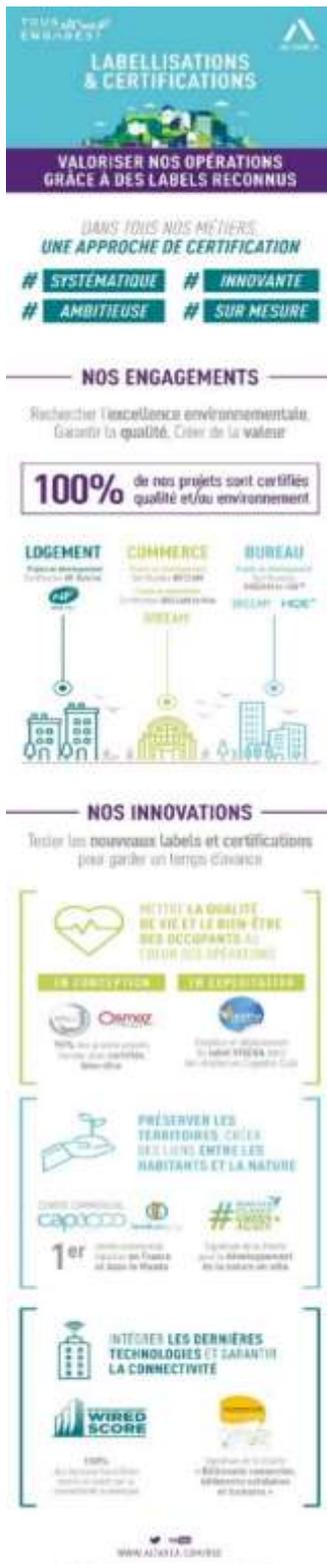
³⁹⁷ <https://presse.altarea.com/assets/rapport-strategique-integre-2021-dbc-b-a4d3f.html?lang=fr>

³⁹⁸ <https://presse.altarea.com/assets/altarea-dpef-2021-9a23-a4d3f.html?lang=fr>

³⁹⁹ <https://presse.altarea.com/assets/brochure-rse-1048-a4d3f.html?lang=fr>

⁴⁰⁰ <https://www.altarea.com/rse/performance-rse>

⁴⁰¹ Le centre commercial « Cap 3000 » a été labélisé par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire dans la catégorie « Biodiversité » en 2018 <http://cibi-biodiversity.com/projet/cap-3000/>



côté de Natura 2000 », on est à côté du Var, est qu'il y avait des espèces d'oiseaux à protéger. Ce qu'on voit le plus dans le Var. 402 » 403

Figure 19 : Infographie « Labellisations et certifications » du groupe « ALTAREA »

Monsieur Roch Charles Rosier relève les démarches écologiques du groupe : protection de l'environnement, la flore et la faune de la région ainsi que l'engagement sociétale sous forme de partenariat avec les différentes associations :

« On travaille avec plusieurs associations, on soutient l'association « SOS cancer du sein » en ce moment. Tant qu'on construit beaucoup, on essaye que le reste des matériels soient trié et recyclé et réutilisé. Ça fait partie de notre ADN, de notre futur, on s'inquiète comment on va laisser la planète à nos enfants. On fait des efforts pour faire le tri, on est une ville dans la ville, on a des tonnages, des déchets, et à ce moment-là, on demande aux commerçants de trier, on a des locaux des déchets. On demande de trier les cintres, le plastique, le carton, les déchets humides, les déchets secs, le verre, la ferraille, le bois, on tri tout. » 404

Le centre commercial organise des nombreux évènements à but caritatif, et devient un acteur important de la démarche RSE de la ville et de la région. Les exemples récents qu'on peut citer :

« Clean Up day » le 22 avril 2022, en partenariat avec « Les galeries Lafayette », « Boardriders », « Club Var Med » et l'association « SOS Grand Bleu » 405 : une journée de ramassage de déchets de la plage et de la mer à l'occasion de la « Journée de la terre » ;

402 Demande d'examen du projet d'extension, 2013 disponible en ligne : https://www.paca.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/cerfa_F09313P0440_cle2291df.pdf

403, 404 L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisé par l'auteur.

405 La page de l'événement sur le site : <https://www.cap3000.com/actualites/clean-up-day>

- « *Une rose pour un chien guide d'aveugle* » le 2 avril 2022, l'opération de vente des roses afin de financer une formation des chiens guides. Cette opération est organisée par « Les Lions Clubs de Nice » et l'association « *Les Chiens Guides d'Aveugles de Provence Côte d'Azur Corse* » ;⁴⁰⁶
- Brocante « *Le rendez-vous des chineurs* » le 16 et 17 avril 2022, les frais d'inscription sont destinés à l'association « *SOS Cancer du Sein* ». ⁴⁰⁷
- Lancement en 2022 d'un concours pour les enseignes présentées dans le centre « *Trophée des initiatives responsables* » avec les 3 catégories de prix : « *Impact environnemental* », « *Consommation responsable* », « *Impact social et territorial* ».

Comme l'une des questions principales de notre étude est la place du pilier « *Social* » et « *Sociétal* » dans l'ensemble des pratiques et des discours de la RSE nous avons réalisé un tableau « *La RSE du Centre Commercial Cap 3000* ». Cette grille d'analyse nous permet d'aviser les actions menées par le groupe ALTAREA et par la direction du centre commercial à destination des parties prenantes. Notons que ce tableau a été réalisé sur la base des informations publiées sur le site du groupe ALTAREA⁴⁰⁸ et du centre commercial Cap 3000⁴⁰⁹ en 2021 et peuvent ne pas refléter toutes les actions de la RSE.

Tableau 9 : « *La RSE du centre commercial Cap 3000 : grille d'analyse* » compilée par l'auteur

<i>Pratiques environnementales</i>	<i>Pratiques sociales</i>	<i>Pratiques sociétales</i>
Protection de la biodiversité, de la flore et de la faune : ✓ Les aménagements pour protéger le site naturel en partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux ⁴¹⁰	La diversité, égalité homme/femme et la lutte contre la discrimination : ✓ Egalité homme/femme : 57% des employés sont les femmes contre 43% des hommes.	Partenariat, relations avec les acteurs locaux, solidarité : ✓ Organisation des événements à but non lucratif (en partenariat avec les associations « <i>SOS</i>

⁴⁰⁶ La page de l'événement sur le site : <https://www.cap3000.com/actualites/rose-pour-un-chien>

⁴⁰⁷ La page de l'événement sur le site : <https://www.cap3000.com/actualites/rdv-des-chineurs-22>

⁴⁰⁸ <https://www.altarea.com/rse/performance-rse>

⁴⁰⁹ <https://www.cap3000.com/>

⁴¹⁰ <http://cibi-biodiversity.com/projet/cap-3000/>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Signataire de « La charte de la diversité » contre la discrimination ; 	<i>cancer du sein</i> », « <i>Les Chiens Guides d'Aveugles de Provence Côte d'Azur Corse</i> », « <i>SOS Grand Bleu</i> » et autres).
<p>Gestion des déchets : Le plan de gestion des déchets, de tri et de recyclage pour l'ensemble du centre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La stratégie de tri et de recyclage des déchets (déchets secs, humides, bois, carton, compostage etc.) 	<p>Santé et sécurité au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Création de la direction de la sûreté en 2017 ; ✓ Actions menées selon le protocole sanitaire pendant la pandémie COVID-19. 	<p>Création d'emplois régionaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Création d'une antenne d'emploi « <i>Job Center</i> » (fermée en 2020) ✓ Le centre est le 5ème employeur du département et compte plus de 4000 salariés.
<p>Sensibilisation des parties prenantes au respect de l'environnement, la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En 2021 un parcours de formation obligatoire « <i>Climat et RSE</i> » a été introduit pour les employés d'Altarea ; ✓ Organisation des événements de sensibilisation à l'environnement en partenariat avec les commerçants du centre. ✓ Lancement du projet-concours pour les enseignes 	<p>Insertion et formation professionnelles, développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 98% des employés ont suivi au moins une formation ⁴¹¹ ; ✓ Séminaires d'intégration, l'accès aux modules d'Académie Digitale (uniquement pour les employés d'Altarea) ; ✓ Plan de formation stratégique depuis 2017 ; 	<p>Développement de la vie de collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Projets en partenariat avec la mairie de Saint-Laurent-du-Var. Le centre commercial est un acteur important dans la vie de la communauté (ouverture d'un centre de dépistage COVID-19, d'un centre de vaccination contre la COVID-19, ouverture d'un point de collecte pour les victimes de la tempête Alex ⁴¹², etc)

⁴¹¹ Donnés pour l'année 2020 <https://www.altarea.com/talents/nos-convictions-rh>

⁴¹² <https://www.francetvinfo.fr/meteo/tempete/tempete-alex/>

« <i>Trophée des initiatives responsables</i> »		
<p>Engagement contre la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduction de 70% des émissions de CO² dans le centre commercial de 2010 à 2020, et l'ambition zéro émission d'ici à 2030; ✓ Approvisionnement local sur le chantier d'extension du centre commercial. ✓ La réduction de la consommation d'énergie primaire depuis 2010 (système de management environnemental d'exploitation). 	<p>Les conditions de travail et le bien être des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Absence d'information sur les actions concrètes. 	

Notre étude de cas envisage de présenter les pratiques et les discours de la RSE en prenant en compte le management, la culture d'entreprise et la communication interne au sein de centre commercial pour avoir une vision entière de l'entreprise et répondre à la problématique de notre étude : la place des démarches de valorisation de bien être des employés, la qualité de vie au travail et autres aspects sociaux et sociétaux dans la stratégie générale de la RSE. Dans les sous-chapitres suivants nous avons présenté la culture d'entreprise de Cap 3000, la communication interne et le modèle du management déployés dans le centre.

4.2.2 La culture d'entreprise d'une ville dans une ville

Le centre commercial Cap 3000 regroupe plus de trois cents boutiques et restaurants, ainsi que des prestataires de services internes (ETIC, Mondiale Protection, ONET, Indigo, Pause V.I.Pee et autres). Les représentants de ces organisations travaillent quotidiennement en étroite collaboration ce qui permet (ou pas) de créer les relations interpersonnelles et la culture du

centre commercial. Les employés sont à la fois porteurs de la culture d'entreprise de la société-employeur et du centre commercial.

Le centre commercial est fier de son histoire, de son vécu et essaye de créer et transmettre les mythes et les rites aux consommateurs et aux employés. Pour fêter ses cinquante ans, le centre commercial a organisé une exposition avec des photos et des histoires de clients du centre.⁴¹³ Dans les réseaux sociaux, les clients de Cap 3000 sont souvent appelés « *Caplovers* »⁴¹⁴. En 2020 le centre commercial a commencé la publication de vidéos sur le site « Tiktok »⁴¹⁵, avec la participation de l'équipe de la direction, des prestataires internes et des employés du centre. Nous pouvons présupposer que ces démarches font partie de la stratégie générale de la communication du centre en temps de crise sanitaire, comme un moyen de se rapprocher de la clientèle et des employés du centre, de garder et renforcer les relations avec les parties prenantes.

Les employés de Cap 3000 ont le droit de demander une carte de salarié qui permet de bénéficier de réductions de 5% à 10% dans les boutiques et restaurants du centre. Les offres promotionnelles pour les employés sont également présentées dans un journal interne « *Cap Actus* ». « *On a dans le projet de mettre en place une conciergerie pour les employés (avec le COVID on a tout arrêté, mais c'est toujours dans notre idée). On peut avoir des accords avec les services de pressing, services pour les voitures des salariés, des autres services. On voulait également avoir une poste automatique, pour que les gens puissent envoyer-recevoir les courriers. En fait, on veut faciliter la vie des salariés dans Cap 3000, on a quand-même 4000 employés. Donc c'est important que les salariés soient contents de travailler, et pour la mentalité de Cap 3000 : « je suis heureux de travailler à Cap 3000 ».*⁴¹⁶ ». La direction du centre organise également les « *Welcome day's* » pour les employés, c'est une forme de réunion conviviale pour les salariés. Lors de ces réunions, les questions de fonctionnement du centre, du traitement des déchets, le marketing, la vie du centre et autres informations importantes sont abordées. C'est une réunion d'une heure et demie, de 8h30 jusqu'à 10h00 sous forme d'un petit déjeuner (le café et les croissants sont offerts).

⁴¹³ <https://www.nicematin.com/conso-shopping/pour-ses-50-ans-cap-3000-prepare-une-exposition-et-vous-pouvez-envoyer-vos-photos-videos-et-anecdotes-387873>

⁴¹⁴ <https://m.facebook.com/CentreCommercialCap3000/videos/le-bonheur-de-revoir-nos-caplovers-/198841215384649/>

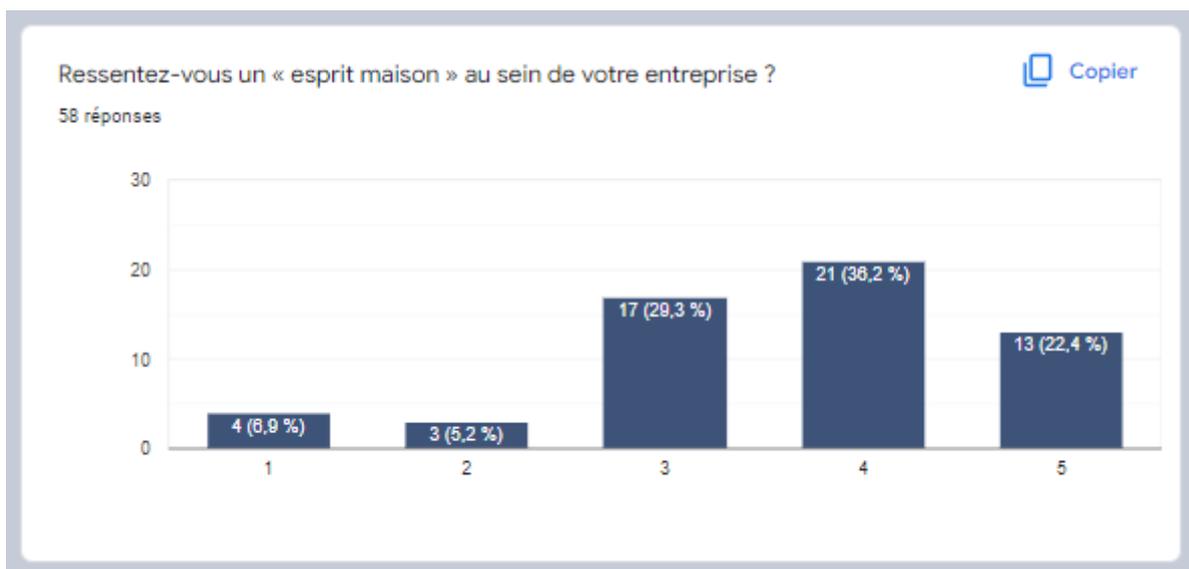
⁴¹⁵ https://www.tiktok.com/@cap3000_cotedazur/video/6839964038391254278?is_copy_url=1&is_from_webap_p=v1

⁴¹⁶ L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisé par l'auteur.

La direction du centre organise une soirée festive annuelle « *Une soirée des commerçants* » qui est devenue une tradition pour les employés : « *En effet, les salariés arrivent, ils font leur travail et ils s'en vont ; ils discutent très peu entre eux. Je me souviens que lors de cette soirée, il y a 2 personnes qui étaient ensemble dans une école, ça faisait 3 ans qu'ils travaillaient au centre, mais ils n'étaient jamais rencontrés. Ça permet de tisser un lien, qui est important, qu'on est une famille, une famille Cap 3000.* »⁴¹⁷ « *La soirée des prestataires* » est également organisée une fois par an (à l'exception des années du 2020 aux 2022 affectées par les restrictions liées à la pandémie COVID-19 quand l'évènement a été annulé).

Nous avons interrogé 58 acteurs du centre commercial (salariés du centre commercial) s'ils ressentaient « *l'esprit maison* » au centre commercial et au sein de leur entreprise de 1 (non, pas du tout) à 5 (oui, tout à fait). Comme le représente le graphique suivant, la majorité des répondants sont satisfaits par l'ambiance au travail :

Figure 20 : Le graphique des réponses au questionnaire réalisé par l'auteur.⁴¹⁸



Les employés et les prestataires de services du centre commercial ont également exprimés leurs opinions vis-à-vis de la culture du centre commercial dans le cadre d'un questionnaire réalisé par l'auteur⁴¹⁹: « *La boutique où je travaille organise souvent des sorties, des activités*

⁴¹⁷ L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisée par l'auteur.

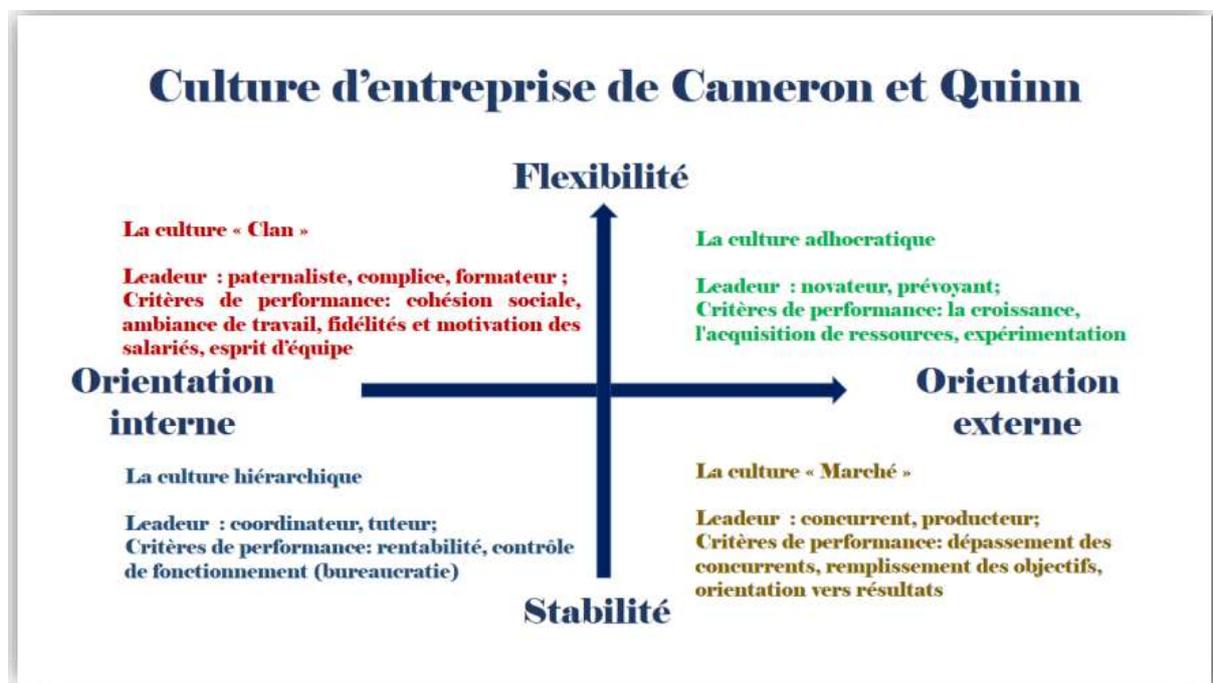
⁴¹⁸ Questionnaire réalisé en ligne disponible sur : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLY8r8IXakx0pC-6DEgWwK2oWtjARbH3-MXbe7G0vzVz85_A/viewform?usp=sf_link

⁴¹⁹ Le questionnaire réalisé au cours de l'étude est disponible sur : <https://docs.google.com/forms/d/1kqRD6IvLrTdNr-6qooVGHEfdQrHwMEnzDXdB6JPzgA/prefill>

pour notre chaîne de magasins et pour l'ensemble des salariés. Je passe l'entretien personnel individuel annuel avec la responsable régionale, c'est comme un dialogue social individuel. J'exprime mes souhaits, quelles améliorations je peux apporter pour travailler plus efficacement. Nous possédons également des bénéfiques, des primes, des cadeaux pour les fêtes, etc. Je ne peux pas dire que je ressens la culture d'entreprise du centre commercial, mais nous avons les réductions avec la carte salarié dans les boutiques du centre et le personnel du centre est très bienveillant, il est toujours là quand on a besoin d'aide. »

Nous avons utilisé dans notre analyse le modèle de Cameron et Quinn ⁴²⁰ :

Figure 21 : Le modèle de culture d'entreprise de Cameron et Quinn



La typologie de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn est fondée sur un cadre de valeurs concurrentes, dont le développement a été soutenu par l'étude des principaux indicateurs des organisations, qui ont montré leur efficacité. Trente-neuf indicateurs ont été identifiés, ce qui constitue un ensemble de mesures de l'efficacité de la culture d'entreprise. Chaque indicateur a fait l'objet d'une analyse statistique qui a permis de distinguer deux dimensions principales : la flexibilité et la stabilité et l'orientation interne ou externe. Les deux dimensions forment quatre carrés, chacun correspondant à leurs idées sur l'efficacité, les valeurs, les styles de gestion et

⁴²⁰ K. S. Cameron et R. E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons, 2011.

forment leur propre culture. Ainsi, on distingue quatre types de culture : hiérarchique (bureaucratique), marché, clan, adhocratique.⁴²¹ Il est important de noter que dans chaque organisation vous ne verrez aucun des types dans sa forme pure, habituellement, tous les quatre types sont présentés dans la même entreprise.

Pour diagnostiquer la culture d'entreprise selon la typologie de Cameron et Quinn, les auteurs ont œuvré grâce à la technologie OCAI⁴²² développée à la base des études des entreprises occidentales. Le questionnaire OCAI comporte les six dimensions suivantes :

- Les caractéristiques qui dominent dans l'entreprise,
- Le style de leadership,
- L'ambiance professionnelle,
- Le ciment de l'entreprise,
- La stratégie,
- Les critères de succès.

L'OCAI demande aux personnes interrogées de faire une comparaison de leur entreprise et exprimer leurs souhaits d'évaluation. Il n'existe pas un type de culture d'entreprise meilleur qu'un autre, néanmoins l'un des types d'entreprise est toujours prédominant. Dans chaque dimension les participants doivent dispenser 100 points en choisissant entre les quatre options possibles. Les types de culture sont présentés par des quadrants et se répartissent en deux axes. L'axe horizontal – représente « un continuum » qui traverse le vecteur de l'orientation interne au vecteur de l'orientation externe et l'axe vertical est « un continuum » qui traverse le vecteur de flexibilité au vecteur de stabilité. La flexibilité de l'entreprise signifie la capacité d'adaptation d'une entreprise aux changements ou aux modes de fonctionnement. Une entreprise qui favorise la stabilité se caractérise par ses capacités de contrôle et de longévité. L'entreprise avec un vecteur d'orientation interne valorise l'harmonie en interne. L'entreprise avec un vecteur d'orientation externe au contraire met en valeur les relations externes.

⁴²¹ OUIOMET Gérard, « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), p. 51-61. DOI : 10.3917/riges.322.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2007-2-page-51.htm>

⁴²² Organizational Culture Assessment Instrument - est une méthode de recherche pour évaluer la culture organisationnelle développé par Kim Cameron et Robert Quinn.

D'après les résultats du questionnaire, les 22 répondants ont signalé que le vecteur d'orientation de la stratégie du centre commercial est plutôt externe, ce qui est raisonnable pour le centre commercial (orientation vers les clients du centre). Le directeur du centre a également remarqué que l'essentiel est le respect de la réglementation du centre (les consignes d'ouvertures, les consignes techniques) ce que nous pouvons interpréter comme une culture d'entreprise « *Marché* » (orientation externe, stabilité). Rappelons que tous les quatre types de la culture d'entreprise sont présentés ; nous avons pu montrer la dominance d'un type de la culture d'entreprise dite « *Marché* » sur un autre.

4.2.3 Communication interne et management de Cap 3000 : quelle stratégie de communication adopter pour atteindre 4000 salariés ?

L'équipe de la direction du centre compte une dizaine d'employés, mais le nombre total des employés du centre dépasse quatre mille personnes (les employés des boutiques, les prestataires des services de maintenance, de propreté, de réception, de sécurité). La gestion du centre est à la charge de chaque boutique et chaque prestataire, la direction envoie à l'ensemble des acteurs du centre un journal interne mensuel « *Cap Actus* » ainsi que les notes internes par mail. Le journal représente un document numérique diffusé par courriel aux enseignes et prestataires du centre. Il comporte les informations suivantes : des informations sur l'organisation du travail du centre (les contacts de la direction, les horaires, l'accès, les services, l'ouverture des nouvelles boutiques, vaccination et exigences sanitaires pendant les restrictions liées à la pandémie COVID 19), les événements à venir, les offres promotionnelles à l'attention du personnel ainsi que les indicateurs de la performance et de la communication externe du centre (les partenariats, les chiffres clés). Les employés ont également la possibilité de suivre les pages du centre commercial sur les réseaux sociaux.

Pour préparer la réouverture du centre commercial après la fermeture liée à la pandémie COVID 19, le centre a déployé le plan opérationnel d'ouverture. Les prestataires et les commerçants ont reçu un document numérique par courriel dans le cadre de la stratégie de la communication de crise. Ce dispositif englobait les informations concernant la préparation technique et sanitaire du centre, le plan et le calendrier d'ouverture, plan de prévention sur les risques Covid-19 et les modalités de sécurité sanitaire, la fourniture de kits de lutte contre la

Covid-19 édités par le Ministère du travail, les affichages de sensibilisation aux gestes barrières dans les locaux communs, les recommandations aux enseignes.

Les réunions informatives sont organisées une fois par semaine avec les représentants des entreprises prestataires de services, ainsi que les réunions périodiques avec les boutiques et les points de restaurations pour la réflexion sur la mise en place des procédures de communication et de nouvelles réunions de travail, l'amélioration et l'harmonisation de la communication et le partage d'informations avec la direction du centre. Le directeur du centre commercial a marqué cette période lors de l'entretien : *« On ne savait pas du tout comment on allait fonctionner, ça nous a fait réfléchir à ce qu'on allait mettre en place, la communication, la signalétique spéciale. Au niveau de commerce, on a amplifié le « Clic and collect » et « Clic and drive », pour que les clients puissent récupérer leurs commandes en zone au parking. Donc il fallait être agile, logique et innovant. On était très touché, on avait 3 mois et demi de fermeture en 2020 et 3 mois et demi cette année-là. En plus du pass sanitaire, on avait mis en place avec les pompiers un accord pour la vaccination dans le centre. On essaie de faciliter la vie aux clients et aux commerçants. Et notre newsletter, c'était un moyen de communication avec les commerçants, pour leur expliquer comment ça fonctionnait. »*⁴²³

Chaque boutique, restaurant ou société-prestataire des services ont leurs supérieurs hiérarchiques, leur style de management, leur culture d'entreprise et leur stratégie de la RSE. Au cours de notre étude, nous n'avons pas l'ambition d'analyser chaque entreprise présentée dans le centre commercial. Nous nous intéressons aux relations tissées entre les sociétés présentes dans le centre et la direction.

La direction du centre est en contact permanent avec les managers et la direction des sociétés-prestataires, des boutiques et des restaurants. Le directeur du centre commercial reste en communication directe quotidienne avec les autres acteurs du centre commercial : *« Pour moi, c'est très important d'aller sur le terrain, de connaître les gens, demander « comment ça va », de « prendre la température », de savoir dans quelle ambiance on est, s'il y a des problèmes. Au niveau de l'ambiance dans les bureaux, il est important aussi de responsabiliser les employés. Chacun doit faire son travail dans une bonne ambiance, c'est très familial, mais je pense que dans cette ambiance-là les gens donnent beaucoup plus que s'ils sont dans une ambiance serrée, sévère, ce n'est pas mon style de management. Mon style de management*

⁴²³ L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisé par l'auteur.

*c'est qu'il faut que les gens se sentent bien, les gens donneront plus s'il se sentent bien. Je viens d'une famille nombreuse, ça a eu un grand impact sur ma vision managériale, on me dit souvent que je suis très disponible, mais peut-on le suis-je trop ? »*⁴²⁴ Les commerçants, le personnel du centre et même les clients ont la possibilité de s'adresser directement au directeur du centre commercial.

Nous pouvons caractériser les pratiques managériales du centre commercial comme participatives en s'appuyant sur les indicateurs suivants : participation des parties prenantes à la prise de décision, la proximité et l'écoute, le niveau d'autonomie des employés qui est très élevé, l'autorégulation. ⁴²⁵ « *L'objectif des pratiques managériales participatives est de développer conjointement le bien-être des salariés et la performance, les deux étant en interrelation.* » ⁴²⁶

⁴²⁴ L'interview avec le directeur du centre commercial « Cap 3000 » Roch Charles Rosier, le 25/10/2021 réalisé par l'auteur.

⁴²⁵ Serge Dassault, La gestion participative : 22 cas d'entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1978

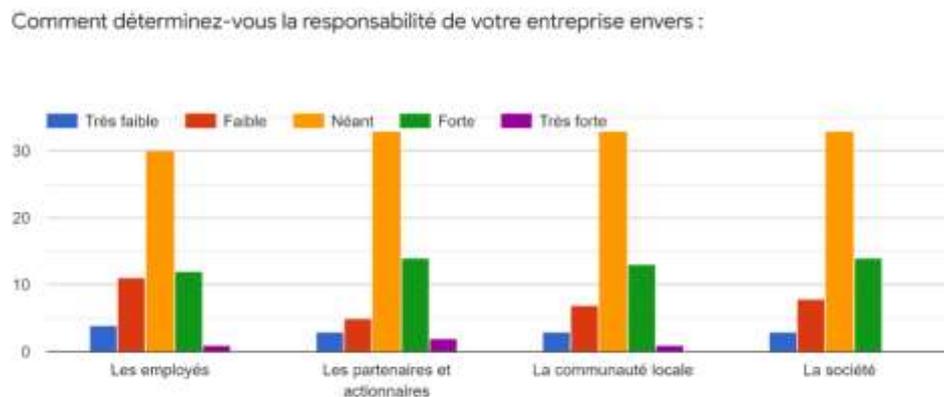
⁴²⁶ Valéau Patrick, LLOSA Sylvie, « Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/3 (n° 36, vol. 8), p. 55-80. DOI : 10.3917/rimhe.036.0055. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-3-page-55.htm>

4.2.4 Conclusion

Dans ce sous-chapitre nous avons présenté une étude de cas du centre commercial Cap 3000 : en présentant le centre commercial, ses pratiques et ses discours de la RSE, la culture d'entreprise, la communication interne et la gestion du centre. Pour réaliser cette étude, nous avons essayé de faire l'analyse de contenu des documents internes et externes de Cap 3000, ainsi que les réponses des salariés du centre commercial (enregistrées dans le cadre de questionnaire), et l'interview avec le directeur du centre commercial Monsieur Roch Charles Rosier.

D'après les résultats de notre questionnaire, la majorité des salariés du centre n'est pas au courant des démarches de la RSE prise par leur entreprise et le centre commercial (78,6%, 44 répondants de 56)⁴²⁷. Néanmoins, les pratiques de la RSE occupent une place très importante dans la stratégie générale de la société ALTAREA et du centre commercial Cap 3000. La réalisation des projets internes et externes comme « *Trophée des initiatives responsables* », des journées de ramassages des déchets ainsi que des projets de sensibilisation de protection environnementale et contre la pollution, les partenariats avec les organismes publiques et privés montrent le haut niveau d'engagement sociétal et environnemental du centre commercial. Nous présentons ci-après le graphique des réponses données par les salariés du centre commercial concernant leur appréciation des engagements envers les employés, les partenaires, la communauté locale et la société :

Figure 22 : Les réponses au questionnaire réalisé en ligne par l'auteur : Comment vous déterminez la responsabilité de votre entreprise envers les parties prenantes suivantes.



⁴²⁷ Questionnaire réalisé en ligne disponible sur : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLY8r8IXakx0pC-6DEgWwK2oWtjARbH3-MXbe7G0vzZv85_A/viewform?usp=sf_link

« *Les centres commerciaux continuent d'être considérés comme des entités distinctes de la ville, avec laquelle ils entrent en compétition* »⁴²⁸ : le centre commercial Cap 3000 n'est plus considéré comme un magasin, il est devenu un centre de vie. De ce fait, les exigences aux engagements sociaux, sociétaux et environnementaux sont de plus en plus élevées, et le centre commercial avec l'ensemble des parties prenantes semble avoir accepté le défi : « *Notre façon de consommer est en constante évolution. De plus en plus d'entreprises activent des démarches responsables et en font une priorité.* »⁴²⁹

Nous nous sommes interrogés sur la culture d'entreprise du centre commercial et de l'impact de la culture nationale. D'après le directeur du centre commercial Monsieur Roch Charles Rosier, même l'impact de la culture régionale est significatif : « *Au niveau des équipes je n'ai jamais eu des problèmes. Au niveau des prestataires, des entreprises-partenaires, c'est vrai qu'il est plus compliqué de travailler dans le sud que dans le nord. Dans le nord, les entreprises sont beaucoup plus respectueuses par rapport aux délais, carrés, etc. C'est vrai qu'il faut s'habituer à la mentalité, la mentalité bordelaise n'est pas la même que celle de Lille, n'est pas le même que celle d'ici. Les gens du sud sont un peu « olé olé ». C'est vrai que beaucoup de commerçants cherchent des salariés, ils ont des difficultés de recrutement. Chaque région a sa mentalité, j'ai bien aimé travailler de partout, c'était sympa.* » Nous allons approfondir la question de l'impact de la culture nationale sur la culture d'entreprise après la présentation des études de cas des entreprises françaises et russes dans les chapitres suivants.

⁴²⁸ Daniau, A « *Le shopping mall : un modèle pour la construction de la ville ?* », Ateliers d'anthropologie. Revue éditée par le Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative, n° 44, Art. n° 44, déc. 2017, doi: 10.4000/ateliers.10401.

⁴²⁹ La newsletter interne du centre "Cap Actus" N° 73, mai 2022

4.3 Le groupe Orange

Nous avons fait une étude de cas du groupe des sociétés « *Orange* ». ⁴³⁰ C'est l'un des plus grands opérateurs téléphoniques de France, l'opérateur numérique et de réseaux. Le groupe Orange comprend également les branches Orange Business ⁴³¹, Orange Cyberdéfense ⁴³², Orange Bank ⁴³³, Orange Labs ⁴³⁴, Orange Fab Labs ⁴³⁵, La Fondation Orange ⁴³⁶, Orange Digital Centers ⁴³⁷ qui proposent un grand éventail de services pour les particuliers et les entreprises en France et à l'étranger.

Le groupe a compté 139 000 salariés dans le monde entier ⁴³⁸. Le groupe Orange fait 50% de son chiffre d'affaires en France et donc 50% à l'étranger. Le groupe Orange France est découpé en cinq sous-directions. Orange est un acteur et porteur à la fois de la culture d'entreprise important en France, riche de son histoire, sa culture et sa contribution au développement dans le monde de la téléphonie et du numérique. La société française de télécommunication « *France télécom* » a été commercialisée et renommée « *Orange* » en juillet 2013 ⁴³⁹ (la marque « *Orange* » a été créée en 1994). L'histoire du groupe et sa culture, le passage de l'organisation publique à l'entreprise privée, ainsi que les pratiques actuelles de la RSE et de la gestion nous ont inspiré d'étudier le groupe plus en détails : « *On est parti d'une organisation d'Etat, Orange était d'abord un service public, et donc l'organisation était très bureaucratique. Et au fur et à mesure, on s'est ouvert à une nouvelle technique. Et en informatique, on a basculé complètement dans les nouvelles méthodes d'organisation. Pas complètement, il reste toujours des choses « à l'ancienne ».* ⁴⁴⁰ Notre étude s'intéresse également au management de l'entreprise et la crise interne qui a eu lieu au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une « *vague de suicides* » qui révèle l'ampleur de la crise morale et du malaise

⁴³⁰ <https://www.orange.com/fr/le-groupe-orange>

⁴³¹ <https://www.orange-business.com/fr>

⁴³² <https://www.orange cyberdefense.com/fr/>

⁴³³ <https://www.orangebank.fr/>

⁴³⁴ <https://lelab.orange.fr/>

⁴³⁵ <https://orangefabfrance.fr/fr/>

⁴³⁶ <https://www.fondationorange.com/>

⁴³⁷ <https://www.orangedigitalcenters.com/>

⁴³⁸ Le nombre des salariés au 30 juin 2021, les données présentées sur le site officiel <https://www.orange.com/fr/etre-un-employeur-digital-et-humain>

⁴³⁹ <https://histoire.orange.com/fr/histoire-des-telecoms/moments-forts/>

⁴⁴⁰ L'interview avec Jean-Claude Burtin, bénévole Conseil aux entreprises, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange réalisé par l'auteur

social qui règne au sein de l'ancien opérateur public des télécoms ». ⁴⁴¹ Depuis 2006 l'entreprise a mis en place le plan de réorganisation nommé l'« *Anticipation et compétences pour la transformation* », qui a pour objectif de résoudre les problèmes financiers ; l'entreprise prévoyait de licencier plus de 20 000 salariés en trois ans. On se demande si l'entreprise a pu sortir de cette communication interne « *pathogène* » ⁴⁴² et s'éloigner du style de management « *par la terreur* ».

Dans ce sous-chapitre nous avons présenté les pratiques et les discours de la RSE du groupe Orange, ainsi que la culture d'entreprise, la communication interne et le management. Afin de réaliser cette étude de cas, nous avons réalisé les deux entretiens semi-directifs avec Monsieur Jean-Claude Burtin, bénévole Conseil aux entreprises, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange et Madame Valérie Perotti, responsable de la Communication externe pour le groupe Orange pour les départements 06 et 83. Nous avons également réalisé l'analyse de contenu des rapports non-financiers et des autres documents en libre accès, et nous avons interrogé 48 employés du groupe.

4.3.1 Les engagements du groupe Orange comme une raison d'être.

« Si notre plan stratégique Engage 2025 met l'accent sur deux engagements forts pour l'environnement et pour l'égalité numérique, notre politique RSE y associe des fondamentaux qui soulignent la prise en compte de notre responsabilité économique et sociale, et le respect de principes qui guident notre démarche. Cet ensemble d'engagements est le socle de notre raison d'être. »

Les principes de la mise en œuvre de la RSE présentés sur le site du groupe Orange ⁴⁴³

Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Orange sont incarnés dans le plan stratégique « *Engage 2025* » ⁴⁴⁴ : « *Il y a un autre aspect qui est très fort, ce sont les valeurs de*

⁴⁴¹ DU ROY Ivan, « *Organisation du travail et mise en danger à France Télécom-Orange* », dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 463-466. DOI : 10.3917/dec.theba.2015.01.0463. URL : <https://www.cairn.info/--9782707178404-page-463.htm>

⁴⁴² Frédéric Ely et Marielle Metge, « *Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant* », *Communication et organisation*, 49 | 2016, mis en ligne le 01 juin 2019, <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5287>

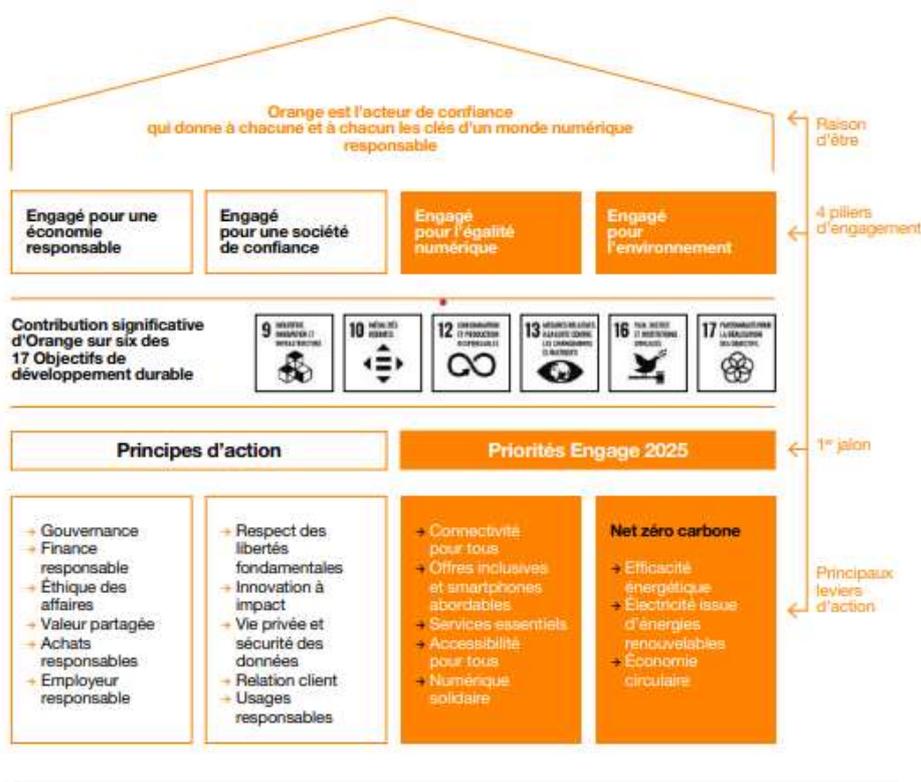
⁴⁴³ <https://www.orange.com/fr/engagements/les-principes-de-mise-en-oeuvre-de-la-rse>

⁴⁴⁴ <https://www.orange.com/fr/groupe/nous-connaître/Engage%202025%20%3A%20notre%20nouveau%20plan%20strat%C3%A9gique>

l'entreprise, et tout ce qui concerne notre engagement : sociétal et environnemental. On a un certains nombres d'actions qui ont des engagements forts, qui sont marqués dans notre feuille de route stratégique qui s'appelle « Engage 2025 ». Ce plan a été publié à la fin de 2019 pour nos actions d'ici 2025. Il y a toutes nos actions phares qui sont dépendants du réseau, au cœur de notre métier. Il y a tous les engagements vis-à-vis de nos clients, le respect, la confidentialité, afin d'avoir un parcours client exemplaire au sein d'Orange ». ⁴⁴⁵ La RSE du groupe réside sur les quatre principaux piliers :

- Les engagements pour l'économie responsable (économiques) ;
- Les engagements pour une société de confiance (sociétales) ;
- Les engagements pour l'égalité numérique (sociétales et sociales) ;
- Les engagements environnementaux.

Figure 23 : Les engagements du groupe Orange présentés dans le rapport annuel intégré 2021 ⁴⁴⁶



Ce tableau récapitule l'ensemble des engagements ainsi que les priorités stratégiques du groupe. Afin de structurer la stratégie de la RSE et de cibler les besoins des parties prenantes,

⁴⁴⁵ L'interview avec Madame Valérie Perotti, responsable de la Communication externe pour le groupe Orange pour les départements 06 et 83 réalisé par l'auteur

⁴⁴⁶ Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportannuelintegre_2021_fr.pdf, page 25

le groupe Orange a mis en place une méthodologie de dialogue avec les parties prenantes : « *Cette méthodologie sert l'identification des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe et la détection des signaux faibles permettant de cerner les enjeux émergents.* »⁴⁴⁷ Cet outil de communication permet de cumuler les visions d'une stratégie de la RSE de chaque partie prenante et de prendre des décisions communes. *Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale* du groupe accompagne et guide les parties prenantes dans leurs démarches de responsabilité sociale et environnementale.⁴⁴⁸

La stratégie de la RSE du groupe met en avant les engagements environnementaux : « *En tant que leader de ce secteur, notre responsabilité est double : nous devons agir pour réduire nos émissions carbone et accompagner nos clients vers l'amélioration de leur performance énergétique. Pour Orange, atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040 passera par un effort sans précédent en matière d'efficacité énergétique, de recours aux énergies bas carbone et de travail avec l'ensemble de nos partenaires* »⁴⁴⁹. Orange a déployé les trois groupes d'actions afin d'atteindre l'objectif « *Zéro carbone à 2040* » : l'utilisation des énergies renouvelables, le programme d'économie circulaire et la réduction des émissions carbone.

Le groupe Orange en partenariat avec *Alliance Forêts Bois*⁴⁵⁰ a commencé le financement de puits de carbone naturels en France : des projets de reboisements.⁴⁵¹ En 2021 le groupe Orange en partenariat avec Mirova⁴⁵² (Natixis Investment Managers) a lancé le projet de restauration et de conservation de capital naturel « *Orange Nature* »⁴⁵³. Le groupe fait partie également du fond « *Livelihoods* »⁴⁵⁴ et d'autres initiatives locales en France et à l'étranger.

Un autre engagement ainsi important pour le groupe est l'engagement pour l'égalité numérique, une inclusion numérique : « *On est en digital, mais il y a des personnes qui sont écartées pour différentes raisons, et donc on travaille à la fois sur la couverture numérique du territoire mais aussi on s'engage à former et accompagner des exclus du numérique. On a plusieurs actions comme des maisons digitales, Fab Labs Solidaires, etc. On a une multitude*

^{447, 448} Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportanneulintegre_2021_fr.pdf, page 89-100

⁴⁴⁹ Christel Heydemann, Directrice générale dans le Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportanneulintegre_2021_fr.pdf

⁴⁵⁰ Alliance Forêts Bois est un groupe coopératif forestier français <https://www.allianceforetsbois.fr/>

⁴⁵¹ <https://bienvivreledigital.orange.fr/orangesengage/objectif-net-zero-carbone/>

⁴⁵² <https://www.im.natixis.com/fr/investment-managers-and-capabilities/mirova>

⁴⁵³ Source : <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2021/financer-la-restauration-decosystemes-naturels-avec-orange-nature>

⁴⁵⁴ <https://livelihoods.eu/fr/lcf/>

d'actions avec notre fondation d'ailleurs, l'idée c'est apporter du numérique à ceux qui sont exclus. » ⁴⁵⁵ Nous pouvons déterminer cet engagement à la fois en tant qu'engagement social, sociétal et économique : l'inclusion numérique est bénéfique pour la performance économique (l'apprentissage des futurs utilisateurs et consommateurs), la performance sociétale et sociale (l'amélioration de niveau de la culture numérique des groupes sociaux, l'enseignement).

Dans le socle social, le groupe relève ses engagements pour la diversité et l'inclusion, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en fixant l'objectif d'embaucher 25% de femmes en 2025 dans les métiers techniques où elles sont moins présentes. En 2021 Orange a lancé le projet intitulé « *Hello Women* » pour l'objectif de reconvertir les femmes aux métiers techniques et numériques. ⁴⁵⁶ Afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, Orange a déployé le programme « *Neuroteam : une approche pluridisciplinaire* » ⁴⁵⁷, qui permet aux personnes dites « *neuro-diverses* » ⁴⁵⁸ de faciliter leur insertion professionnelle.

Nous avons synthétisé les pratiques et les discours de la RSE du groupe Orange dans le tableau suivant :

Tableau 10 : « *La RSE du groupe Orange : grille d'analyse* » compilée par l'auteur

Pratiques environnementales	Pratiques sociales	Pratiques sociétales
Protection de la biodiversité, de la flore et de la faune : ✓ Des projets de reboisements ⁴⁵⁹ en partenariat avec <i>Alliance Forêts Bois</i> ⁴⁶⁰ le financement de puits de	La diversité, égalité homme/femme et la lutte contre la discrimination : ✓ Egalité homme/femme : D'après l'Unité Economique et Sociale Orange la note globale de 94 points sur 100 points selon les indicateurs suivants : l'écart de rémunération femmes/ hommes,	Partenariat, relations avec les acteurs locaux, la solidarité : ✓ Les engagements pour l'inclusion numérique (Fab Labs Solidaires, les maisons digitales, les ateliers organisés par la Fondation Orange ;

⁴⁵⁵ L'interview avec Madame Valérie Perotti, responsable de la Communication externe pour le groupe Orange pour les départements 06 et 83 réalisé par l'auteur

⁴⁵⁶ Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportannuelintegre_2021_fr.pdf, page 75

⁴⁵⁷ <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2021/la-diversite-cognitive-au-travail-pourquoi-orange-sengage>

⁴⁵⁸ « What is Neurodiversity? », *National Symposium on Neurodiversity at Syracuse University*, 8 avril 2011. <https://neurodiversitysymposium.wordpress.com/what-is-neurodiversity/>

⁴⁵⁹ <https://bienvivreledigital.orange.fr/orangesengage/objectif-net-zero-carbone/>

⁴⁶⁰ Alliance Forêts Bois est un groupe coopératif forestier français <https://www.allianceforetsbois.fr/>

<p>carbone naturels en France ;</p> <p>✓ Le projet de restauration et de conservation de capital naturel « <i>Orange Nature</i> »⁴⁶¹ ;</p> <p>✓ « <i>Zéro carbone à 2040</i> » : l'utilisation des énergies renouvelables, le programme d'économie circulaire et la réduction des émissions carbone.</p>	<p>écart de taux d'augmentation individuelle homme/femme, écart de taux de promotion, pourcentage de salariées augmentées l'année pendant leur congé maternité, nombre de femmes et d'hommes parmi les plus hautes rémunérations ;</p> <p>✓ Insertion des personnes en situation de handicap : le programme « <i>Neuroteam : une approche pluridisciplinaire</i> » ;</p> <p>✓ Signataire d'un accord mondial en 2019, avec UNI Global Union pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle⁴⁶² ;</p> <p>✓ Signataire du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique en France⁴⁶³ ;</p> <p>✓ Signataire depuis 2015 de la charte « <i>Entreprise et Handicap</i> »</p>	<p>✓ L'association du numérique solidaire « <i>Orange Solidarité</i> »⁴⁶⁶ est la Fondation Orange.</p>
---	--	---

⁴⁶¹ Source : <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2021/financer-la-restauration-decosystemes-naturels-avec-orange-nature>

⁴⁶² <https://uniglobalunion.org/news/le-groupe-orange-signe-un-accord-mondial-novateur-qui-fait-progresser-legalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-en-offrant-des-protections-contre-la-discrimination-pour-ses-149-000-salaries/>

⁴⁶³ <https://handicap.gouv.fr/signature-dun-manifeste-pour-linclusion-des-personnes-handicapees-dans-la-vie-economique-plus-dune>

⁴⁶⁶ <https://www.fondationorange.com/Orange-Solidarite#:~:text=Orange%20Solidarit%C3%A9%20est%20l'association,l'insertion%20sociale%20et%20professionnelle.>

	<p>de l'Organisation Internationale du Travail ⁴⁶⁴ ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lancement d'un projet interne en 2019 « <i>Orange s'engage pour le handicap, et vous ?</i> » ; ✓ Orange rejoint le mouvement mondial The Valuable 500⁴⁶⁵ pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. 	
<p>Gestion des déchets , recyclage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le programme Green ITN : partage de réseau, data-centers éco-efficaces, virtualisation, promotion du reconditionnement, collecte d'équipement, le programme de recyclage. 	<p>Santé et sécurité au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adhésion à la Global Network Initiative (respect de la liberté d'expression et de la vie privée) ; ✓ 100 % des employés à Orange ont passé la formation aux risques des ondes radio et aux consignes de sécurité ; ✓ 	<p>Création d'emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orange engage à recruter au moins 8000 personnes en contrat à durée indéterminée en France jusqu'à 2024.⁴⁶⁷
<p>Sensibilisation des parties prenantes au respect de l'environnement, la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de DPP : le dialogue avec les parties prenantes, du « <i>Comité de suivi de la raison d'être d'Orange</i> » ⁴⁶⁸ 	<p>Insertion et formation professionnelle, développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un projet pour les salariés d'Orange un « <i>Visa accessibilité numérique</i> » suivi par 1 600 salariés à la fin 2021.⁴⁶⁹ ✓ Formation sur l'intelligence artificielle en accès libre en 	<p>Développement de la vie de collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnostic de maturité numérique pour les collectivités dans le cadre des projets « <i>Smart Cities et Territoires</i> »⁴⁷⁰

⁴⁶⁴ <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2020/politique-handicap-la-difference-une-richeesse-pour-le-collectif>

⁴⁶⁵ <https://www.thevaluable500.com/member/orange>

⁴⁶⁷ <https://www.24matins.fr/orange-sengage-a-recruter-a-minima-8000-cdi-pour-le-groupe-en-france-1333316>

⁴⁶⁸ <https://gallery.orange.com/RSE/#om=bc53985e-61be-474b-b2e7-539a89598e25&v=9396b6eb-b3bd-4fdb-8be7-ca877ed041a8>

⁴⁶⁹ Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportannuelintegre_2021_fr.pdf, page 74

⁴⁷⁰ <https://www.orange-business.com/fr/secteurs-et-metiers/smart-cities-et-territoires>

	partenariat avec l'Institut Montaigne, OpenClassrooms et la Fondation Abeona.	
Engagement contre la pollution :	Les conditions de travail et le bien-être des employés :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies : productions et consommations responsables, mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise en place d'un baromètre de bien-être des salariés et des risques psycho-sociaux.⁴⁷¹ 	

Notons que le groupe Orange possède un vaste éventail de projets et d'initiatives responsables. Nous avons pu inclure dans notre étude la majorité des pratiques, mais pas la totalité.

4.3.2 Culture d'entreprise du groupe Orange : la convivialité dans les métiers techniques.

« La culture n'est pas statique, elle bouge. De temps en temps il faut la faire bouger aussi, des cultures peuvent aussi amener l'entreprise à la faillite. »

Jean-Claude Burtin, bénévole Orange Solidarité, cadre dirigeant d'Orange

Le groupe Orange a une riche histoire qui se mélange avec l'histoire du développement des technologies numériques, de la téléphonie et des télécommunications en France et dans le monde entier.⁴⁷² La culture d'entreprise du groupe se nourrit de l'histoire du groupe, des rites et des valeurs transmises de génération en génération.⁴⁷³ Le groupe Orange a également subi

⁴⁷¹ <https://www.miroirsocial.com/participatif/barometre-de-lengagement-des-salaries-dorange-chaque-voix-compte-t-elle-vraiment>

⁴⁷² La culture d'entreprise en vidéo disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=UMJg0FNW2F8>

⁴⁷³ D'après l'initiative locale le groupe Orange a créé « Musée des Télécoms » GRISSET Pascal, LABORIE Léonard, « D'entreprise ou de société ? Deux opérateurs « historiques » et leurs musées, EDF et Orange »,

des transformations majeures, et reste en constante évolution stratégique. Pour notre étude, il est important d'analyser cette transformation de la culture d'entreprise de France Télécom au groupe Orange.

Dans l'interview qu'on a réalisé, Monsieur Burtin, le cadre dirigeant d'Orange souligne que l'entreprise a pu garder les traces de la culture d'entreprise d'une organisation publique : *« On est parti d'une organisation d'Etat, Orange était d'abord un service public, et donc l'organisation était très bureaucratique. Et au fur et à mesure, on s'est ouvert à une nouvelle technique. Et en informatique, on a basculé complètement dans les nouvelles méthodes d'organisation. Pas complètement, il reste toujours des choses « à l'ancienne ». Il y a vraiment 2 courants d'organisation : l'ancienne, qui est plutôt de limiter les interactions, spécialiser les gens à faire des tâches limitées, et d'un autre côté, toutes les start ups qui se lancent toujours et qui exigent des multi compétentes, l'autonomie des équipes. A Orange on a les deux. »*⁴⁷⁴

D'après les avis sur la plateforme « Indeed », les employés d'Orange sont satisfaits par la culture d'entreprise du groupe (3,9 points sur 5) et relèvent également l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (4.0 points sur 5).



Figure 24 : Avis des employés d'Orange sur la culture d'entreprise réalisé sur la plateforme indeed.fr, récapitulatif de la note globale sur 3372 avis⁴⁷⁵

Nous gardons la posture neutre dans l'analyse, c'est pourquoi on ne peut pas nier l'opinion de certains employés du groupe qui ont laissé leurs témoignages sur leur expérience professionnelle :

Figure 25 : Avis des employés sur la culture d'entreprise d'Orange le site indeed.fr⁴⁷⁶

Hermès, La Revue, 2011/3 (n° 61), p. 119-124. DOI : 10.3917/herm.061.0119. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2011-3-page-119.htm>

⁴⁷⁴ L'interview avec Jean-Claude Burtin, bénévole Conseil aux entreprises, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange réalisé par l'auteur

⁴⁷⁵ <https://fr.indeed.com/cmp/Orange-2/reviews?fcountry=FR&ftopic=culture>

⁴⁷⁶ <https://fr.indeed.com/cmp/Orange-2/reviews?fcountry=FR&ftopic=culture>

3,0 **Stage intéressant mais manque de considération bien être stagiaire**

★★★★☆

Stage (ancien employé) - Châtillon (92) - 1 juin 2022

Du point de vue professionnel, les missions étaient très intéressantes et l'expérience très formatrice, beaucoup d'autonomie et de responsabilités. Par contre aucun télétravail n'est laissé aux stagiaires (manque de confiance?) contrairement aux salariés, ce qui fait que certains jours on pouvait se retrouver seuls dans des étages entiers. Aussi rien n'a été fait pour favoriser notre intégration, aucune présentation du service et aucune rencontre avec d'autres stagiaires. C'est dommage car le bien être est aussi important que le travail en lui même...

Malgré le bon niveau de la culture d'entreprise du bien être des employés, le groupe Orange n'a pas pu éviter « *la crise morale et du malaise social* ». ⁴⁷⁷ Le cadre dirigeant d'Orange suppose que l'attachement des employés à leur entreprise a pu causer cette crise sociale : « *On a eu une crise sociale, et on a eu beaucoup des cas de suicides, il y a une dizaine d'années. C'était lié notamment à l'attachement des employés à l'entreprise. Comme l'entreprise était en difficulté, on a dû se séparer d'un certain nombre de personnes. Et donc les personnes qui étaient très attachées n'en comprenaient pas le sens et on a eu une crise sociale. Suite à cette crise sociale, un nouveau PDG est arrivé et a mis en place un système où on développait de nouveau la convivialité avec les salariés. C'était recommandé de bien accueillir chaque nouvel arrivant collectivement, de faire un pot de départ à chaque départ, mais aussi de recommander de faire des réunions d'équipe, d'écoute. On a mis en place un système qui redonnait de la convivialité au sein de l'entreprise, parce que c'est le collectif qui prime.* » ⁴⁷⁸

D'après la typologie des cultures d'entreprise de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn, ⁴⁷⁹ la culture d'entreprise du groupe Orange a plutôt les caractéristiques d'une culture « *Adhocratique* » d'après l'auteur de la présente thèse. Le groupe relève plus les dimensions de flexibilité et l'orientation externe (la technologie OCAI ⁴⁸⁰ selon les six dimensions). Le groupe a montré sa flexibilité par sa capacité d'adaptation d'une entreprise aux changements (mutations, les crises sociales, etc) ou aux modes de fonctionnement (d'une entreprise publique à une société novatrice). Le groupe Orange met en avant le vecteur d'orientation externe dans

⁴⁷⁷ Il s'agit d'enquête sur les vingt-quatre cas de suicides ainsi que sur les tentatives de suicide l'entreprise depuis l'année 2008 : DU ROY Ivan, « Organisation du travail et mise en danger à France Télécom-Orange », dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 463-466. DOI : 10.3917/dec.theba.2015.01.0463. URL : <https://www.cairn.info/--9782707178404-page-463.htm>

⁴⁷⁸ L'interview avec Jean-Claude Burtin, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange réalisé par l'auteur

⁴⁷⁹ OUIMET Gérard, « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), p. 51-61. DOI : 10.3917/riges.322.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2007-2-page-51.htm>

⁴⁸⁰ Organizational Culture Assessment Instrument - est une méthode de recherche pour évaluer la culture organisationnelle développé par Kim Cameron et Robert Quinn.

sa stratégie de développement, en valorisant les relations externes : les projets d'inclusion numérique, les Fab Labs Solidaires : « *Dans un contexte de défiance croissante à l'égard des pouvoirs publics, c'est vers les entreprises et les marques que les consommateurs se tournent.* »⁴⁸¹

Sous la notion de l'adhocratie on voit une structure organisationnelle plus organique, représentant une entreprise ouverte, libre, flexible, créative et spontanée, qui peut être considérée comme l'antithèse de l'entreprise « *classique taylorienne* ». Elle présente les caractéristiques d'une organisation horizontale ou non hiérarchique, des équipes qui sont capables de travailler en autonomie. Au-delà des avantages d'une forme d'organisation plus flexible, comme le note Mintzberg⁴⁸², il existe certains inconvénients potentiels. L'auteur avance que l'un des problèmes réside dans le fait que les dirigeants de l'entreprise adhocratique passent peu de temps à travailler sur la stratégie. Ils risquent alors de se laisser emporter par la résolution des problèmes plutôt que par l'analyse prospective et la préparation de programmes correctifs radicaux - et c'est là que le danger réside. Les limites entre les décisions opérationnelles et stratégiques deviennent facilement floues. D'un point de vue opérationnel, les dirigeants peuvent rapidement s'embrouiller dans la multitude d'options pour résoudre les conflits - en répondant aux problèmes actuels plutôt qu'en cherchant des orientations nouvelles et novatrices. Mintzberg estime qu'une entreprise adhocratique peut trouver un équilibre entre la nécessité d'agir à court terme et celle d'avoir une vision à long terme des changements qui se produisent.

4.3.3 Le management et la communication interne du groupe Orange autour d'une machine à café.

« *Au sein de mon équipe j'ai mis une machine à café dans un endroit un peu central. J'ai installé une machine à café gratuite à l'étage, à côté de l'assistante, et c'était devenu un lieu de rendez-vous le matin, à midi ou après le repas, dans la journée. Beaucoup de choses se règlent au café. Parce qu'envoyer un e-mail, téléphoner ça prend beaucoup de temps, les gens ne se comprennent pas vraiment, alors qu'au café les gens sont beaucoup plus détendus, ils disent vraiment ce qu'ils pensent. Donc quand on avait un problème à régler à plusieurs, on*

⁴⁸¹ <https://www.orange.com/fr/engagements/la-marque/la-marque-orange#:~:text=Une%20marque%20engag%C3%A9e%2C%20en%20accord%20avec%20les%20valeurs%20qu'elle%20pr%C3%B4ne&text=Une%20marque%20engag%C3%A9e%20doit%20avoir,ensemble%20de%20ses%20parties%20prenantes.>

⁴⁸² Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique de l'organisation*, Éditions d'Organisation, 1982

disait on va boire un café et on va régler ça debout, autour d'un café ! »⁴⁸³ Le cadre dirigeant du groupe a partagé avec nous un de ses outils de management sous la forme d'une pause-café afin de discuter des projets en cours et autres moments professionnels qui permet en même temps de maintenir l'esprit d'équipe et la communication interpersonnelle des employés.

Les employés témoignent qu'ils ont assez d'autonomie et la bienveillance des managers : « *Les modes de fonctionnement sont plutôt « flat » - consultants et managers travaillent dans le même open-space. Quand je bloque sur un sujet, que j'ai besoin de conseils, je peux m'adresser facilement à n'importe qui.* »⁴⁸⁴. Dans le cadre de notre questionnaire, nous avons posé la question « *Etes-vous satisfait par le modèle managérial de votre entreprise ?* » sur une échelle de 1 à 10 (Un- non pas du tout, dix- je suis très satisfait) la note moyenne est 7 points pour plus pour 48 employés interrogés.⁴⁸⁵

Le groupe Orange possède son réseau social « *Plazza* »⁴⁸⁶ depuis 2010 : « *L'objectif du RSE Plazza d'Orange Groupe et de permettre aux collaborateurs, indépendamment de leur localisation dans l'entreprise et de leur statut, de pouvoir partager avec d'autres personnes sur un ou plusieurs sujets d'intérêts communs* »⁴⁸⁷ Les réseaux sociaux d'entreprise encouragent les employés à publier des informations personnelles, leurs centres d'intérêt afin que les personnes partageant les mêmes intérêts au sein de l'entreprise se rencontrent et établissent des liens. Les liens informels lient les employés les uns aux autres et donc à l'entreprise ce qui contribue à créer une équipe soudée avec un objectif commun. C'est un moyen de contacter directement la direction du groupe, ou un collaborateur où l'équipe des collaborateurs. Et pour les dirigeants, c'est un moyen pratique d'obtenir un retour d'information et d'avoir une vision plus réaliste de l'avancement des projets en cours.

Le groupe a mis en place un dispositif « *&Shift* »⁴⁸⁸ - un outil d'analyse des écosystèmes numériques tels que les plateformes de la communication interne et les réseaux sociaux des

⁴⁸³ L'interview avec Jean-Claude Burtin, bénévole Conseil aux entreprises, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange réalisé par l'auteur

⁴⁸⁴ Témoignage publié sur la plateforme <https://orange.career-inspiration.com/app/discussions/view/8966/comment-est-organise-le-systeme-hierarchique-au-sein-de-votre-departement> le 16 novembre 2015

⁴⁸⁵ Le questionnaire disponible en ligne : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLY8r8IXakx0pC-6DEgWwK2oWtjARbH3-MXbe7G0vzZv85_A/viewform?usp=sf_link

⁴⁸⁶ <https://plazza.orange.com/emailPasswordToken!input.jspa>

⁴⁸⁷ Thierry Flury, le directeur de service des ressources humaines dans l'article <https://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1055454-un-reseau-social-chez-orange-pour-replacer-l-homme-au-coeur-de-l-entreprise/1055456-orange-plazza-mise-en-place-objectifs-et-fonctionnalites>

⁴⁸⁸ https://orangefabfrance.fr/fr/les_start_up/shift/

entreprises ayant pour objectif de « *modéliser des parcours d'engagement collaborateur personnalisés.* »⁴⁸⁹ et de moderniser les approches de la communication interne du groupe.

La pandémie a apporté certains changements dans la communication interne : *En interne, du jour au lendemain, il aura fallu mettre toutes les personnes en capacité de l'être, en télétravail. Pour les techniciens en intervention il fallait qu'ils se rendent chez les clients, quant aux vendeurs, il fallait qu'ils soient en boutiques (qui étaient fermées pendant quelques mois). Ils en ont alors profité pour faire une formation, pour travailler sur des différents sujets. On a mis en télétravail tout le monde du jour au lendemain, ça s'est fait d'une manière assez exemplaire pour une raison simple : avant la pandémie, on avait déjà plus de 20% de télétravailleurs occasionnels. Sur ce sujet, on y travaille depuis 2015, nous avons plusieurs accords sur télétravail.* »⁴⁹⁰ D'après les témoignages des employés qu'on a pu obtenir à l'aide de notre questionnaire, ce passage en télétravail total lors de la pandémie est bien passé dans le groupe Orange : « *On a développé pas mal de nouvelles pratiques, et on a dû adapter un processus de travail et de convivialité au télétravail. Sur mon équipe on a un groupe WhatsApp pour déconner, pour la convivialité, et on fait également des Zooms. On a gardé le WhatsApp, c'est comme une machine à café virtuelle. On a fait des quizz, des photos marrantes, des échanges. On a recommandé cette mise en place à chaque niveau afin de garder la convivialité de l'équipe.* »⁴⁹¹

⁴⁸⁹ « Comment Orange fait bouger sa communication interne », *Le Journal des RH*, 4 juin 2018.
<https://www.lejournaldesrh.fr/comment-orange-fait-bouger-sa-communication-interne/>

⁴⁹⁰ L'interview avec Madame Valérie Perotti, responsable de la Communication externe pour le groupe Orange pour les départements 06 et 83 réalisé par l'auteur

⁴⁹¹ L'interview avec Jean-Claude Burtin, bénévole Conseil aux entreprises, bénévole Orange Solidarité, Recherche & Avenir, vacataire à Polytech Côte d'Azur, cadre dirigeant d'Orange réalisé par l'auteur

4.3.4 Conclusion

Dans ce sous-chapitre nous avons réalisé une brève analyse des pratiques et des discours de la RSE, de la culture d'entreprise, du management et de la communication interne du groupe Orange. Notons que nous n'avons pas pu présenter tous les engagements du groupe, notre étude s'appuyant sur l'analyse de contenu des rapports de la performance non-financière, sur les entretiens avec les employés du groupe et sur les réponses à nos deux questionnaires. Nous avons cherché à répondre aux questions centrales de notre recherche : la place des engagements sociaux et sociétaux dans la stratégie de la RSE et la stratégie générale du groupe, l'influence de la culture d'entreprise, du management et de la communication sur le comportement des individus, le bien-être et la motivation des salariés. Le groupe Orange fait partie de l'histoire des entreprises françaises et de l'histoire de la téléphonie, des télécommunications en France et devient un exemple inédit de transformation d'une organisation publique à un groupe de sociétés.

Le plan stratégique Engage 2025 récapitule les engagements sociétaux, sociaux, économiques, numériques et environnementaux du groupe. Le groupe Orange relève ses engagements d'inclusion numérique, les projets d'inclusion des personnes en situation de handicap et le programme « *Neuroteam : une approche pluridisciplinaire* » d'insertion des personnes pour la neurodiversité ⁴⁹², d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi que des engagements environnementaux dans le cadre de projet « *Zéro carbone à 2040* » : l'utilisation des énergies renouvelables, le programme d'économie circulaire et la réduction des émissions carbone.

Orange déploie des projets novateurs dans les domaines du management et de la communication interne comme une plateforme « *Hello Ethics* » qui « *permet à ses gestionnaires de traiter les signalements reçus relatifs à la corruption, à la fraude, aux manquements à l'éthique, aux atteintes graves à l'environnement, aux droits humains, aux libertés fondamentales ou à la santé-sécurité des personnes.* »⁴⁹³ Le groupe a également lancé l'utilisation d'un outil d'analyse de la communication interne à l'aide de l'intelligence artificielle « *&Shift* »⁴⁹⁴

⁴⁹² <https://www.orange.com/fr/handicap-neurodiversite-comment-agir-pour-un-numerique-inclusif>

⁴⁹³ Rapport annuel intégré 2021 disponible en ligne : https://rai2021.orange.com/wp-content/uploads/sites/47/2022/05/orange_rapportannuelintegre_2021_fr.pdf, page 102

⁴⁹⁴ https://orangefabfrance.fr/fr/les_start_up/shift/

Nous avons également illustré les dispositifs et les techniques qui ont été mis en place pendant la pandémie et le télétravail total, ainsi que les réflexions à ce sujet : « *L'année 2020 a fait prendre conscience des enjeux clés de l'inclusion numérique et du rôle du digital sur le plan environnemental : l'essor des outils de télétravail nous montre par exemple qu'on peut échanger tout autant sans voyager* »⁴⁹⁵ Le groupe Orange a pu montrer sa résistance aux crises sociale, sociétale, économique et sanitaire grâce à sa manière d'adaptation aux changements externes, l'intégration de système d'analyse des risques extra-financiers et son système de pilotage des crise : « *Les entreprises ayant intégré les risques extra-financiers à leur stratégie sont capables de répondre plus rapidement et plus efficacement en cas de crise. La bonne gestion des salariés, la cohésion des équipes et l'intégration des communautés locales sont également des facteurs clés de leur agilité : la diversité favorise la multiplication des points de vue et améliore la capacité d'adaptation.* »⁴⁹⁶

^{495, 496} Pascale Forde-Maurice « *L'investissement socialement responsable est-il plus résistant face aux crises ?* » dans l'article du 4 mars 2021 : <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2021/linvestissement-socialement-responsable-est-il-plus-resistant-face-aux>

4.4 Le groupe Robertet: leader des matières premières naturelles ⁴⁹⁷



Robertet est un groupe français dans les matières premières pour la parfumerie, les arômes alimentaires et de parfums. Le groupe Robertet est une entreprise de dynastie Maubert. Nous avons décidé d'inclure l'histoire du groupe Robertet dans notre étude pour faire découvrir la naissance d'une entreprise à la fois dynastique, commerciale et industrielle qui reflète l'histoire de la parfumerie et des matières premières en France. Nous nous sommes interrogés sur les questions des pratiques et des discours de la RSE du groupe et de leur site à Grasse en particulier, ainsi que sur la culture d'entreprise, la communication interne et le management de Robertet.

L'histoire du groupe commence en 1850, quand François Chauve a fondé « *A La Confiance* »⁴⁹⁸, dont l'activité principale était le traitement des herbes et des fleurs de Provence. Il engage également son neveu, le parfumeur et distillateur Jean-Baptiste Maubert, pour développer l'entreprise. En 1875, Paul Robertet rachète la société, la rebaptise « *Robertet* » et construit une nouvelle usine conçue par Gustave Eiffel. En 1880, la société a breveté la première méthode de préparation du café instantané. En 1883, Robertet quitte Paris pour s'installer à Grasse afin de se rapprocher des matières premières. Maurice, fils du parfumeur Jean-Baptiste Maubert, a développé des méthodes innovantes pour obtenir des matières premières naturelles. De 1961 à 1982, la société s'est développée en Europe, en Amérique et en Asie. De nouveaux laboratoires de recherche et de développement sont créés dans le monde entier et Jean et Paul Maubert mettent au point de nouvelles technologies d'obtention et de traitement des matières premières naturelles, concluant d'importants partenariats et investissant dans la parfumerie et les arômes alimentaires. En 1982 l'unité et les ateliers de fabrication alimentaires sont déplacés au Plan-de-Grasse. ⁴⁹⁹En 1984, Robertet est coté à la Bourse de Paris, marquant ainsi l'indépendance de l'entreprise. Membres de la quatrième génération de la famille Maubert, les frères Philippe, Olivier et Christophe continuent à faire avancer l'entreprise. Les activités liées aux parfums et aux arômes connaissent une croissance dynamique et une usine innovante et de haute technologie est construite aux États-Unis pour la division des arômes alimentaires. En 2011, une usine innovante est construite à Grasse pour le département des parfums. Aujourd'hui

⁴⁹⁷ Le site officiel du groupe <https://www.robertet.com/>

⁴⁹⁸ L'histoire du groupe <https://www.robertet.com/le-groupe-robertet/historique/>

⁴⁹⁹ BENALLOUL Gabriel « *Historique de sociétés de parfumerie de Grasse 1800-1939* » <https://www.departement06.fr/documents/Import/decouvrir-les-am/recherchesregionales201-10.pdf>

l'entreprise est dirigée par la cinquième génération de la famille Maubert, qui en a fait un leader dans le domaine des matières premières naturelles utilisées dans les parfums et l'alimentation.⁵⁰⁰

L'activité du groupe Robertet est divisée en quatre divisions aujourd'hui : les arômes alimentaires, les compositions pour les parfums, les matières premières naturelles et une toute nouvelle division Health&Beauty destiné à la recherche et développement des actifs des plantes. Son succès est mondial, comme en témoigne sa présence active dans plus de cinquante pays par le biais de filiales et de bureaux en Europe, aux États-Unis, en Amérique latine, en Asie et en Afrique du Sud. Robertet est largement reconnu comme l'un des leaders mondiaux des matières premières aromatiques naturelles grâce à la capitalisation de ses connaissances acquises au fil des années et de sa constante volonté d'innovation dans ce domaine.

Pour réaliser cette étude de cas, nous avons interviewé Thierry Roger, chef de service RSE à Robertet Group et Alina Horhul, chargée de la communication et Marketing E-commerce. Nous avons pu recevoir 34 réponses des employés au questionnaire réalisé par l'auteur. L'analyse de contenu des rapports de la RSE du groupe et des autres documents nous a permis de compléter l'information nécessaire.

4.4.1 RSE du groupe Robertet : pour l'équilibre d'un écosystème.

« On n'est pas là que pour gagner l'argent, on est là aussi pour faire du bien autour de soi, aussi bien pour la planète que pour les gens. »⁵⁰¹

Le groupe Robertet est un producteur mondial de parfums et arômes, ce géant industriel collabore avec les marques de produits cosmétiques les plus connues sur le marché mondial tels que Chanel, Dior, Guerlain, Coca Cola, Danone et autres. C'est un géant industriel, qui emploie près de 1000 personnes sur les sites de Grasse seulement et compte plus de 2 123 collaborateurs hors filiales commerciales au 31 décembre 2021⁵⁰². Engagée dans une politique RSE, l'entreprise est reconnue comme leader mondial en production de matières premières naturelles : *« La matière première naturelle étant notre raison d'être, protéger l'environnement est notre seconde nature ! Robertet soutient le développement des communautés locales et contribue à l'équilibre de leurs écosystèmes. »⁵⁰³* clame la première page de leur site internet. Robertet

⁵⁰⁰ L'histoire du groupe <https://www.robertet.com/le-groupe-robertet/historique/>

⁵⁰¹ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Groupe, réalisé par l'auteur

⁵⁰² Données présentées dans le rapport RSE 2021 disponible en ligne https://robertet.com/rapport_rse/common/data/catalogue.pdf page 46

⁵⁰³ <https://www.robertet.com/>

apparaît très peu dans les médias et publicités destinés au grand public, leur communication se fait dans le monde industriel en B2B et auprès des clients ciblés directement.

Le service RSE est une démarche récente dans l'entreprise. Elle a été créée en janvier 2020, juste avant la COVID. Avant la création du service de la RSE, il existait un comité RSE qui pilotait les différentes actions en liaison avec l'entreprise, une agence extérieure. « *Même si Robertet considère qu'en ayant fait des produits naturels depuis très longtemps il estime que la RSE est déjà inscrite dans des gènes de Robertet. On s'est rendu compte que ce n'est pas que traiter des produits naturels, La RSE c'est bien autre chose, c'est aussi social, sociétal, interactif avec des parties prenantes...D'un point de vue RSE je dirai qu'au niveau social on n'est pas aussi avancé que d'autres entreprises françaises, avec des teambuildings, par exemple. On a commencé avec ma collaboratrice de faire quelque chose, par exemple les semaines de développement durable, qui existent en Europe vers les mois septembre-octobre, il y en a trois. A l'occasion de ces trois semaines on a mis en place pendant une semaine des animations pour sensibiliser les employés aux thématiques de développement durable, de la RSE.* »⁵⁰⁴

Impliquées à chaque étape, l'entreprise Robertet garantit une transparence totale de la production des arômes « *de la graine au parfum* ». La chaîne de production du groupe Robertet est de plus en plus respectueuse de l'environnement, ce code s'applique à tous les pays avec lesquels le groupe collabore, qu'il s'agisse de la Russie ou de l'Iran, la manière de travail, respectueuse de l'environnement reste la même.

Le slogan officiel de Robertet est « *La matière première naturelle étant notre raison d'être, protéger l'environnement est notre seconde nature* », nous souhaitons montrer l'intérêt que l'entreprise porte au respect de l'environnement. Cette protection nécessite le soutien économique et social des communautés et de l'infrastructure industrielle du groupe.

Robertet relève le fait d'apporter un soin particulier aux populations qui cultivent. Leurs partenariats garantissent la protection des ressources naturelles et l'amélioration des conditions de culture, avec une traçabilité depuis la plantation jusqu'à la récolte, et confirme enregistrer tous les indicateurs de leur performance extra-financière : « *La RSE est appliquée dans une structure comme la nôtre édictée par les lois. Il est donc important d'enregistrer tous les*

⁵⁰⁴ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Groupe, réalisé par l'auteur

indicateurs sociaux, liés à la sécurité au travail, aux risques au travail, aux risques de bien-être des employés au sein de la société. »⁵⁰⁵

Comment la communication et le marketing ont-ils évolué afin de sortir de l'hyperconsommation et du cercle vicieux du consumérisme et se rapprocher d'une communication mettant en valeur l'aspect durable ? Une communication sur le développement durable est un paradoxe à elle-même, généralement les entreprises communiquent afin d'augmenter la consommation, créer le buzz et attirer de nouveaux consommateurs, or ici le risque est de créer un effet de surconsommation et de surproduction qui annulent d'emblée la notion du développement durable. Alors quelle est la juste prise de parole sur la responsabilité sociétale des entreprises ? Les associations et les consommateurs sont bien plus vigilants aujourd'hui et dénoncent et propagent très facilement les abus en agissant en vrai protecteur contre le greenwashing.

Le groupe Robertet est moins confronté à ce problème, ayant une communication principalement en BtoB, le risque est moins élevé de tomber dans du greenwashing en ciblant le grand public. Les communications se créent individuellement pour chaque client, les commerciaux peuvent adapter leurs stratégies à leurs clients. De même que pendant les salons, les stratégies sont tout à fait adaptables au public, ce genre de communication est plus flexible et se régule plus facilement qu'une communication axée sur le grand public.

Donc, même si l'on considère qu'il y a peu de risques pour Robertet de tomber dans le greenwashing, il s'agit d'être très prudent dans toutes sortes de communication. La communication environnementale ne se limite pas à l'édition d'un rapport RSE, appelé aussi « *rapport de performance extra-financière* ». Bien que de très nombreuses initiatives sont engagées en faveur de l'environnement, Robertet n'as pas encore le réflexe de communiquer sur celles-ci. En effet, l'entreprise est engagée dans les pays en développement où ils achètent leurs matières premières, des partenariats avec les producteurs locaux sont conclus, des investissements réguliers se font dans la construction des infrastructures et création d'emplois. Robertet se soucie également de la biodiversité et a mis en place un sourcing durable : l'entreprise ne nuit pas aux sols et les plantations sont faites une année sur deux afin de laisser les champs se reconstruire. La société replante tous les arbres et plantes coupés afin de palier à la déforestation. Des initiatives d'économie de ressources naturelles ont été prises et des infrastructures spéciales ont été installées. Les initiatives face aux employés et leur bien être

⁵⁰⁵ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Groupe, réalisé par l'auteur

sur le lieu du travail sont aussi respectées. Dans l'ensemble, Robertet essaye de respecter les législations et engage des initiatives bénéfiques pour son environnement et les personnes qui travaillent pour et avec l'entreprise. « *Après avoir réalisé une étude de la concurrence et étudié de près les engagements RSE de l'entreprise j'ai proposé de centrer la stratégie de communication sur les initiatives de RSE, d'engagements, d'upcycling et partenariats afin de s'inscrire dans la tendance de communication et pouvoir rivaliser avec la concurrence qui communique depuis longtemps sur ces aspects. Ce projet fut accepté et nous travaillons en ce moment sur la mise en place de la communication sur le développement durable. De plus, depuis peu nous engageons des mesures de sensibilisation Eco-responsables auprès des employés. Cette année il a été décidé de remplacer les gobelets en plastique des machines à café et fontaines à eau par des gourdes réutilisables et mugs en fibre de bambou, une initiative que nous avons mis en place avec les services marketing afin de valoriser la RSE en interne.* »

Chaque année, le groupe Robertet édite et publie son rapport RSE sur le site internet, celui-ci est ouvert à tous et est consultable en ligne. Le rapport se construit sur 4 piliers : « des terroirs vivants », partie qui traite de la culture des matières premières, « des hommes épanouis » partie qui prend en compte l'aspect humain dans le développement de la compagnie, c'est cette partie qui nous intéressera le plus dans notre sujet. Ensuite on parle de « *processus durables* » ainsi que de « *produits naturels et innovants* », parties qui mettent en avant un développement technologique bénéfique pour la planète et l'environnement. Nous avons récapitulé les pratiques et les discours de la RSE du groupe dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Robertet réalisé par l'auteur ⁵⁰⁶:

<i>Pratiques environnementales</i>	<i>Pratiques sociales</i>	<i>Pratiques sociétales</i>
Protection de la biodiversité, de la flore et de la faune : ✓ Le groupe s'engage à améliorer des pratiques agricoles, avec le passage à l'agriculture biologique ;	La diversité, égalité homme/femme et la lutte contre la discrimination : ✓ L'application du standard Tripartite ⁵⁰⁷ , pour évaluer et sélectionner les candidats à un emploi de manière équitable a	Partenariat, relations avec les acteurs locaux, la solidarité : ✓ Financement d'un centre social au sein de la filière Maté au Brésil en septembre 2021 ;

⁵⁰⁶ Ce tableau est compilé à la base des données publiés dans le rapport RSE 2021 disponible en ligne https://robertet.com/rapport_rse/common/data/catalogue.pdf

⁵⁰⁷ https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:62:0::NO::P62_LIST_ENTRIE_ID,P62_LANG_CODE:2453910,fr

<ul style="list-style-type: none"> ✓ La protection et l'utilisation durable de la biodiversité par la sensibilisation aux bonnes pratiques agricoles ; ✓ La mise en place d'un programme de reboisement à Nosy Be ; 40 000 arbres sont plantés par an, à Madagascar, Robertet plante tous les ans entre 10 000 et 20 000 plants d'Ylang-Ylang pour en assurer la pérennité. Le Groupe a aussi laissé 52 hectares de biodiversité protégée. 	<p>été mis en place à Robertet Singapour ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Robertet USA a mis en place la présentation de candidats diversifiés pour tous les postes ouverts, conformément à la stratégie triennale en matière de diversité et d'inclusion ; ✓ En 2021, 79 % des employés du Groupe sont couverts par un dispositif d'alerte concernant la discrimination, la diversité et l'égalité des chances ; ✓ Robertet USA célèbre de nombreux événements comme l'Hispanic Heritage, Black History, LGBTQ, Indigenous, St. Patrick's Day, Juneteenth National Independence Day pour sensibiliser les collaborateurs à la diversité ; ✓ Robertet Inde a mis en place une politique sur le harcèlement sexuel ; ✓ Robertet soutient des contrats avec des entreprises adaptées (EA) ou des établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) qui sont sollicités pour des fournitures, de la sous-traitance ; ✓ Robertet veille à accompagner les personnes embauchées en 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depuis la rentrée de 2018, l'ONG BNSCARE, créée et financée par Robertet, fourni les fournitures scolaires à tous les élèves de l'école primaire issus de familles travaillant pour BNS, à Madagascar ; ✓ Financement de soins médicaux, participation au développement d'infrastructures et aux frais de fonctionnement d'écoles rurales des territoires où il est implanté ; ✓ Présence dans les conseils d'administration de plusieurs fédérations et associations professionnelles ; ✓ Participation à des initiatives collectives ; ✓ Mécénat.
--	---	---

	<p>situation de handicap (aménagement de poste de travail).</p> <p>✓ Egalité homme/femme : 41% des employés sont des femmes (données 2021). A l'index d'égalité femmes-hommes⁵⁰⁸, Robertet Grasse a obtenu en 2021 le score de 69/100 (84/100 en 2020).</p>	
<p>Gestion des déchets, recyclage :</p> <p>✓ Limitation des quantités de déchets générés par ses activités ;</p> <p>✓ Donner une seconde vie aux déchets (up-cycling) ;</p> <p>✓ Augmenter la part de déchets recyclés et valorisés au lieu qu'éliminer ;</p> <p>✓ Renforcement d'un tri sélectif ;</p> <p>✓ La fabrication d'un compost à partir des déchets végétaux ;</p> <p>✓ L'installation des filtres anti-odeurs en sortie des systèmes de ventilation afin de réduire les nuisances olfactives ;</p> <p>✓ Financement des équipements d'irrigation en goutte-à-goutte et la mise en place des</p>	<p>Santé et sécurité au travail :</p> <p>✓ Le groupe s'engage à évaluer les risques professionnels pour assurer des mesures de prévention efficaces ;</p> <p>✓ Robertet propose des programmes de formation et de sensibilisations HSE afin d'améliorer la culture sécurité du Groupe ;</p> <p>✓ La mise à disposition d'équipements de sécurité ;</p> <p>✓ Des réunions trimestrielles de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail. La mise en place d'un dispositif permettant aux salariés de soumettre des suggestions d'amélioration de la santé et sécurité au travail.</p>	<p>Création d'emplois :</p> <p>✓ Robertet soutient des emplois locaux tout en sauvegardant des variétés de plantes de manière historique dans le sud-est de la France ;</p> <p>✓ Accueil de stagiaires et d'alternants ;</p> <p>✓ Recherche et développement : Robertet propose des sujets de thèse de doctorat.</p>

⁵⁰⁸ L'Index d'égalité femme-homme est calculé sur 100 points à partir de 5 critères : l'écart de rémunération, l'écart de répartition des augmentations individuelles, l'écart de répartition des promotions, le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/les-resultats-de-l-index-de-l-egalite-professionnelle-2022>

<p>dispositifs de recyclage et de compostage des résidus sur leur site en Bulgarie,</p>		
<p>Sensibilisation des parties prenantes au respect de l'environnement, la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le groupe garantie la traçabilité des matières premières naturelles et la transparence de ses chaînes d'approvisionnement, en sensibilisant ses fournisseurs signataires de la « <i>Charte Ethique fournisseur</i> » (politique d'application des Bonnes Pratiques Agricoles ou « BPA » en 2017), organise des visites sur le terrain, fait évaluer ses fournisseurs via le questionnaire RSE, audite les filières selon un référentiel RSE. 	<p>Insertion et formation professionnelle, développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 567 des employés ont bénéficié d'une évaluation des compétences professionnelles en 2021 ; ✓ Robertet Grasse a mis en place un nouvel outil des modules sur la gestion des formations et des entretiens professionnels. Un Parcours de Management est proposé à Robertet Grasse pour tous les managers ; ✓ Nombre moyen d'heures de formation par salarié en 2021 est 9,4h (79% des employés ont bénéficié une formation en 2021). 	<p>Développement de la vie de collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement des relations équitables avec des fournisseurs et garantie d'un partenariat à long terme ; ✓ Création de l'ONG BNSCARE.
<p>Engagement contre la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Groupe Robertet veille à réduire son empreinte environnementale, ses émissions de Gaz à Effet de Serre. Robertet Grasse réalise le Bilan Emission de Gaz à Effet de Serre tous les 4 ans ; 	<p>Les conditions de travail et le bien être des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des études ergonomiques et des études de postes sont réalisées avec pour objectif d'améliorer l'ergonomie organisationnelle, technique et humaine des postes de travail. 4 études de postes et 2 études ergonomiques ont été menées à Grasse en 2021 ; 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Robertet utilise le WorldRiskIndex de Weltrisikobericht ⁵⁰⁹ ; ✓ Energie renouvelable : Augmentation des contrats d'électricité renouvelable souscrits par le Groupe ; ✓ Production d'électricité d'origine renouvelable : des panneaux solaires sur ses bâtiments (Robertet USA). Le groupe a consommé 9% d'énergie renouvelable en 2021 ; ✓ Groupe Robertet s'engage à réduire sa consommation en eau (évaluation et optimisation de l'utilisation d'eau). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'investissement dans des équipements permettant d'améliorer l'ergonomie des postes de travail ; ✓ La mise en place d'un nouveau comité pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par Robertet Colombie ; ✓ Télétravail ou travail à distance : 87 % des employés ont télétravaillé ; ✓ Respect des salaires minima fixés par les réglementations locales ; ✓ Le plan d'épargne entreprise. 	
---	--	--

Dans cette étude nous nous intéresserons principalement au deuxième pilier du rapport RSE du groupe Robertet ou « *rapport de performance extra financière* » qui traite de la question humaine de l'entreprise et s'intitule « *Des femmes et des hommes épanoui-e-s* »⁵¹⁰. Nous procéderons à une analyse de l'efficacité des engagements RSE de l'entreprise et de leur efficacité au sein de l'entreprise : « *Il est important d'avoir des hommes et des femmes qui se sentent bien dans l'entreprise. Il y a toute une politique sociale menée par l'entreprise faisant en sorte que tout se passe bien. Il y a des tas d'initiatives qui sont prises par nos filiales à l'étranger, pour que les employés se sentent bien au sein l'entreprise.* »⁵¹¹Ce genre d'action

⁵⁰⁹ Une classification qui indique le risque de catastrophe dû à des événements naturels extrêmes pour 181 pays du monde en prenant en compte l'exposition et la vulnérabilité du pays :

<https://weltrisikobericht.de/weltrisikobericht-2021-e/>

⁵¹⁰ Le rapport RSE 2021 disponible en ligne https://robertet.com/rapport_rse/common/data/catalogue.pdf page 45

⁵¹¹ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Groupe, réalisé par l'auteur

peut avoir une forte influence sur le quotidien des employés et il est important que l'entreprise s'engage et propose des actions afin d'améliorer le quotidien de leurs employés. Voici à ce que s'engage l'entreprise dans son rapport RSE :

« La première responsabilité du Groupe est bien sûr celle d'offrir à ses propres ressources humaines un environnement de travail qui favorise leur épanouissement individuel et collectif. Dans cet objectif, Robertet agit au travers de quatre principaux leviers : la pérennisation de l'emploi, la formation et la transmission du savoir-faire, l'amélioration des conditions de travail, et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La qualité des relations humaines tient une place importante dans la stratégie de développement du Groupe. Ces liens ne peuvent se créer que dans un contexte où les droits humains sont respectés, la sécurité au travail assurée, les emplois stables, la rémunération décente, et les savoir-faire valorisés. Le Groupe Robertet souhaite offrir des conditions de travail et de vie qui permettent et favorisent l'épanouissement de chacun. Celui-ci veille à maintenir des rémunérations et des avantages équitables pour tous ses salariés. En 2017, un accord de Négociation Annuelle Obligatoire a été signé au sein de Robertet Grasse, actant entre autres une augmentation fixe des salaires bruts en vigueur. La volonté d'offrir des avantages aux salariés s'applique également dans les filiales à l'étranger. Au-delà des avantages monétaires, le Groupe cherche à faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Par exemple, Robertet a cofinancé il y a 9 ans la création d'une crèche inter-entreprises à Grasse et verse à ses salariés parents des primes d'enfants jusqu'à leurs 17 ans.

La culture de l'entreprise et le savoir-faire de ses collaborateurs sont essentiellement transmis au quotidien, souvent de manière informelle. De façon plus formelle, la formation professionnelle est un outil privilégié pour développer les compétences et expertises des équipes. L'objectif du Groupe, d'ici 2025, est que 80% de ses salariés bénéficient tous les ans d'au moins une formation »

4.4.2 Le rôle de la RSE dans la culture d'entreprise

Les services de communication, notamment de communication interne sont représentés majoritairement comme la solution pour susciter l'adhésion à la culture d'entreprise et pour développer une synergie autour de celle-ci en dehors des considérations culturelles de chacun. Le discours dominant veut que la culture d'entreprise soit acceptée de la même façon par l'ensemble des salariés, notamment grâce à la communication interne qui y est définie comme un acteur stratégique jouant un rôle dynamique dans le quotidien de l'entreprise. C'est ici que doit intervenir le concept de RSE car le bien être des employés au sein d'une entreprise est un

des piliers de la responsabilité sociétale. Et cette notion a un lien direct avec la communication interne, car c'est elle qui permet de créer une culture commune dans une entreprise où travaillent près de 2000 personnes. Une communication interne renforcée est une force pour une entreprise, elle permet d'unir et de fidéliser les employés, leur montrer dans quel but ils travaillent et quel impact leur travail apporte à la société.

Cependant, d'après nos observations à Robertet, la communication interne ne joue pas pleinement son rôle. En effet, le service de communication a été créé il y a moins de 6 ans, car l'entreprise s'est rendue compte d'un manque, tant en interne qu'en externe. La société a entrepris une fusion avec une autre entreprise grassoise Charabot⁵¹², qui semble avoir créé un malaise entre les employés. La fusion n'étant toujours pas finalisée, certains travailleurs se trouvent dans une incertitude quant à leurs futurs postes dans la nouvelle entreprise, certains travaillent encore dans les anciens bureaux de Charabot mais pour le groupe Robertet. Ces facteurs portent à confusion et créent un sentiment d'incertitude. On parle de la création d'une nouvelle culture qui réunit les qualités des deux entreprises afin de ne pas créer d'impartialité entre les employés des deux sociétés. *« Il est évident, et les employés le ressentent encore aujourd'hui, que cette fusion a manqué d'accompagnement. C'est à ce moment que la communication interne aurait joué son rôle le plus important, dans la diffusion d'informations, dans un procédé d'accompagnement, des propos rassurants diffusés sous différents formats. »*

Cependant, face à une fusion qui a manqué d'accompagnement et n'a fait qu'augmenter les craintes des employés, une nouvelle culture ne s'est pas créée. Les employés gardent en tête leurs propres cultures et une dispersion, voire presque une indépendance de deux cultures se crée. Dans ce cas, la spécificité de la culture reste aussi intacte que possible, et deux sous-cultures ou plus commencent à exister simultanément dans l'entreprise combinée. Ce scénario est raisonnable si l'activité des sociétés fusionnées reste assez diversifiée et indépendante les unes des autres, et la culture de chaque division les aide à être efficaces dans leur segment. Si le scénario de « *variance* » est choisi, le travail avec la culture devrait viser à soutenir les caractéristiques spécifiques des divisions et aider les entreprises à construire une interface optimale pour la communication. Les risques dans ce cas peuvent être la perte de caractéristiques importantes de l'une des entreprises (puisque la diffusion non systémique des cultures va commencer) ou des difficultés de communication entre les « îles » : *« On assiste à une résistance de la part des deux entreprises face à la création d'une nouvelle culture, chacun*

⁵¹² https://www.sicavonline.fr/index.cfm?action=m_actu&ida=175560-robertet-le-processus-de-rapprochement-avec-charabot-est-bien-en-marche

préserve sa culture organisationnelle et garde en tête les spécificités propres à celle-ci. D'autant plus que les représentants de Charabot disent avoir eu une culture plus riche lors de l'existence de l'entreprise Charabot indépendamment. »⁵¹³

4.4.3 Des pratiques managériales et la communication interne à Robertet comme des facteurs de fidélisation.

Bien que dans certains cas, nous avons pu remarquer que Robertet avait des faiblesses en communication interne, notamment en accompagnement de fusion et accueil de nouveaux employés, les critères clés d'une bonne gestion des employés semblent être respectés. D'une part il y a une certaine proximité avec les dirigeants et managers. Par exemple, la direction générale arrive tôt le matin en même temps que tous les employés, les directeurs mangent au restaurant d'entreprise et restent très disponibles pour les employés. Les managers des départements et services ont eux aussi des relations cordiales avec leurs employés. En règle générale tout le monde se tutoie et malgré une différence de générations où des personnes de plus de 50 ans travaillent avec des jeunes diplômés, l'ambiance est plutôt accueillante et chaleureuse. Cependant, une vraie stratégie de management n'existe pas, tout se fait au fur et à mesure, les décisions sont prises en fonction des problèmes qui surviennent. Il n'y a pas de stratégie d'accompagnement des employés sur le long terme. Comme le disent très souvent les membres de la direction, ils aiment à « *garder une relation de confiance et une relation paternaliste avec leurs employés* ». Groupe familial, Robertet privilégie le dialogue et la communication directe, y compris entre la direction et les salariés : « *Dans la continuité de cette relation paternaliste, Robertet accorde une place spéciale à la famille : une crèche inter-entreprises, financée par Robertet a été mise en place pour les employés avec des enfants, des primes pour les enfants mineurs sont versées aux salariés chaque mois, des sorties et événements sont organisés par le comité d'entreprise et toute l'année des offres d'activités sont disponibles.* »⁵¹⁴

Le facteur d'apprentissage est plus ou moins présent également ; Robertet dispose d'un catalogue de formations qui couvre les divers domaines de compétences des salariés du Groupe : parfumerie et arômes, chimie, législation, management et communication, développement personnel, bureautique et informatique. L'apprentissage constitue en effet un levier important de développement des compétences. Dans leur rapport RSE Robertet déclare qu'en 2021 le

^{513, 514} L'interview avec Alina Horhul, chargée de la communication et Marketing E-commerce réalisé par l'auteur

nombre d'heures de formation moyen par employé était de 9,4.⁵¹⁵ Pour Robertet, ceci est un enjeu important, des formations étant dispensées à travers le monde et dans toutes les filiales selon leurs besoins. Aux États-Unis, un Salon du Bien-Être est organisé chaque année pour faire la promotion de modes de vie plus sains auprès des salariés ; au Brésil, un entraîneur professionnel dispense des cours de sport sur le site de l'entreprise ; en Argentine, des formations à la santé et sécurité ont lieu deux fois par an etc. « *En effet, le groupe ne fonctionne pas selon un système américain avec des stratégies de management pensées et mises en place sur le long terme, cependant ce mode de fonctionnement semble satisfaire tout le monde et les équipes de management sont appréciées et respectées.* »⁵¹⁶

De plus, le Groupe Robertet présente une forte insertion territoriale à Grasse. Bien qu'il soit désormais présent dans le monde entier, le Groupe est attaché à la ville de Grasse, capitale mondiale des parfums et lieu où l'entreprise a été créée en 1850. Afin d'assurer la continuité des activités de Robertet à Grasse, et donc les emplois locaux, le Groupe a investi 40 millions d'euros dans ses infrastructures grassoises entre 2016 et 2019. L'organisation et la qualité du milieu économique local constituent des facteurs de réussite, de développement ainsi que de la performance d'une entreprise. Lorsque tous les acteurs du territoire en question s'engagent dans un processus de coopération durable, une dynamique se crée et renforce l'attractivité des entreprises. Ainsi, Robertet investit dans plusieurs projets à Grasse et développe des partenariats avec d'autres entreprises. Les employés de Robertet peuvent profiter d'offres et de réductions auprès d'autres acteurs locaux.

Le groupe possède également un trombinoscope du personnel, qui réunit les organigrammes existants dans l'entreprise. « *En effet, pour une entreprise où sont réunis près de 900 employés, répartis sur 4 sites différents qui se trouvent dans la même ville, c'est un outil de communication indispensable. Chaque jour tous les services sont amenés à collaborer les uns avec les autres, cependant certains d'entre eux ne peuvent toujours pas mettre un visage sur un nom car les communications se font principalement par email ou bien par téléphone. Le trombinoscope est donc sensé faciliter la coopération entre différentes personnes mais aussi aider les nouveaux arrivants dans l'entreprise à se familiariser avec l'entreprise, les services qui la composent, la direction et les différents responsables ainsi que les autres collègues. Un*

⁵¹⁵ Le rapport RSE 2021 disponible en ligne https://robertet.com/rapport_rse/common/data/catalogue.pdf

⁵¹⁶ L'interview avec Alina Horhul, chargée de la communication et Marketing E-commerce réalisé par l'auteur

outil qui permettrait de mettre à plat tout le personnel, classer par service et mettre une photo ainsi qu'un numéro de téléphone à chaque nom. »⁵¹⁷ Le trombinoscope se présente sous forme de catalogue papier et numérique et regroupe les 900 employés du groupe sur environ 50 pages. Le portail interne a également été créé récemment : il englobe des informations pratiques, des news, des offres. Alors que 87% des salariés ont télétravaillé en 2021, l'intranet est un outil indispensable qui permet de rester en connexion avec l'écosystème du groupe.

4.4.4 Relations interpersonnelles sur le lieu de travail : cas de Robertet

En règle générale, les relations au sein d'une équipe sont considérées à travers le prisme de l'éthique des affaires, la communication au sein d'une équipe doit être respectueuse, ouverte, humaine, légale, axée sur les résultats et non conflictuelle. Naturellement, dans chaque type de relation, nous considérons l'interaction d'un employé spécifique et d'un groupe d'employés avec d'autres. L'interaction au sein d'une relation inclut la communication dans le but de transmettre des informations et des actions réciproques. A Robertet, la communication et les modes de management sont très verticaux : *« Tout doit être validé par un cadre supérieur, puis souvent même par la direction. C'est un fait qui ralentit le travail de l'entreprise, car ces validations peuvent souvent prendre du temps. Par exemple, en ce qui concerne le département de la communication, même des actions sur les réseaux sociaux doivent être validés par plusieurs niveaux : notamment le directeur de la production qui valide les écrits et les descriptions de processus lorsqu'on publie des publications sur les matières premières. En ce qui concerne les événements, type salons, expositions ou autres, c'est le responsable du marketing qui doit valider. Sans compter bien sûr la validation de la directrice de la communication et du directeur de la division. Cela ralentit souvent les publications par exemple, puisqu'il est difficile de faire valider des projets instantanément. Les autres projets plus importants doivent également être validés par le directeur général, souvent par la directrice des ressources humaines et parfois même par le président de l'entreprise.* »⁵¹⁸ D'une part, on peut considérer qu'il y a une réelle implication de tous les services, mais d'autre part, cela peut parfois être handicapant pour le travail et comme cité précédemment, c'est aussi un levier de ralentissement.

On entend souvent qu'il est plus facile pour un homme d'obtenir un emploi et la place désirée dans l'entreprise que pour une femme. Mais, comme le montrent les statistiques, de nos jours, l'attention est portée principalement sur le professionnalisme du demandeur d'emploi et non

^{517, 518} L'interview avec Alina Horhul, chargée de la communication et Marketing E-commerce réalisé par l'auteur

sur son sexe. Seulement 6% des entreprises ont des préférences strictes en ce qui concerne le sexe des candidats. Dans la plupart des cas, cela est dû uniquement aux spécificités du travail mais aussi souvent à des stéréotypes : « *une femme ne peut pas travailler à l'usine* », « *seule une femme peut occuper le poste de secrétaire à la réception* » ou « *un homme fait un meilleur cadre qu'une femme* ». Cependant, à Robertet l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est une condition importante pour favoriser le bien-être et l'épanouissement de tous. En octobre 2017, Robertet Grasse a signé avec les organisations syndicales un accord relatif à l'égalité professionnelle hommes / femmes. L'objectif de Robertet Grasse est de maintenir dans son effectif au moins à 46% de femmes dans l'entreprise (41% des femmes en 2021). L'entreprise souhaite étudier la possibilité d'aménager trois postes de travail classiquement occupés par des hommes afin de les rendre plus accessibles à des femmes.

Figure 26 : La note de l'entreprise Robertet sur le site Indeed.⁵¹⁹

D'après les avis des employés de Robertet sur le site Indeed, la note de la culture d'entreprise est 3.4 sur 5 points. Néanmoins, nous ne pouvons pas nous baser sur seulement 25 avis d'employés. Nous avons pu compléter notre étude par des interviews et le questionnaire que nous avons administré. « *Il n'existe pas de culture corporate à l'américaine au sein de l'entreprise avec des événements de team building et autres types de stages, de formations pour renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.* »⁵²⁰ Cependant, les employés semblent entretenir des bonnes relations, il existe des traditions dans les différents départements. Le département marketing de la division matières premières fait par exemple chaque année une séance photo avant Noël. Ils organisent des soirées estivales avec la direction de leur division ; durant l'année ils font également des sorties qui renforcent leur cohésion sociale sur le lieu du travail et permettent d'entretenir des relations cordiales avec leurs collègues. Le service marketing dans la division des arômes, par exemple, fait chaque année un calendrier avec les photos de leurs employés. Chaque service est assez indépendant dans leur organisation et relations professionnelles, cependant il semble qu'au sein des services les relations restent assez bonnes pour maintenir un climat de travail sain et peu stressant. De plus, chaque année



⁵¹⁹ <https://fr.indeed.com/cmp/Robertet/reviews?ftopic=culture>

⁵²⁰ Réponse d'un employé au questionnaire réalisé par l'auteur

<https://docs.google.com/forms/d/1koqRD6IvLrTdNr-6qooVGHEfdQrHwMEnzDXdB6JPzgA/prefill>

l'entreprise organise une cérémonie de présentation des vœux du président de l'entreprise avec un résumé des résultats de l'année. Les thèmes de ces présentations diffèrent chaque année : « *L'année 2019 par exemple a commencé par une vidéo satirique sur les employés et la direction de l'entreprise, à l'instar de l'émission « Catherine et Liliane » et « L'amour est dans le pré ».* Des paniers cadeaux sont remis à tous les employés pour fêter la nouvelle année et Noël, une tradition chaleureuse qui permet de garder un lien entre la direction et les employés. »⁵²¹

⁵²¹ Avis d'un employé de Robertet enregistré via le questionnaire en ligne
<https://docs.google.com/forms/d/1kqRD6IvLrTdNr-6qooVGHEfdQrHwMEnzDXdB6JPzgA/prefill>

4.4.5 Conclusion

Le groupe Robertet, géant industriel de la parfumerie est une entreprise qui reste peu connue du grand public. L'entreprise est peu présente sur les réseaux sociaux ou autres supports publicitaires. Ayant une base de clients assez large, le groupe travaille avec les plus grandes entreprises françaises et internationales des cosmétiques et des grands noms du secteur agro-alimentaire, mais garde un devoir de discrétion envers ses clients. Son mode de communication et d'attraction est le B2B - business to business. L'entreprise communique seulement dans un milieu professionnel : salons, magazines professionnels et expositions destinés aux professionnels du secteur. Et ces méthodes de communications sont souvent mises en place par les services marketing et équipes commerciales.

Le service communication à un spectre de responsabilités assez large qui sont destinées à entretenir l'image et veiller à être présent sur les réseaux sociaux et dans d'autres supports médias sous un jour favorable à l'image corporate. Mais le contact avec les clients et le milieu professionnel est assuré par les équipes commerciales de la société et au travers d'un marketing B2B. De plus, le service communication s'occupe également de la communication interne : *« On s'occupe de la diffusion d'informations, de newsletters, création d'un contenu photo et vidéo destiné à une utilisation interne. L'organisation de certains événements internes (comme les réunions de fin d'année avec le président de l'entreprise). La création et commande de cadeaux clients, d'objets à l'effigie de Robertet et de cadeaux destinés aux employés. Le service communication gère également tous les abonnements à la presse professionnelle et entretient des relations avec la presse en général. »*⁵²²

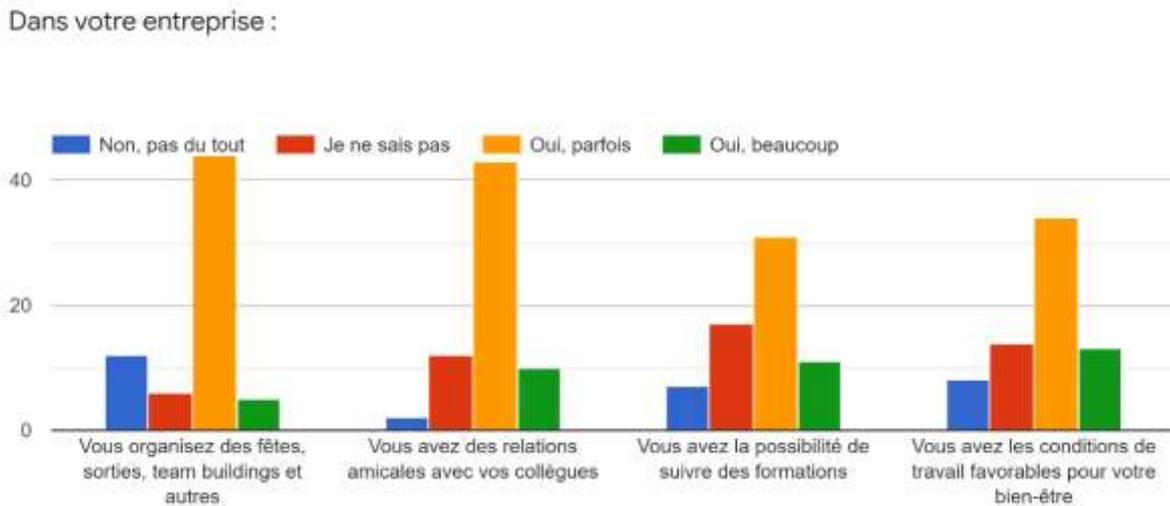
Ainsi, la coopération avec les parties prenantes peut être réalisée directement ou par des intermédiaires. Dans tous les cas, l'objectif ultime de la société est de fournir des avantages commerciaux par le biais de la fourniture de biens ou de la fourniture de services à d'autres sociétés. Le service communication relaye l'information perçue en interne pour la distribuer au grand public et aux parties prenantes de l'entreprise. Le service de la communication doit veiller à conserver une bonne image de l'entreprise et véhiculer les informations afin de fidéliser la clientèle déjà existante et éventuellement attirer de nouveaux clients potentiels. Garder un contenu mis en ligne homogène et pertinent qui valorise l'activité de l'entreprise. La communication c'est aussi une veille informationnelle, il s'agit de surveiller tous les contenus qui paraissent sur l'entreprise ou impliquent l'entreprise ou un de ses employés.

⁵²² L'interview avec Alina Horhul, chargée de la communication et Marketing E-commerce réalisé par l'auteur

Robertet a une forte politique RSE vis-à-vis de l'environnement, étant le leader mondial des matières premières naturelles, l'entreprise porte une attention très particulière au sourcing des végétaux, leur culture et leur traitement. Les partenariats ne se concluent qu'après la signature des chartes RSE proposés par Robertet. Les prestataires sont passés au crible avant d'engager un partenariat également, l'entreprise tient à sa réputation et le service qualité prend une place prépondérante dans l'entreprise. La direction de la qualité procède souvent à des audits internes en plus des audits officiels auxquels est soumise l'entreprise au moins 4 fois par an, sans compter les audits des clients qui veulent s'assurer d'une qualité irréprochable de leurs produits.

En ligne avec la volonté du Groupe de conserver, malgré son développement, une approche très humaine dans ses relations avec les salariés, Robertet porte une attention particulière à la qualité des conditions de travail au sein du Groupe. Cette qualité passe notamment par l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, et par un dialogue ouvert et constructif avec les collaborateurs. Dans le cadre du système de management HSE (Hygiène Sécurité Environnement) du Groupe, plusieurs dispositifs existent pour réduire les risques d'accidents au travail. Les salariés sont tous régulièrement sensibilisés et formés à la prévention des risques professionnels, un comité SDA (sécurité des aliments et hygiène) veille au respect des consignes de sécurité sur les sites de production. A Robertet Grasse, l'hygiène, la santé et la sécurité sont intégrés dans le livret d'accueil qui est remis à chaque nouvel arrivant, une formation aux consignes de sécurité est constamment proposée aux nouveaux employés, qu'il s'agisse d'une mission intérimaire pour quelques jours ou d'un contrat pour une durée plus longue, tous ont l'obligation d'assister à une formation de sécurité. D'après l'analyse de notre questionnaire, les employés de Robertet ont relevé des relations plutôt amicales avec leurs collègues, des conditions favorables pour leur bien-être et la possibilité de suivre des formations.

Figure 27 : Le graphique de réponses des employés de Robertet au questionnaire administré en ligne ⁵²³



Robertet semble respecter pleinement ses engagements RSE. Une part des préoccupations est consacrée à la planète et la protection de l’environnement, une autre partie est consacrée au bien être des employés. Le service de la communication est un acteur important dans ces engagements, il véhicule ces valeurs tant en communication interne qu’en externe. Une des responsabilités de Robertet est d’offrir à ses propres ressources humaines un environnement de travail qui favorise leur épanouissement individuel et collectif. Dans cet objectif, Robertet agit au travers de quatre principaux leviers : la pérennisation de l’emploi, la formation et la transmission du savoir-faire, l’amélioration des conditions de travail, et l’égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

⁵²³ <https://docs.google.com/forms/d/1koqRD6IvLtTdNr-6qooVGHEfdQrHwMEnzDXdB6JPzgA/prefill>

4.5 Mindbox : fournisseur des solutions digitales en Russie



L'entreprise Mindbox est une plateforme d'automatisation de marketing à Moscou et de e-commerce, en Russie.⁵²⁴ La société « *ITCom* », a invité pour une collaboration le développeur Alexander Gornik, futur cofondateur de Mindbox. Le groupe a pris le nom « *Mindbox* » et a commencé à se développer en tant que société du marketing en 2010 et compte aujourd'hui 200 employés. La culture d'entreprise et le management de Mindbox expliquent notre intérêt porté à cette entreprise. L'entreprise pratique les méthodes démocratiques de la gestion et l'autogestion : tous les documents et les finances de l'entreprise sont en accès libre pour les employés : les salaires, les primes, les résultats financiers et les contrats avec les clients : « *Il existe des bases de données ouvertes contenant des informations brutes, des rapports, le compte des résultats de l'entreprise, le compte des résultats des équipes. Et tout cela est disponible pour tous les employés. Tout le monde peut y jeter un coup d'œil. En raison de cette transparence, on n'a pas besoin de contrôle, de supervision. Par exemple, nous ne contrôlons pas la façon dont les budgets sont dépensés s'ils sont conformes aux montants prévus. Simplement par la transparence, tout est bon en fin de compte.* »⁵²⁵

Les décisions et les objectifs professionnels sont formulés sous forme de fiches à la base d'une méthode Kanban⁵²⁶. L'entreprise possède une page sur leur site dédiée à la culture d'entreprise, la culture dite « *turquoise* » en russe ce qui correspond à la culture dite « *opale* » en français.⁵²⁷ Notre objectif est de présenter l'entreprise et ses outils de gestion et de la communication interne et décrire la culture d'entreprise de Mindbox. Notons que la responsabilité sociale des entreprises en Russie est une pratique volontaire de l'entreprise. L'entreprise Mindbox n'a pas encore adopté les pratiques de la RSE, donc nous ne pouvons pas faire l'analyse de ces derniers : « *J'ai une autre vision sur la responsabilité sociale des entreprises. L'entreprise embauche les salariés, donc sa responsabilité est de payer le salaire aux employés. Ce n'est pas un fond humanitaire, on ne s'occupe pas de la charité...Les*

⁵²⁴ <https://mindbox.ru/company/>

⁵²⁵ L'interview avec Maria Efanova, directeur financier de Mindbox publié sur <https://jobs.mindbox.ru/>

⁵²⁶ Kanban est une méthode de gestion de projets sous une forme d'un support visuel (le tableau) R. Demetrescoux, « Outil 32. Le Kanban », *BaO La Boite a Outils*, vol. 2, p. 100-101, 2019.

⁵²⁷ Le terme de culture turquoise (l'entreprise opale en français) vient de la typologie des entreprises par couleurs de Frédéric Laloux dans *Reinventing Organizations : Vers des communautés inspirées de travail*, Frédéric Laloux, Editions Diateino, 2015

*entreprises qui mettent en avant leurs engagements, ce n'est que pour se démarquer sur le marché concurrentiel. »*⁵²⁸

Pour réaliser cette étude de cas nous avons réalisé l'entretien avec un cadre dirigeant du groupe, et avons également fait l'analyse du contenu de plusieurs témoignages d'employés (sous une forme de vidéos, d'articles) et du fondateur de Mindbox publiés sur le site de l'entreprise et sur les autres plateformes. Nous avons pu analyser les 90 articles⁵²⁹ et plus de 20 interviews⁵³⁰ avec les employés de l'entreprise.

4.5.1 Culture d'entreprise opale : les mythes et la réalité.

Le concept de l'entreprise opale est une vision d'organisation décrite par Frédéric Laloux⁵³¹ basée sur les principes de l'autogestion et de l'auto-organisation. Le concept de l'organisation opale est proche du concept de l'entreprise « libérée » de Isaac Getz⁵³² : « *Pour les organisations libérées ou Opale, la performance, le profit ou la valeur financière de l'organisation ne sont donc plus vus comme des objectifs ultimes qu'il s'agit de maximiser, mais plutôt comme la simple résultante ou conséquence d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes.* »⁵³³

Nous avons interprété un tableau de la vision des organisations de Frédéric Laloux : « *Chaque stade ou âge (tribal, agricole, scientifique et industriel ...) constitue pour ces différents penseurs une révolution en termes de technologie et de moyens de substance, de structure de pouvoir, de conception religieuse ou spirituelle, etc.* »⁵³⁴

⁵²⁸ L'interview avec l'employé Rostislav Listerenko, Développeur, tech-lead Mindbox réalisé par l'auteur

⁵²⁹ <https://mindbox.ru/journal/kultura-i-kompaniya/>

⁵³⁰ <https://mindbox.ru/journal/interview/>

⁵³¹ Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés inspirées de travail*, Editions Diatino, 2015

⁵³² Getz I. et Carney B; M. (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard.

^{533, 534} LEDOUX Laurent, « Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? », dans : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*. Caen, EMS Editions, « Questions de société », 2017, p. 82-107. DOI : 10.3917/ems.dehem.2017.01.0082. URL : <https://www.cairn.info/--9782376870722-page-82.htm>

Figure 28 : La classification des types des organisation de Frédéric Laloux ⁵³⁵

La classification des modèles des organisations selon Frédérique Laloux



Pourquoi les fondateurs de l'entreprise Mindbox ont-ils choisi ce modèle de la culture d'entreprise, comment les employés apprécient-ils leurs vies professionnelles au sein de leur entreprise et les avantages et les défauts qu'ils peuvent citer.

En 2008, l'entreprise était parmi les premières entreprises en Russie à mettre en œuvre la méthode de Scrum ⁵³⁶ : « Nous étions déjà dans le contexte de toutes ces histoires, quel que soit leur nom : organisation opale, le management agile, etc. Le livre de Laloux a été un grand coup de pouce : j'ai lu le livre et la direction à prendre est devenue claire. Pour moi, le principe majeur de la culture d'entreprise opale est l'autogestion ou l'absence de hiérarchie. Je pense que le concept de management en tant que tel - lorsqu'une personne fixe des tâches à une autre personne ne devrait pas exister. Les employés n'ont pas besoin d'un manager pour bien faire

⁵³⁵ Le tableau est réalisé par l'auteur comme une adaptation de la classification « Et si nous passions à l'Opale ? | Olivier Ernest JEAN-MARIE - La Martinique citoyenne ». <http://www.oejm.net/actualite/si-nous-passions-a-lopale/>

⁵³⁶ Scrum est une méthode agile de pilotage de projets Ken Schwaber , *Agile Software Management with Scrum*, Microsoft Press, 2004

leur travail. ⁵³⁷ » Les fondateurs de l'entreprise ont montré dès le début, leur envie de créer une entreprise novatrice, en niant les méthodes traditionnelles de management : « *L'organisation traditionnelle est celle où les principales motivations sont le pouvoir et l'argent. Une organisation opale est celle où les motivations sont l'intérêt et l'importance de ce que nous faisons. Avant tout, nous recherchons la motivation des employés. Si une personne est intéressée, tout le reste vient avec.* » ⁵³⁸

Mindbox relève les quatre principes essentiels de la réussite de l'organisation opale : l'autogestion, l'intégrité, l'utilité et l'amélioration continue. L'entreprise suit ces trois éléments pratiques :

- L'interdiction des approbations : les employés n'ont pas besoin d'avoir la signature, l'autorisation de leur chef d'équipe ;
- Communiquer les salaires de tous les employés : les salaires des employés sont divulgués complètement, du directeur à l'agent de nettoyage ;
- Retravailler les contrats des clients : l'entreprise priorise les contrats à long terme, maintient les liens avec la clientèle.

Les employés de l'entreprise publient leurs témoignages librement sur le site de l'entreprise, c'est l'un des principes de Mindbox : la transparence : « *Il est peu probable qu'il soit plus facile de travailler à Mindbox que dans les autres entreprises en raison de nos spécificités culturelles. Outre le chargement de tâches ambitieuses, on peut ressentir des difficultés supplémentaires dues aux conséquences de l'autogestion et de la transparence : la responsabilité personnelle, la pression sociale. Il y a des personnes qui se surchargent régulièrement, prennent rarement des vacances et s'épuisent. Il existe de nombreux accros du travail et leur exemple fait croire aux nouveaux employés qu'ils doivent eux aussi se surcharger pour s'épanouir.* » ⁵³⁹ Les employés, ne nient pas les inconvénients de leur culture d'entreprise : le taux de la responsabilité personnelle et la pression est très élevé. Nous avons fait la traduction d'un graphique réalisé sur le site de recrutement russe « *Habr* » sur la base des avis des employés de Mindbox :

⁵³⁷ L'interview avec Alexandre Gornik, PDG de Mindbox <https://mindbox.ru/journal/kultura-i-kompaniya/aleksandr-gornik-mindbox-kak-myi-delaem-svoyu-kompaniyu-biryuzovoy/>

⁵³⁸ L'interview avec Alexandre Gornik, PDG de Mindbox <https://mindbox.ru/journal/kultura-i-kompaniya/aleksandr-gornik-mindbox-kak-myi-delaem-svoyu-kompaniyu-biryuzovoy/>

⁵³⁹ L'avis d'un employé publié sur le site <https://jobs.mindbox.ru/>

Figure 29 : Le graphique d'évaluation de l'entreprise Mindbox par les employés, données de 2021 ⁵⁴⁰



D'après la typologie de la culture d'entreprise de La typologie de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn ⁵⁴¹ nous pouvons voir plus des critères de la culture dite « *Clan* ». La flexibilité, la culture d'entreprise forte, l'orientation de la stratégie interne, la motivation des employés et l'esprit d'équipe et la cohésion sociale sont les caractéristiques principales de l'entreprise Mindbox. En même temps, les leaders montrent leur envie permanente d'innover, d'évaluer la performance de l'entreprise ce qui peut caractériser la culture adhocratique.

Rostislav Listerenko, le développeur et tech-lead de Mindbox a décrit leur culture d'entreprise non pas comme une famille, mais plutôt comme une équipe sportive : « *Je me sens*

⁵⁴⁰ Les données publiées sur le site <https://career.habr.com/companies/mindbox/scores/2021>, traduction faite par l'auteur

⁵⁴¹ OUIMET Gérard, « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), p. 51-61. DOI : 10.3917/riges.322.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2007-2-page-51.htm>

plutôt comme un membre d'une équipe sportive. En ce moment moi et mes collègues sommes sous l'impression de livre sur la culture d'entreprise de Netflix »⁵⁴²

Mindbox organise deux grandes soirées corporatives par an : une soirée à la veille de la fête de fin d'année et le jour de l'entreprise (anniversaire de la création). Les employés ont également les frais dans le budget pour les événements internes qui renforcent leur esprit d'équipe : *« Nos relations amicales avec les collègues ne se limitent pas au travail. Nous jouons à des jeux de société, on fait des quizz, nous courons des marathons et nous voyageons ensemble. Certains d'entre nous mènent des projets culturels ou entrepreneuriaux en parallèle de leur travail. Nous n'avons pas peur de faire des blagues sur l'entreprise. »*

4.5.2 Management et communication interne : l'outil de Kanban

L'entreprise Mindbox utilise une plateforme Trello⁵⁴³ pour piloter les projets en cours ainsi que pour communiquer avec les collègues, signaler un problème, faire une proposition. Le fonctionnement de la plateforme est inspiré par un outil de gestion Kanban.⁵⁴⁴ Kanban est un système de gestion de projet qui permet de visualiser le parcours d'un projet, de l'idée au produit fini. Il permet de contrôler les tâches et de limiter leur nombre. La charge de travail est répartie équitablement entre les employés et l'équipe : *« Kanban permet d'optimiser les processus de travail. Les principes Kanban ne dictent pas comment, par exemple, le travail doit être décomposé ou à quelle vitesse il doit être effectué, mais les principes doivent être suivis pour que l'outil fonctionne. »⁵⁴⁵* En japonais, kanban signifie « un signal, une carte ». Les cartes visualisent les tâches en cours. Ils permettent à l'équipe de suivre l'évolution des tâches et, en cas de retard, de savoir immédiatement à quel stade elles se trouvent. Une carte peut être physique (sous la forme d'un post-it) ou numérique. Une vignette comporte généralement un minimum de données : le nom de la tâche, le délai et le nom de la personne responsable. Une carte numérique est plus détaillée : elle comporte toutes les informations relatives à la tâche. Tous les membres de l'équipe peuvent voir sur quel projet son collègue travaille, quel résultat ils veulent atteindre et combien de temps ils passent sur la tâche. La personne qui assigne une tâche à quelqu'un d'autre ne peut pas fixer de délai, celui-ci doit être fixé par la personne qui

⁵⁴² L'interviewé parle du livre de Reed Hastings « *La règle ? Pas de règles ! Netflix et la culture de la réinvention* » 25/02/2021, Buchet-Chastel.

⁵⁴³ <https://trello.com/fr>

⁵⁴⁴ R. Demetrescoux, « Outil 32. Le Kanban », *BaO La Boite a Outils*, vol. 2, p. 100-101, 2019.

⁵⁴⁵ L'interview avec Dmitri Kojevnikov, senior engineering manager Mindbox publié sur <https://mindbox.ru/journal/education/kanban/>

exerce la tâche elle-même. Dans le même temps, personne ne se soucie du processus de travail et de la manière dont un employé répartit son temps. Tout ce qui compte, c'est le résultat du travail.

Les employés de Mindbox utilisent également la plateforme afin de communiquer, de « déposer un veto » d'une manière publique. Déposer un veto est un terme utilisé au sein de l'entreprise pour contester une proposition d'un employé, mais en justifiant sa réponse. Donnons un exemple : la secrétaire demande d'acheter un programme dont elle a besoin, le service technique dépose un veto vu qu'il peut proposer une autre solution moins coûteuse. L'employé peut proposer également une augmentation de salaire ou une modification du budget. Si personne n'y met son veto, l'augmentation de salaire est transmise au service comptable et traitée conformément au code du travail. D'après le concept de l'entreprise, le salaire, les primes et les diverses indemnités sont déterminés sur les acquis de l'employé et de leur apport personnel et non sur l'expérience de travail et le poste occupé.

La procédure de licenciement est également différente de celle des entreprises traditionnelles : « Chez Mindbox, le départ n'est pas un divorce scandaleux, mais une fin équilibrée de la relation entre partenaires commerciaux. Et c'est public, on marque dans un tableau Trello, avec la justification de la décision, la discussion avec toutes les personnes concernées et le droit de veto. Pour faciliter la tâche de ceux qui ne savent pas s'ils doivent continuer à travailler pour l'entreprise ou non, nous versons une indemnité de départ »⁵⁴⁶. L'entreprise relève également qu'elle préfère conserver les employés talentueux. Afin d'éviter le burnout des employés un congé sabbatique peut être proposé. L'entreprise accorde également des congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté et propose de cofinancer des voyages aux employés.

Comme nous l'avons déjà noté, l'entreprise a un système d'autogestion, d'auto-management. Le directeur et le co-fondateur de Mindbox Alexandre Gornik affirme qu'il est important de prendre en compte plusieurs facteurs afin d'assurer l'autogestion de l'entreprise, et le rôle de fondateur est primordiale : « Je relève deux traits de caractère d'un dirigeant d'une organisation opale : la conscience et l'équilibre. On parle de la conscience lorsqu'une personne est bien consciente de ses propres émotions. Et l'équilibre, c'est quand ils n'y réagissent pas. Un autre critère du niveau de conscience opale d'un manager est son désir d'abolir son rôle. J'aimerais créer une entreprise dans laquelle mon rôle actuel de PDG n'est pas nécessaire.

⁵⁴⁶ L'avis d'un employé publié sur le site <https://jobs.mindbox.ru/>

J'aimerais mettre au point des processus qui fonctionnent tout seuls et je pourrais me remettre à écrire du code, par exemple. Je regrette vraiment de ne pas avoir assez de temps pour cela. Le chemin vers l'organisation opale a un lien avec mon développement personnel. Je change, et l'entreprise change. Mais ce n'est pas seulement moi qui change l'entreprise, parfois elle me change aussi. »⁵⁴⁷

⁵⁴⁷ L'interview avec Alexandre Gornik, PDG de Mindbox <https://mindbox.ru/journal/kultura-i-kompaniya/aleksandr-gornik-mindbox-kak-myi-delaem-svoyu-kompaniyu-biryuzovoy/>

4.5.3 Conclusion

« Dans ce contexte de souffrance au travail sous toutes ses formes, les entreprises qui affichent leur volonté de “libérer” leurs salariés ne seraient-elles dès lors que des exceptions exotiques, voire un simple rideau de fumée ? »⁵⁴⁸

Dans ce sous-chapitre nous avons présenté l'étude de cas de l'entreprise russe Mindbox. L'entreprise affirme avoir une culture d'entreprise opale, l'autogestion et l'absence de la hiérarchie. Inspirée par les outils des entreprises « libérées » de Frédéric Laloux, des entreprises comme Toyota et Netflix et les méthodes du management agiles, l'entreprise a-t-elle pu créer les conditions de travail favorables au bien-être des employés ? Le modèle d'entreprise opale donne aux employés plus des libertés, un salaire évolutif, l'absence d'emploi de temps, de contrôle d'un côté, et de l'autre côté plus de responsabilité personnelle, de stress et de l'épuisement liés à la pression sociale.

L'entreprise ne possède pas de rapport de leur activité extra-financière vu que l'audit non-financier et les pratiques de la RSE ne sont pas règlementés par la loi en Russie et n'ont pas de caractère obligatoire. Néanmoins, l'entreprise a des pratiques socialement responsables envers les employés et les parties prenantes. L'entreprise prend en charge 50% des frais médicaux et de remise en forme des employés (salle de sport), la participation à des compétitions sportives (par exemple, des marathons). Le congé médical est pris en charge à 100% sans justificatifs. Tout employé peut bénéficier d'un cofinancement pour une formation, quel que soit son profil : prise en charge de 80 % du coût d'un cours d'un programme de formation ou d'une conférence.

Les entreprises russes sont connues pour les pratiques managériales plus autoritaires par rapport aux entreprises européennes ce qu'affirme le directeur de Mindbox : « *Je n'ai aucune expérience de la création d'une entreprise dans d'autres pays. Je ne peux juger qu'à partir des livres. Mais il me semble que notre culture est plus encline à l'autoritarisme que la culture occidentale.* » Nous allons traiter la question de l'impact de la culture nationale sur une culture d'entreprise dans les chapitres suivants.

⁵⁴⁸ D. Mélo, « *L'entreprise libérée et ses doubles : Mythe(s) et/ou réalité(s) ?* », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n° 52-2, Art. n° 52-2, déc. 2021, doi: [10.4000/rsa.5059](https://doi.org/10.4000/rsa.5059).

4.6 Alrosa : leader de l'extraction de diamants

Le groupe des sociétés Alrosa ⁵⁴⁹ englobe des entreprises, des filiales et sociétés affiliées d'extraction des diamants (les entreprises minières) d'exploitation et de vente « *Almazy Anabara* », « *Severalmaz* », « *Crystal* », « *Les diamants d'Alrosa* », ainsi que la compagnie aérienne ⁵⁵⁰. La société Alrosa a été créée à la base d'un conglomérat diamantaire « *Yakoutalmaz* ». Depuis 1992 la combinaison de lettres « Alrosa » est utilisée, c'est un acronyme pour « *Almaz (diamant en russe, remarque d'auteur) - Russie – Sakha* ⁵⁵¹ ». Les diamants extraits par Alrosa sont détenus à 33 % par l'État de la Russie, dont l'état est un actionnaire majoritaire. Alrosa extrait 27 % de tous les diamants et fait de la Russie un leader mondial dans l'extraction des diamants.



Alrosa ambitionne de « *construire une entreprise moderne, efficace à tous les niveaux, que ce soit la rentabilité, la responsabilité sociale ou la participation aux prises de décision du secteur* » ⁵⁵². Nous avons l'intention d'analyser les pratiques et les discours de la RSE ainsi que l'évolution du management, de la communication interne et la culture d'entreprise d'Alrosa : a-t-elle pu bâtir une entreprise moderne au fondement soviétique ?

Tant que les employés travaillent dans les conditions extrêmes (les conditions de travail et de vie dans les villes minières, le climat sibérien), l'entreprise était toujours exemplaire dans les pratiques de la RSE. Pour réaliser cette étude, nous avons organisé trois interviews avec les employés d'Alrosa : le chef de service (en retraite actuellement) et deux employés de l'entreprise minière Alrosa (la mine Mir, la ville Mirny, Yakoutie) et avons effectué l'analyse de contenu du site de l'entreprise et des documents en libre accès et avons pu obtenir 42 réponses au questionnaire réalisé par l'auteur.

⁵⁴⁹ Le site du groupe Alrosa : <http://www.alrosa.ru/%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/>

⁵⁵⁰ <https://www.alrosa.aero/>

⁵⁵¹ La République de Sakha (un autre nom de Yakoutie) est un sujet fédéral de la Russie dans le Nord-Est de la Sibérie <https://www.britannica.com/place/Sakha-republic-Russia>

⁵⁵² <https://www.statista.com/search/?q=alrosa&Search=&qKat=search&newSearch=true>

⁵⁵³ Sergei Ivanov CEO d'Alrosa dans l'interview pour « Les échos » <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/alrosa-la-pepite-russe-du-diamant-1037244>

4.6.1 La RSE à Alrosa : « Les gens sont plus importants que des diamants » ?

« Comme le dit notre chef de département écologique, « l'homme n'est pas le roi de la nature, mais son locataire, et il la loue à ses propres enfants ». Peu de gens auraient pu mieux le dire. Tout le travail de l'entreprise s'articule autour de cette approche, c'est pourquoi Alrosa s'efforce de minimiser son impact négatif sur l'environnement. »⁵⁵⁴

Le groupe Alrosa se positionne comme un leader dans l'industrie minière en termes d'investissement dans les programmes sociaux, selon une étude de performance de durabilité menée par PwC.⁵⁵⁵ L'étude couvre la période de 2016 à 2018 et se base sur les rapports officiels des entreprises qui exploitent des métaux précieux et des diamants bruts et note l'importance de la responsabilité sociale et environnementale, tant en termes de conformité aux meilleures pratiques de la RSE. PwC a présenté une comparaison des performances des entreprises en termes d'investissement dans des programmes sociaux et environnementaux, de rotation du personnel, de pourcentage de femmes employées, de consommation d'énergie et d'eau et de taux d'émission de gaz à effet de serre. Alrosa affirme d'investir chaque année en moyenne environ 2,8 % de ses revenus aux dépenses sociales. Le premier rapport de la RSE a été publié en 2012. En 2016, les investissements sociaux du groupe ont dépassé 10 milliards de roubles à des programmes sociaux d'entreprise pour les employés et leurs familles et le développement local, des soins de santé, de l'éducation.⁵⁵⁶ Les pratiques de la RSE de l'entreprise sont marquées par FTSE4Good⁵⁵⁷, MSCI ESG, Sustainalytics⁵⁵⁸ et WWF Russie⁵⁵⁹.

D'après « *Le programme de développement durable 2021-2025* » le groupe a déterminé les 5 directions des objectifs de développement durable :

- La protection de l'environnement ;
- Le développement régional ;
- Le management et l'éthique des affaires ;
- La santé et la sécurité au travail ;

⁵⁵⁴ <https://alrosadiamond.ru/about/environmental-responsibility/>

⁵⁵⁵ « *ALROSA an Industry Leader in Terms of Investments in Social Programmes Says PwC Advisory* ». https://gjepec.org/news_detail.php?news=alrosa-an-industry-leader-in-terms-of-investments-in-social-programmes-says-pwc-advisory

⁵⁵⁶ <https://csrjournal.com/26539-alrosa-yavlyaetsya-liderom-otrasli-po-investiciyam-v-socialnye-programmy-issledovanie-pwc.html>

⁵⁵⁷ <https://www.akm.ru/eng/news/alrosa-stays-on-ftse4good/>

⁵⁵⁸ Les données présentées dans le Programme de développement durable 2021-2025 http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2018/12/2021_AR_Sustainability_Programme_ru_v3.pdf

⁵⁵⁹ <https://wwf.ru/en/what-we-do/green-economy/eco-transparency-rating/companies/ALROSA/>

- Le développement du capital humain. ⁵⁶⁰

Afin d'assurer la mise en œuvre du programme de développement durable, le groupe Alrosa programme la structure de gestion suivante, établie depuis 2021 : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, le comité de la stratégie et du développement durable, l'équipe de développement durable avec la participation des experts internationaux et les autres unités organisationnelles de développement durable. Le CEO d'Alrosa Sergei Ivanov relève les missions sociales du groupe qui visent à améliorer les conditions de vie et de travail des employés, assurer aux salariés et leurs familles vivant dans les conditions difficiles l'accès à des infrastructures médicales, éducatives, culturelles, à un environnement urbain confortable pour qu'ils ne ressentent pas un grand écart de niveau de vie avec les grandes villes : « *Dans nos objectifs pour que les habitants de la région diamantaire aient confiance en avenir, en l'emploi et en sécurité, voient les perspectives et qu'ils veulent rester travailler dans leur pays d'origine plutôt que de le quitter la Yakoutie* ». ⁵⁶¹

Dans le cadre des programmes de développement des villes de la Yakoutie le groupe apporte régulièrement son soutien : la construction de centres éducatifs et culturels pour les enfants, d'établissements de santé, d'infrastructures et de logements. D'après les témoignages des employés, Alrosa apporte un soutien aux institutions éducatives et aux initiatives culturelles et sportives des villes de Yakoutie. Plus de 70 % de toutes les initiatives de la RSE en 2017 ont été mises en œuvre en Yakoutie, une région clé des activités d'Alrosa. ⁵⁶² « *S'inspirant du modèle soviétique, l'entreprise a ainsi construit au fil des années un palais de la culture, des gymnases, une patinoire, des crèches, des écoles, un hôpital. Elle finance aussi quantités de logements. Tous les deux ans, elle offre des vols intérieurs à ses employés, lesquels sont presque deux fois mieux payés que la moyenne et bénéficient de deux mois de vacances au lieu d'un.* »

⁵⁶³

Les employés que nous avons interrogés ont confirmé l'implication du groupe dans les pratiques de la RSE : « *Les initiatives venaient de la direction de l'entreprise. On avait également des syndicats qui fonctionnaient très bien, non seulement par écrit mais en action !*

⁵⁶⁰ Le Programme de développement durable 2021-2025 http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2018/12/2021_AR_Sustainability_Programme_ru_v3.pdf

⁵⁶¹ Sergei Ivanov dans « Le rapport de développement durable du 2020 » http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2021/06/ALROSA_SGO2020_310821.pdf

⁵⁶² <https://web.archive.org/web/20180923235558/http://yk24.ru/index/ekonomika/bolee-70-vsex-inicziativ-alrosa-realizovano-v-yakutii-v-2017-godu>

⁵⁶³ C. F. Sueiro, « *En Sibérie, enquête dans l'empire givré du diamant* », *Geo.fr*, 3 janvier 2022. <https://www.geo.fr/voyage/en-siberie-notre-enquete-dans-lempire-givre-du-diamant-206091>

Le syndicat a pris en charge plusieurs pratiques, on avait même des slogans sur les affiches à l'usine et aux bureaux « Les gens sont plus importants que les diamants ». »⁵⁶⁴ Nous avons synthétisé les pratiques et les discours d'Alrosa présenté dans les rapports de performance extra-financière et dans les autres documents en libre accès dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Alrosa réalisé par l'auteur :

<i>Pratiques environnementales</i>	<i>Pratiques sociales</i>	<i>Pratiques sociétales</i>
<p>Protection de la biodiversité, de la flore et de la faune :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise en place de mesures efficaces pour préserver la biodiversité ; ✓ Réduction de la superficie des terres perturbées par l'activité d'Alrosa (le reboisement) ✓ Création d'un centre écologique d'Alrosa en 2017 ; ✓ Les travaux de recherche sur le suivi de la migration des rennes sauvages (système GPS). 	<p>La diversité, égalité homme/femme et la lutte contre la discrimination :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 31% des employés sont des femmes (données de 2020), l'entreprise a mis en place la stratégie de l'égalité professionnelle dans le programme de développement durable 2021-2025. ✓ Le programme de soutien des jeunes employés de moins de 30 ans qui représentent 15% des employés : aides au logement. 	<p>Partenariat, relations avec les acteurs locaux, la solidarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le groupe s'occupe de la construction des écoles (les crèches, les écoles maternelles et secondaires, les centres éducatifs), des centres sportifs, culturels, du logement social pour les employés et leurs familles, les centres médicaux et de réhabilitation (principalement en Yakoutie). Le groupe s'occupe de l'aménagement du territoire : l'électrification, la construction et de la réparation des routes, des systèmes de canalisation, et les stations de purification d'eau. Le groupe a développé le programme de soutien aux entreprises offrant des subventions et des aides, la construction d'un campus de formation et de laboratoire de

⁵⁶⁴ L'interview avec Margarita Stepanova, l'ancien chef de service à l'usine d'Alrosa, Mirny, l'interview réalisé par l'auteur

		l'Institut polytechnique à Mirny, des centres de réhabilitation pour les mineurs à Mirny. ⁵⁶⁵
<p>Gestion des déchets, recyclage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le développement d'un système efficace de gestion des déchets, de recyclage, y compris la réutilisation des déchets et des matières premières ; ✓ Réduction de la consommation d'eau, le système de purification des eaux usées ; ✓ La création et le développement des fonds écologiques ; 	<p>Santé et sécurité au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le lancement du programme « La santé » : les employés d'Alrosa en plus de l'assurance maladie obligatoire de l'état bénéficient d'une assurance médicale supplémentaire de l'entreprise, comprenant des services de médecins, ainsi que l'hospitalisation, l'ambulance, les examens médicaux gratuits ; ✓ Alrosa possède des centres médicaux pour les employés et leurs familles ; ✓ Le contrôle médical quotidien des employés, les programmes de la prévention de l'hypertension artérielle et des maladies cardiovasculaires, de la télémédecine depuis 2019 ; ✓ Le programme « Le repos des employés et 	<p>Création d'emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le groupe a lancé le programme « <i>La population locale dans l'industrie</i> » en 2017. Au total, dans le cadre de ce projet 25 000 des yakoutes ont été embauchés.

⁵⁶⁵ <http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2021/08/%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%90-%D0%B2%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-%D0%B2-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%AF%D0%BA%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%B8.pdf>

	l'amélioration de la santé » les séjours aux sanatoriums et maisons de repos pour tous les employés.	
<p>Sensibilisation des parties prenantes au respect de l'environnement, la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimisation des risques d'accidents techniques dans les gisements par la création d'un système efficace de contrôle industriel et environnemental ; ✓ Développement d'un système d'éducation et d'information sur l'environnement et développement professionnel dans le domaine de la sécurité environnementale. 	<p>Insertion et formation professionnelle, développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le centre de formation pour les employés ; ✓ Les pratiques de coaching et de mentorat ; ✓ 	<p>Développement de la vie de collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les programmes de l'investissement social : financement du fond d'Alrosa, « <i>Fond des futures générations de Yakoutie</i> » ; ✓ Une aide caritative aux entreprises et aux particuliers.
<p>Engagement contre la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies : productions et consommations responsables, mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ; ✓ Des solutions techniques et technologiques visant à 	<p>Les conditions de travail et le bien être des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le programme « La culture et le sport » : l'accès au musées, centres culturels, les stages sportifs et de la danse (la construction des centres culturels et sportifs pour les employés) ; ✓ L'aide financière à l'accès au logement (logement social, le crédit de 	

<p>réduire l'émission massive de gaz à effet de serre dans l'air ;</p> <p>✓ Mise en place d'un système de normes environnementales et de sécurité ;</p> <p>✓ Des différents concours environnementaux pour les parties prenantes.⁵⁶⁶</p>	<p>l'entreprise, l'amélioration des conditions de vie</p>	
---	---	--

Alrosa opère dans des petites villes situées dans des conditions climatiques difficiles où les températures sont inférieures à zéro pendant neuf mois par an et le froid peut atteindre -60 degrés. Les employés d'Alrosa déménagent avec leurs familles, et afin d'assurer aux salariés un bon niveau de vie, l'entreprise s'est engagée à construire des maisons et des infrastructures : l'aéroport, des hôpitaux, des écoles et des écoles maternelles, des espaces culturels et sportifs et des commerces. La législation en Russie ne permet plus à une entreprise industrielle de posséder des écoles et d'autres institutions publiques, donc elles sont gérées par les autorités locales. Néanmoins, Alrosa continue de leur apporter un soutien financier, de manière indépendante et en accord avec les autorités, car l'entreprise s'efforce toujours de fournir aux employés un niveau de vie décent. La responsabilité sociale et la protection de l'environnement ont toujours été les principaux domaines d'activité d'Alrosa. *« Nous sommes conscients de notre responsabilité envers les travailleurs et les populations des régions où nous exploitons des mines de diamants. Nous avons donc toujours cherché à garantir des conditions de travail et des niveaux de salaires décents, à mettre en œuvre des programmes sociaux conformes aux meilleures pratiques commerciales, à suivre de près la mise en œuvre de la législation*

⁵⁶⁶ Le rapport « *Le développement durable : l'environnement* » :

<http://www.alrosa.ru/%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5/%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B6%D0%B0%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F-%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0/>

*environnementale et à minimiser l'impact négatif sur l'environnement. Donc, bien sûr, nous sommes heureux de voir des preuves claires que la société va dans la bonne direction. »*⁵⁶⁷

4.6.2 La culture d'entreprise : l'esprit d'entraide entre camarades russes : un mythe soviétique ?

La géographie du groupe Alrosa couvre 9 pays et 10 régions de Russie. Les principaux gisements sont situés en Yakoutie, Russie. L'entreprise effectue également des travaux d'exploration géologique en Afrique. Les bureaux d'ALROSA sont présents en Belgique, en Israël, en Chine, aux Emirats Arabes Unis, aux Etats-Unis et en Inde. Alrosa comprend 8 carrières à ciel ouvert, 3 mines et 8 gisements en Russie. L'exploitation minière est principalement réalisée dans des conditions climatiques très sévères, dans un climat continental rigoureux. Alrosa est l'un des plus grands employeurs de Russie. Le groupe emploie environ 32 500 personnes, principalement en Yakoutie.⁵⁶⁸

*La majorité des employés travaille dans les petites villes en Sibérie, et dans la plupart des cas, occupent le même poste durant des décennies, de génération en génération : « Nous avons des personnes et des dynasties entières qui travaillent depuis plus de 50 ans. Et le taux de rotation chez ALROSA dans son ensemble est toujours inférieur à la moyenne du secteur, ce qui témoigne de la stabilité de l'entreprise. Nous avons une industrie minière très spécifique et les salariés qui exercent des professions minières seront très appréciés sur le marché du travail russe. Nous avons une production très compliquée et avancée, c'est pourquoi nous sommes numéro un sur le marché dans notre secteur. »*⁵⁶⁹

Nous avons pu récolter plusieurs témoignages d'esprit d'entraide entre les employés : *« j'ai travaillé aux stocks qui se situaient dans la banlieue, pas au centre-ville. On avait une cuisine, une vraie cuisine, un frigo, une cuisinière. On faisait souvent à manger, on faisait les fêtes. On organisait des fêtes comme l'anniversaire de l'entreprise, la journée de la métallurgie, de notre domaine. On partait tous ensemble en camping, on a pique-niqué à côté d'une rivière, d'un lac, on faisait des team-building. L'entreprise organisait très souvent les*

⁵⁶⁷ Sergei Ivanov, CEO d'Alrosa dans <https://csrjournal.com/26539-alrosa-yavlyaetsya-liderom-otrasli-po-investiciyam-v-socialnye-programmy-issledovanie-pwc.html>

⁵⁶⁸ http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2018/12/2021_AR_Sustainability_Programme_ru_v3.pdf

⁵⁶⁹ L'interview avec Alina Pacianskaya, le chef de service des ressources humaines dans le rapport « Alrosa : la contribution au développement de Yakoutie » <http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2021/08/%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%90-%D0%B2%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-%D0%B2-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%AF%D0%BA%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%B8.pdf>

sorties collectives et prenait en charge tous les frais. »⁵⁷⁰ Avant la période de la « Perestroïka »⁵⁷¹ l'entreprise mettait des bus de service pour le personnel. D'après les opinions des employés interrogés, l'entreprise attire l'attention sur la santé du personnel : des places offertes aux sanatoriums, les voyages à la mer. Si l'un des employés a un problème grave de santé, l'entreprise prend en charge son suivi et l'envoie à Moscou ou à Novosibirsk pour voir des spécialistes qui ne sont pas à Mirny. L'entreprise avait signé des accords avec des centres médicaux pour la prise en charge gratuite des employés. Les vols aller-retour pour tous les membres de la famille étaient pris en charge une fois par an minimum.

En même temps, les employés ont relevé des relations souvent tendues avec la direction et leurs supérieurs : « *Il y a huit patrons pour chaque employé. Chaque patron veut montrer son importance.* »⁵⁷² De ce fait, nous supposons que d'après la classification de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn et d'une analyse statistique, cela nous a permis de distinguer deux dimensions principales d'Alrosa: la stabilité et l'orientation interne. D'après l'avis de l'auteur la culture d'entreprise d'Alrosa a une prévalence d'une culture hiérarchique (bureaucratique).

573

« *La charte éthique d'entreprise Alrosa* » a été adoptée en 2013, qui définit les normes éthiques que doivent suivre les employés et les dirigeants du groupe. La charte a pour objectif de rapprocher les employés et les autres acteurs de la société sur la base des valeurs suivantes :

- Donner la priorité à la vie et à la santé des employés. L'entreprise affirme que les employés sont la valeur fondamentale de l'entreprise et l'un des principaux facteurs du succès de son développement ;
- Conformément à sa stratégie de la RSE, la société s'efforce systématiquement d'aborder les questions socialement importantes dans tous les domaines où elle opère ;
- Conformément à sa mission, la société mène ses activités sur la base des principes d'honnêteté et d'équité, du respect et de l'intégrité. La négligence et les résultats à tout prix sont inacceptables pour l'activité de l'entreprise ;

⁵⁷⁰ L'interview avec Madame Stepanova Margarita, chef de service d'Alrosa, à Mirny, actuellement en retraite. L'interview a été réalisée par l'auteur.

⁵⁷¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Perestro%C3%AFka>

⁵⁷² L'avis d'un employé publié sur le site des opinions publiques sur les employeurs <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/ak-alrosa>

⁵⁷³ OUIMET Gérard, « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), p. 51-61. DOI : 10.3917/riges.322.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2007-2-page-51.htm>

- L'entreprise considère la rentabilité et l'efficacité de ses opérations comme un devoir envers ses actionnaires et toutes ses parties prenantes et utilise tous les moyens légaux disponibles pour les faire aboutir.⁵⁷⁴

Pour conclure, notons que la culture d'entreprise d'Alrosa est un croisement de la culture d'entreprise influencée par le passé d'une organisation publique soviétique et une entreprise novatrice qui tente de s'adapter à une nouvelle génération d'employés. Les salariés sont fiers de faire partie du groupe et sont animés par un esprit d'entraide à leurs camarades : « *En Russie, on a plus d'esprit d'équipe, à mon avis, d'entraide. Si mes collègues voyaient que j'ai beaucoup de choses à faire, ils m'aident sans demander, par leur propre volonté. Je fait toujours ça, je fais mon travail et j'aide mon camarade.* »⁵⁷⁵

4.6.3 Le management et la communication interne chez Alrosa

Alrosa a mis en place un système de management d'entreprise axé sur le respect de normes commerciales internationales, le système de la mise en œuvre efficace de la production et de la RSE qui repose sur les principes de la transparence pour toutes les parties prenantes et la prévention des risques de conflits d'intérêts. La « *Charte du management pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises* »⁵⁷⁶ est basée sur les principes fondamentaux suivants :

- Le groupe s'engage à informer les actionnaires, les partenaires, les employés et autres parties prenantes de toutes les activités qu'il mène, en veillant à ce que cette information soit régulière, complète et exacte ;
- La mise en place et l'amélioration permanente de système d'anti-corruption ;
- L'engagement d'un suivi des principes de la politique de la RSE ;
- Garantir les droits fondamentaux aux parties prenantes, aux employés de la société et encourager une coopération active entre la société et les parties prenantes afin d'accroître les actifs de la société, d'augmenter sa capitalisation et de créer de nouveaux emplois.⁵⁷⁷

Nous avons interrogé les employés d'Alrosa pour déterminer leur niveau de satisfaction de modèle de gestion au sein du groupe. Notons qu'historiquement les entreprises russes ont une tendance à un style de gestion plus autoritaire que les entreprises européennes : « *Bollinger*

⁵⁷⁴ D'après les données publiées sur le site officiel : http://www.alrosa.ru/sr2013/?page_id=98

⁵⁷⁵ L'interview avec l'employé de mines à Mirny réalisé par l'auteur.

^{576, 577} http://www.alrosa.ru/sr2013/?page_id=98

caractérise la Russie comme un pays avec une distance hiérarchique très élevée. D'après Puffer et McCarthy, les employés dans les organisations russes tolèrent le fait que le pouvoir soit réparti d'une manière inégale. Les origines de ce fait peuvent être expliquées historiquement. Depuis des siècles, les souverains de la Russie étaient préoccupés par le contrôle d'un vaste territoire, par la protection de ses frontières et par la gestion du complexe mélange de nationalités et d'ethnies. Des leaders contrôlaient fortement la société russe et supprimaient la liberté individuelle. Parmi eux, nous retrouvons l'Église orthodoxe, les tsars, et ensuite l'élite du parti communiste. Elenkov explique que la longue histoire du leadership autoritaire et la centralisation d'autorité en Russie ont influencé la culture russe. »⁵⁷⁸ Néanmoins, la majorité des salariés interrogés sont satisfaits du management :

Figure 30 : Les réponses enregistrées dans le cadre d'un questionnaire réalisé par l'auteur : Le modèle managérial de l'entreprise.⁵⁷⁹



⁵⁷⁸ GUILLEY-SULIKASHVILI Natalia, DOKOU Gérard Akrikpan Kokou, ABIASSI Amen, « Une lecture des comportements managériaux de l'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles : étude de cas de l'entreprise Gelsan en Russie », *Gestion* 2000, 2016/5-6 (Volume 33), p. 201-232. DOI : 10.3917/g2000.334.0201. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-5-page-201.htm>

⁵⁷⁹ Le questionnaire a été administré en russe et traduit par l'auteur : https://docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSd9SJCeoGL-Rd4QeCbqgKK2_NtH4nNI6PUH-MBiaT0VUgEPYA/formResponse

L'entreprise diffuse une revue interne « Vestnik Alrosa »⁵⁸⁰ depuis 1997, soit plus de vingt ans. ⁵⁸¹ Cette revue est composée d'une dizaine des pages : les actualités, les articles informatifs: les nouvelles technologies et processus, l'information sur les formations disponibles, les règles de sécurité et autres. L'entreprise a également une plateforme d'intranet, un site corporatif pour les employés et les autres acteurs de l'entreprise. D'après les résultats de notre questionnaire, seulement 57 pourcents (24 employés sur 42 personnes interrogés) utilisent le magazine interne. Les employés préfèrent utiliser le téléphone (92 pourcents), les rencontres en présentiel et le courriel afin de communiquer avec leurs collègues et supérieurs :

Figure 31 : Les réponses enregistrées dans le cadre d'un questionnaire réalisé par l'auteur : Les moyens de la communication chez Alrosa ⁵⁸²:



4.6.4 Conclusion

Dans ce sous-chapitre nous avons réalisé l'analyse de la RSE, de la culture d'entreprise, de la communication interne et du management du groupe Alrosa- une entreprise qui reflète l'histoire et la culture de la Russie et de la Sibérie, de la métallurgie diamantaire et du passé soviétique en même temps. La RSE, la culture d'entreprise et le management d'Alrosa ont connu plusieurs grandes vagues de transformation liées aux changements politiques, économiques et sociaux du pays. Nous assistons à une nouvelle vague de changements dans la société et par

⁵⁸⁰ « Vestnik Alrosa »- Newsletter d'Alrosa (traduction de l'auteur) http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2021/03/%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%90-01278_2021.pdf

⁵⁸¹ <https://medialine-prensa.ru/work/newspaper/alrosa.html>

⁵⁸² Le questionnaire a été administré en russe et traduit par l'auteur : https://docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSd9SJCeoGL-Rd4QeCbqgKK2_NtH4nNI6PUH-MBiaT0VUgEPYA/formResponse

conséquent, dans la vie de l'entreprise. Les projets innovants et les technologies numériques, en tant que moteurs de changements positifs dans la culture au sens général, contribuent notamment à la formation des pratiques et des discours de la RSE, de la communication interne et du management. L'une des principales observations formulées par nos répondants est que, malgré la reconnaissance du rôle important des pratiques de la RSE dans la vie de toute organisation, la direction de l'entreprise n'en est pas toujours consciente. Plusieurs raisons sont invoquées : le manque de temps, d'énergie et d'attention, le manque d'outils, de méthodes et de bonnes pratiques qui peuvent répondre aux besoins des parties prenantes : « *Même des géants tels qu'Alrosa ont besoin de se moderniser dans le domaine du management, des ressources humaines et de la communication en tenant compte des nouvelles exigences et défis du marché. Nous avons besoin d'une plus grande facilité de gestion et d'une plus grande transparence, nous allons modifier certains processus organisationnels, travailler sur la qualité et la rapidité de la mise en œuvre des décisions, de la discipline, bien sûr, optimiser les dépenses. J'inclus également dans mes missions de base la formation d'une culture d'entreprise qui favorise l'efficacité de l'interaction interne à tous les niveaux.* »⁵⁸³

Nous ne pouvons pas nier qu'Alrosa joue un rôle important dans l'infrastructure de la Yakoutie. Le groupe compte environ 35 000 employés en Yakoutie et relèvent les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux. Alrosa investit dans la construction des organisations éducatives, sanitaires, culturelles et sportives. Le groupe accorde plusieurs aides financières aux étudiants des municipalités pour obtenir une formation et trouver un emploi. Il existe également un budget pour l'assistance caritative aux institutions éducatives de Yakoutie. L'entreprise considère ses engagements comme une contribution dans la vie et le bien-être des générations futures de cette région.

Afin de réaliser cette étude de cas, nous nous sommes heurtés à certaines difficultés. Nous n'avons pas pu interroger le cadre dirigeant du groupe, les services de presse et de la direction qui n'ont pas pu répondre à notre demande. Nous n'avons pas pu aller sur le terrain suite aux restrictions de déplacement vers la Russie liées à la pandémie et le conflit de la Russie et l'Ukraine. Nous avons utilisé les connaissances personnelles de l'auteur afin d'organiser les interviews et obtenir les réponses aux questionnaires. Nous avons également demandé à certains employés de répondre au questionnaire via les réseaux sociaux.

⁵⁸³ L'interview de Sergei Ivanov CEO d'Alrosa dans le magazine interne « *Vestnik Alrosa* » disponible en ligne <https://docplayer.com/52485025-Vestnik-sergey-ivanov-dazhe-takie-giganty-kak-alrosa-nuzhdayutsya-v-modernizacii.html>

4.7 Sberbank : le cheminement de première banque russe jusqu'à un écosystème diversifié

Sberbank⁵⁸⁴ est une banque de Russie, l'une des principales institutions financières russes. L'écosystème de Sberbank comprend des services financiers, des services B2B, de la santé et du e-commerce, des médias et autres services.⁵⁸⁵ La Sberbank est l'un des plus grands employeurs de Russie, le nombre total d'employés du groupe Sberbank à la fin de 2021 était de 287 866.⁵⁸⁶

La banque Sberbank est connue en Russie par ces pratiques socialement responsables, la banque est devenue le meilleur employeur de Russie selon la HeadHunter,⁵⁸⁷ c'est pourquoi nous avons décidé d'étudier les stratégies de la RSE, la communication interne, le management et la culture d'entreprise : La Sberbank a remporté le prix des « *Meilleurs projets sociaux de Russie* »⁵⁸⁸ dans plusieurs catégories. Ce prix est l'une des récompenses les plus respectées dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. La banque se positionne en tant que leader dans le secteur de l'innovation et de la technologie, elle contribue au développement de services et de projets qui ont un impact qualitatif sur la vie des parties prenantes : « *En tant que première banque du pays, Sberbank considère qu'il est de son devoir de prendre soin de ses clients, de ses employés et de leurs familles, de faciliter l'interaction des citoyens avec les différentes institutions publiques, l'utilisation des transports et l'accès à l'éducation. Développer des services et des projets qui améliorent qualitativement la vie des gens, former des personnes à la finance et aux services numériques, développer l'inclusion numérique et un environnement accessible pour les personnes handicapées, tout cela fait partie de notre responsabilité sociale. L'ensemble de l'équipe de la Sberbank s'efforce de faire évoluer à long terme la qualité de vie de différents groupes sociaux dans toute la Russie.* »⁵⁸⁹

⁵⁸⁴

<https://www.sberbank.ru/ru/about/today#:~:text=%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%20%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C%20%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%82%D1%8B.>

⁵⁸⁵ <https://www.sberbank.com/ru/ecs>

⁵⁸⁶ <https://www.forbes.ru/finansy/462521-sberbank-casticno-zamorozil-naem-novyh-sotrudnikov>

⁵⁸⁷ Dans le classement 2021 Sberbank a obtenu les scores les plus élevés dans les trois paramètres d'évaluation : développement des processus RH, enquête auprès des demandeurs d'emploi et niveau eNPS :

<https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=d2c8d6ba-8453-42ca-b1dc-75ca498dae58&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

⁵⁸⁸ <https://bankinform.ru/news/108091>

⁵⁸⁹ Alexander Vedyakhin, le premier vice-président du conseil d'administration de la Sberbank pour <https://bankinform.ru/news/108091>

Pour effectuer cette étude de cas nous avons effectué l'interview semi-directive de l'ancien employé de Sberbank (cadre dirigeant) et avons administré 38 réponses au questionnaire réalisé par l'auteur. Nous avons effectué l'étude de cas du rapport de la RSE et des autres documents en accès libre : des interviews, des articles, et autres.

4.7.1 La RSE de la Sberbank « *Regarder vers l'avenir - agir maintenant* »⁵⁹⁰

En 2020, dans le cadre de « *La stratégie de développement de la Sberbank 2023* »⁵⁹¹, la stratégie ESG (Environnemental, Social, Gouvernance) a également été approuvée. La stratégie prévoit l'intégration de la responsabilité sociale, environnementale, climatique et le management responsable dans tous les domaines d'activité. La mise en œuvre de la politique RSE de la Sberbank est définie par la norme internationale ISO 26000. La banque relève que le renforcement des relations avec les parties prenantes est une responsabilité primaire.⁵⁹² La politique de la RSE est basée sur les principes suivants :

- La transparence : la banque s'engage à faire preuve de transparence dans ses décisions et ses activités qui ont un impact sur la société, l'économie et l'environnement. Le principe de transparence n'implique pas que la banque doive divulguer des informations confidentielles dont la divulgation pourrait entraîner une violation des obligations légales et commerciales, de sécurité et de confidentialité ;
- L'éthique : La banque considère le comportement éthique de ses employés qui est conforme à la mission de la banque, à ses règles et aux valeurs définies dans la stratégie de développement ;
- Principe de respect des intérêts des parties prenantes : la banque relève entretenir un dialogue permanent avec ses parties prenantes, évalue et prend en compte les attentes et les intérêts des parties prenantes en mettant en place des réunions avec les parties prenantes, des entretiens personnels, des enquêtes, des groupes de discussion et analyses de la communication avec les parties prenantes ;

⁵⁹⁰ Le slogan de « *La politique sociale et la responsabilité environnementale, la gestion d'entreprise et le développement durable 2021* » disponible sur

https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/ru/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵⁹¹ « *La politique sociale et la responsabilité environnementale, la gestion d'entreprise et le développement durable 2021* » page 4, disponible sur

https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/ru/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵⁹² Le protocole de la politique de la RSE de Sberbank

<http://media.rspp.ru/document/1/0/9/09433d17ff5394071194e9d5b1c586d2.pdf>

- Principe du respect de la primauté du droit et des normes internationales : se conformer à des lois et des réglementations qui lui sont applicables, prendre des mesures pour les identifier et les examiner, informer les employés de leur responsabilité ;
- Le principe du respect des droits de l'homme. ⁵⁹³

« La RSE de Sberbank est un ensemble de principes et d'engagements qui guident les activités de la banque dans la gestion des relations avec les parties prenantes et dans l'évaluation et la gestion de son impact sur l'économie nationale, la sphère sociale et l'environnement. »⁵⁹⁴

L'approche de la Sberbank en termes de RSE est basée sur les normes de transparence développées par le groupe GRI (Global Reporting Initiative)⁵⁹⁵. La banque considère que l'utilisation des normes internationales dans la RSE est une condition indispensable pour garantir que les activités de la Sberbank sont conformes aux meilleures pratiques internationales et permettent d'atteindre ses objectifs de développement. Les actions de la Sberbank affectent les intérêts de ses parties prenantes et peuvent faire l'objet de critiques de leur part. Les critiques des parties prenantes sont une source d'impact négatif possible sur la réputation de celle-ci. Par conséquent, la banque considère le risque de réputation comme le principal type de risque dans le domaine de la RSE.

La banque souligne que la politique de la RSE reflète des valeurs fondamentales de la Sberbank : « *Je suis : un leader* », « *Nous sommes : une équipe* », « *Tout est pour le client* », et la mission de la banque : « *Nous donnons aux gens la confiance et la fiabilité, nous améliorons leur vie en les aidant à réaliser leurs aspirations et leurs rêves* », ainsi que l'objectif principal de la stratégie commerciale de la Sberbank d'ici à 2023 : « *devenir un assistant et un navigateur de confiance dans un monde en évolution rapide, en aidant les gens, les entreprises et le pays à se développer constamment* »⁵⁹⁶.

Sberbank a défini quatre niveaux d'impact et de rôles dans le cadre duquel elle mène ses pratiques ESG et de la RSE :

1. Sberbank en tant qu'organisation (niveau interne);
2. Sberbank en tant que groupe de services financiers (niveau régional);
3. Sberbank en tant qu'institution centrale de l'économie russe (niveau national) ;

⁵⁹³ Données présentées dans le protocole de la politique de la RSE de Sberbank
<http://media.rspp.ru/document/1/0/9/09433d17ff5394071194e9d5b1c586d2.pdf>

⁵⁹⁴ Daniltchenko Alexandra « *La RSE sur l'exemple de la banque commerciale russe* »
<https://pandia.ru/text/78/042/25540.php>

⁵⁹⁵ <https://www.globalreporting.org/>

⁵⁹⁶ <https://www.sberbank.com/ru/sustainability>

4. Sberbank comme un acteur du marché et des initiatives internationales (niveau international).⁵⁹⁷

Nous avons synthétisé les pratiques et les discours de la Sberbank présentés dans les rapports de performance extra-financière et dans les autres documents en libre accès dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Sberbank réalisés par l’auteur :

<i>Pratiques environnementales</i>	<i>Pratiques sociales</i>	<i>Pratiques sociétales</i>
<p>Protection de la biodiversité, de la flore et de la faune :</p> <p>✓ La banque a financé une plantation de 180 000 arbres dans le cadre du « <i>Marathon vert 2021</i> »⁵⁹⁸ ;</p>	<p>La diversité, égalité homme/femme et la lutte contre la discrimination :</p> <p>✓ Sberbank soutient l'inclusion dans ses discours , en proposant des produits et des services financiers et non financiers plus accessibles aux groupes vulnérables. Sberbank relève qu'elle assure l'égalité des chances et crée les conditions nécessaires pour réaliser le potentiel de tous les employés sur la base de valeurs communes, de la diversité culturelle, de l'égalité des sexes, des races et autres. Au niveau national, Sberbank participe</p>	<p>Partenariat, relations avec les acteurs locaux, la solidarité :</p> <p>✓ Le projet « <i>Ecole 21</i> »⁶⁰¹. Par le biais de la « <i>Fondation de la Contribution au futur</i> », la banque soutient des projets de numérisation des processus d'apprentissage, le développement d'initiatives éducatives avancées, des conférences éducatives et scientifiques et des olympiades.</p> <p>✓ Une école de programmation gratuite qui enseigne en utilisant la méthodologie du programme innovant français « <i>L'Ecole 42</i> ». Il y a 1 499 étudiants à Moscou et à Kazan⁶⁰².</p> <p>✓ Une plateforme scolaire numérique⁶⁰³. C'est un modèle d'éducation innovant qui prend en</p>

⁵⁹⁷ « *La politique sociale et la responsabilité environnementale, la gestion d'entreprise et le développement durable 2021* » page 9, disponible sur

https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/ru/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵⁹⁸ <https://greenmarathon.ru/>

⁶⁰¹ <https://sbergraduate.ru/en/21-school/>

⁶⁰² Kazan (Казань en russe) est une ville en Fédération de la Russie

⁶⁰³ <https://sberclass.ru/>

	<p>à l'établissement des normes et des pratiques de l'inclusion et du respect et la protection des droits de l'homme⁵⁹⁹ ;</p> <p>✓ Sberbank a renforcé sa position dans l'indice « <i>Bloomberg sur l'égalité des sexes – 2022</i> »⁶⁰⁰.</p>	<p>compte les caractéristiques individuelles des élèves et leur permet de planifier leur programme d'apprentissage : choisir des objectifs d'apprentissage, gérer le temps et le rythme d'apprentissage, travailler seul ou en groupe.</p> <p>✓ La banque accorde une aide financière aux anciens combattants et aux orphelinats, développe un environnement inclusif et coopère avec les centres communautaires et les organisations caritatives. 389,2 milliards de roubles ont été envoyés aux vétérans et aux personnes en situation de handicap en 2019 comme une aide financière.</p> <p>✓ Un projet de crowdfunding caritatif, lancé par Sberbank en partenariat avec Visa. Ce projet a permis de financer le projet « <i>World of Open Opportunities</i> » en 2019, les fonds collectés ont été consacrés à l'éducation des enfants souffrants de handicaps mentaux ;</p> <p>✓ La fondation de la Sberbank « <i>La mémoire des générations</i> » apporte une aide aux anciens combattants et favorise leur réinsertion sociale et leur adaptation dans la société. La</p>
--	--	---

⁵⁹⁹ Les principes de l'activité de la Sberbank dans le domaine de ESG et du développement durable
https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁶⁰⁰https://www.bloomberg.com/geo/about/?tactic=602877&gclid=Cj0KCQjwntCVBhDdARIsAMEwAClwRwL2V1BPgJB7fGVJdw3hEfeGk5tLWS2_06Ac5tq1Tj2NuWC6LVMaAuT1EALw_wcB

		<p>fondation achète des médicaments et des prothèses pour les anciens combattants, et les aide à être hospitalisés et à bénéficier d'une protection juridique.⁶⁰⁴</p>
<p>Gestion des déchets, recyclage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un soutien financier à la construction de complexes de recyclage d'une capacité totale de plus de 2 millions de tonnes de tri et de 2,5 millions de tonnes de décharge chaque année ; ✓ Le tri des déchets et du plastique : 30% des déchets sont recyclés. En 2023, ce chiffre devrait dépasser les 40% ; ✓ « <i>La banque sans papier</i> » la réduction de la consommation des documents en papier, ce qui a permis de sauver 160 000 arbres (depuis 2019). 	<p>Santé et sécurité au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le programme « Santé de l'entreprise » Consultations illimitées en ligne avec des médecins expérimentés et sur rendez-vous pour les employés ; ✓ Assurance-vie pour tous les employés. 	<p>Création d'emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un projet de la Sberbank et du ministère de développement économique de la Russie, une plateforme de connaissances et de services aux entreprises « <i>dasreda.ru</i> » est. La plateforme rassemble des connaissances et des services actualisés pour les entrepreneurs-débutants et les hommes d'affaires expérimentés.

⁶⁰⁴ <https://www.forbes.ru/forbeslife/468871-situacia-neprosta-no-rabocaa-kak-zivet-fond-pomosi-veteranam-pamat-pokolenij>

<p>Sensibilisation des parties prenantes au respect de l'environnement, la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Sberbank participe activement à l'élaboration de l'économie verte et favorise l'insertion des parties prenantes dans des projets d'énergies renouvelables visant à réduire les émissions de CO2 dans l'atmosphère, des projets de construction d'éoliennes. 	<p>Insertion et formation professionnelle, développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le centre de formation pour les employés et « l'Université corporative de la Sberbank », le programme éducatif pour les managers « Sberbank 500 » ; ✓ Les pratiques de coaching et de mentorat. 	<p>Développement de la vie de collectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une aide caritative aux entreprises et aux particuliers. ✓ Construction des écoles. En 2019, Sberbank a financé la construction de 7 écoles dans les différentes régions pour un total de 6 700 places scolaires. La banque a participé à la construction de 9 écoles maternelles soit 2,1 mille enfants. ✓ 44,5 milliards de roubles dépensés par la Sberbank pour 42 projets de développement agricole en 2019.⁶⁰⁵ ✓ La banque a investi 46 milliards de roubles au développement des infrastructures de transport⁶⁰⁶ ✓ Des projets visant à moderniser l'infrastructure des logements et des services publics dans les régions russes, en particulier la reconstruction des systèmes de chauffage. En 2019, Sberbank a dépensé 12 milliards de roubles à cette fin.⁶⁰⁷
<p>Engagement contre la pollution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Banque a adopté une stratégie 	<p>Les conditions de travail et le bien être des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise développe systématiquement des 	<p>Participation dans le développement de la culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La banque soutient le projet inclusif « <i>Film Education without</i>

^{605, 606} <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/society>

⁶⁰⁷ Le rapport du développement durable disponible sur : <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/society>

<p>climatique pour 2023, dont l'objectif principal est d'atteindre la neutralité de l'empreinte carbone d'ici 2030.⁶⁰⁸</p> <p>✓ La banque vise d'utiliser 30% d'énergie verte d'ici 2023. En 2021, la quantité d'énergie produite à partir de sources renouvelables a dépassé 87 millions de kWh.⁶⁰⁹</p>	<p>programmes de soutien des employés, y compris en réponse aux défis posés par la pandémie : Sberbank met en place des horaires de travail flexibles, des programmes de soutien de la santé mentale des employés, favorise les opportunités de carrière des femmes et les aide à s'épanouir dans un rôle parental.⁶¹⁰</p>	<p><i>Borders</i> »⁶¹¹, qui élargit les possibilités offertes aux personnes en situation de handicap dans le domaine du cinéma, de la télévision et des arts. En 2019, la Banque a également joué le rôle de partenaire général du festival du court métrage russe « <i>Short Encounters</i> »⁶¹² à Vienne ;</p> <p>✓ Sberbank a investi 596 millions de roubles au développement culturel en 2019 ;</p> <p>✓ Depuis près de vingt ans, Sberbank est partenaire du festival « <i>Le masque doré</i> »⁶¹³, le festival de théâtre, qui présente chaque année à Moscou les meilleures pièces de toute la Russie. La banque soutient également le festival « <i>Artmigration</i> »⁶¹⁴ des jeunes réalisateurs.</p> <p>✓ Depuis 2010, Sberbank soutient le festival international du cirque de Moscou, qui a pour but de promouvoir les meilleures</p>
--	---	--

⁶⁰⁸ <https://www.sberbank.com/ru/reducingcarbon>

⁶⁰⁹ <https://www.sberbank.com/ru/renewableenergy>

⁶¹⁰ <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/ir/news/article?newsID=2e51f1e8-23bb-4b30-99d4-867b0a815d14&blockID=8®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

⁶¹¹ <https://www.rabotniktv.com/tag/%D1%81%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA-%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B1%D0%B5%D0%B7-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8/>

⁶¹² <https://moviestart.ru/2019/04/24/festival-rossijskogo-korotkometrazhnogo-kino-korotkie-vstrechi-v-vene/>

⁶¹³ Le site officiel du festival <https://www.goldenmask.ru/>

⁶¹⁴ Le festival des jeunes réalisateurs <http://www.artmigration.ru/>

		réalisations de l'art du cirque au niveau national et international.
--	--	--

Nous avons essayé de récapituler les pratiques et les discours de la banque Sberbank dans ce tableau. D'après ces données nous pouvons relever que la banque favorise les programmes éducatifs et investie dans l'éducation au niveau interne - plusieurs programmes éducatifs sont proposés aux employés, ainsi qu'au niveau national - le financement des projets de la construction d'écoles, des formations numériques pour des élèves, des étudiants, des personnes en situation de handicap et des seniors.

La banque souligne également le fait être l'une des entreprises pionnières dans les pratiques de la RSE en Russie. Les questions du bien être des employés et la lutte contre les risques psycho-sociaux des employés sont également prononcées : « *Chaque personne qui travaille à la Sberbank a toutes les chances de se perfectionner. Nous nous soucions des personnes et faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour assurer la stabilité financière et psychologique de nos employés. Nous sommes attentifs à l'égalité des sexes dans tous les aspects du travail. Et nous sommes fiers que l'année dernière, les femmes de la Sberbank aient obtenu 2,5 fois plus de perspectives de carrière* ». ⁶¹⁵

4.7.2 Le dialogue social comme un aspect de la culture d'entreprise de la Sberbank.

Le 12 novembre 1841 l'empereur russe Nicolas Ier a signé un décret portant sur la création de caisses d'épargne en Russie « *pour fournir une épargne de manière fidèle et rentable* ». Cette date est considérée comme la date de création de la Sberbank. ⁶¹⁶ Nous pouvons nommer la Sberbank comme un successeur historique des caisses d'épargne russes⁶¹⁷, qui n'étaient au départ que deux petites institutions ne comptant pas plus de vingt employés. Elles se sont transformées en un réseau de caisses d'épargne qui ont opéré dans tout le pays. Plus tard, à l'époque soviétique, elles ont été transformées en un système de banques publiques. Plus récemment, elle est devenue un groupe d'entreprises connu dans plus de vingt pays.

Le processus de transformation du groupe Sberbank en un écosystème technologique exige une nouvelle perspective des normes d'entreprise. En conséquence, la banque formule les

⁶¹⁵ L'interview de Natalya Dudina, vice-présidente et responsable de service RH de Sberbank dans <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/ir/news/article?newsID=2e51f1e8-23bb-4b30-99d4-867b0a815d14&blockID=8®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

⁶¹⁶ <https://www.sberbank.ru/ru/about/history>

⁶¹⁷ Le nom Sber- c'est l'abréviation de *сберегательный* c'est-à-dire d'épargne. Donc Sberbank se traduit comme Banque d'épargne

hypothèses de la « *Culture d'entreprise 2.0 de Sberbank* »⁶¹⁸, dont les priorités sont la responsabilité sur les résultats et l'écosystème. Les hypothèses d'évolution de la culture d'entreprise sont les suivantes :

- Développement personnel et collectif des employés pour une productivité plus élevée : développement des compétences numériques, des *soft skills* ; la *flexibilité* : travail à distance et à temps partiel, le projet « *#SberTeam100 ans - gérer l'énergie et le stress* » ;
- Construire l'écosystème intégré de la Sberbank où les employés sont les ambassadeurs de cet écosystème ;
- La culture d'entreprise reflète la base de la culture d'ingénierie nécessaire pour développer la Sberbank en tant qu'entreprise technologique.

Depuis 2011 le président de la banque German Gref organise une fois par an un dialogue social avec les employés. Ce dialogue permet aux employés de faire part de leurs points de vue au responsable de la banque et de poser des questions qui les préoccupent, tandis que la direction est tenue informée des sujets qui préoccupent les employés. Youriy Mysin, l'ancien chef de service de la gestion des opérations bancaires, expert en gestion et audit, manager des projets de développement de la banque, a également marqué les changements positifs apportés par le nouveau président de la banque : « *Je suis venu travailler à Sberbank en 2005, et tout a changé depuis dans le domaine de la motivation du personnel avec l'arrivée de German Gref* »⁶¹⁹. *Il a apporté plusieurs changements organisationnels.* »

La banque a mis en place le « *Programme de redémarrage* »⁶²⁰ pour les employés qui veulent apprendre un nouveau métier en fonction de leurs intérêts et passer à un autre service ou chez un partenaire. Sberbank propose également des cours « *Mindfulness* »⁶²¹ qui servent à augmenter la résistance au stress et à prévenir l'épuisement émotionnel des employés. La banque dispose de trois services d'évaluation de la santé : un dépistage préventif de la santé (accessible à tous les employés une fois tous les deux ans) et un programme complet d'évaluation de la santé pour les cadres. La banque évalue aussi régulièrement les conditions de travail, soutient la sécurité sur le lieu de travail et organise des événements sportifs pour les employés et leurs familles, comme des jeux entre les employés : « *Si on parle de Sberbank, on*

⁶¹⁸ <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

⁶¹⁹ German Gref est le président de la Sberbank depuis 2007, n'ancien ministre du commerce et de l'économie en Russie <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/05/24/802400-pravleniya>

⁶²⁰ <https://news.rambler.ru/other/44792152-perezapusk-kak-sberbank-obuchaet-sotrudnikov-it-spetsialnostyam/>

⁶²¹ <https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/180years/chto-takoe-mindfulness-i-kak-sformirovat-osoznannyi-podkhod-k-zhizni/>

a organisé une fête de fin d'année et « Sberbankiade » - des jeux olympiques pour les employés.⁶²² On les organise en hiver et en été. Tout d'abord on l'organise au niveau local, après au niveau régional et au niveau fédéral. On avait des autres événements professionnels. »

Nous avons utilisé dans notre analyse le modèle de la typologie de Kim. S. Cameron et Robert E. Quinn⁶²³. L'orientation interne et la dimension de la stabilité sont plus prononcées que les autres dimensions et nous pouvons supposer (d'après l'analyse des réponses des employés au questionnaire et de l'interview réalisé par l'auteur) que la culture d'entreprise de la Sberbank est plutôt hiérarchique : *« En Russie nous avons un système très hiérarchisé, donc l'employé est en communication avec son manager, le manager à son supérieur, le supérieur à son directeur etc. Dans les banques où j'ai travaillé, le management était vertical. Je ne pouvais pas prendre une décision sans l'approbation de mon supérieur hiérarchique, donc il fallait attendre l'autorisation pour chaque niveau hiérarchique. »⁶²⁴*

Afin de compléter notre étude nous avons également consulté les plateformes d'évaluation de la banque en tant que recruteur par les employés. Nous avons traduit le graphique qui récapitule la note globale de la Sberbank.

Figure 32 : Le graphique d'évaluation de la Sberbank par les employés, données de 2022⁶²⁵

⁶²² Officiellement, les premiers Jeux olympiques de Sberbank ont eu lieu à Sochi en 2001. Pourtant, en 1995, la première Spartakiade d'été de la banque Sberbank s'est tenue à Moscou. <https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=4b514642-d124-4d9b-8e42-937b98e323f0&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

⁶²³ K. S. Cameron et R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2011.

⁶²⁴ L'interview avec Youriy Mysin, l'ancien chargé des projets sociaux, chef de services de gestion des opérations bancaires, l'expert de gestion et d'audit, manager des projets de développement chez Sberbank, banque « Otkritie », banque « VTB 24 », banque « Soyouz », banque « Pro Business Bank »

⁶²⁵ <https://career.habr.com/companies/sber/scores>

Évaluation de la Sberbank par les employés sur le site de recrutement career.habr.com en 2022

2018 2019 2020 2021 2022



Le cadre dirigeant montre son engagement envers les employés dans son discours : « Nous souhaitons que les employés soient fiers de travailler à la Sberbank et qu'ils recommandent notre entreprise à leurs amis et à leur famille en tant qu'employeur. À cette fin, nous améliorons les services des RH, menons des enquêtes sur l'engagement des employés, préconisons un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et vie privée et garantissons des opportunités de carrière égales et équitables. »⁶²⁶ Afin de garder une posture neutre de chercheur, nous n'avons pas pour objectif de relever la réalité des pratiques, ni si elles correspondent aux discours prononcés dans les documents officiels de la banque ni de vérifier les avis et les sources externes.

4.7.3 Le Management et la Communication interne de la banque : des employés comme piliers d'un écosystème.

Nous nous sommes interrogés sur la gestion et la communication interne. Notons que les employés des structures bancaires se confrontent quotidiennement au stress lié à la responsabilité personnelle extrêmement élevée, au contrôle excessif de leurs propres tâches

⁶²⁶ Le discours présenté dans le rapport de développement durable <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

financières et de celles de leurs subordonnés d'une part, et d'autre part ils sont susceptibles de ressentir le manque de reconnaissance professionnelle et d'importance de leur contribution personnelle : « *Quand tu travailles à Sberbank, tu n'es qu'un petit clou dans un vaste système. Quand tu travailles avec les clients, au moins tu ressens ton utilité, tu peux voir la satisfaction de tes clients, que tu as achevé quelque processus. Mais si tu ne travailles pas en contact avec des clients, tu ne vois aucun sens dans ce que tu fais. Ça peut arriver que tu travailles plusieurs mois sur un projet technique, et finalement le projet ne peut pas être réalisé, tout ton travail est en vain.* »⁶²⁷

D'après l'analyse de réponses au questionnaire réalisé par l'auteur et des autres ressources en accès libre, on a relevé que le cadre dirigeant n'a pas de style unique de management : le style management démocratique (participatif) et autoritaire (directif) sont tous deux présents à la Sberbank. Notons que le style de management est un phénomène individuel, car il est déterminé par les caractéristiques spécifiques d'un individu et reflète les caractéristiques du travail avec les subordonnés, la manière de prendre des décisions et autres caractéristiques personnelles. Tout comme il n'y a pas deux empreintes digitales identiques, il n'y a pas deux managers qui ont le même style de gestion. Des managers démocratiques délèguent le pouvoir à tous les niveaux, font participer leurs subordonnés à la prise de décision et encouragent la libre communication entre les employés. Un style de management démocratique implique relativement peu de contrôle et est plus efficace lorsque les subordonnés sont des professionnels de haut niveau. Cependant, un style de management directif a été déterminé comme une ligne directrice de gestion à la banque : les décisions sont prises par les managers uniquement. Un style de management autoritaire est indispensable dans une situation de crise, lorsque les décisions doivent être prises rapidement et être clairement coordonnées, ce qui explique le choix de ce style dans le secteur financier. Le style ou la combinaison de styles employés par un manager peut dépendre non seulement de sa personnalité, mais aussi de la situation dans laquelle il se trouve.

En automne 2016 Sberbank a annoncé le lancement du programme de transformation *Sbergile* (Sberbank + Agile), qui s'appuie sur la méthodologie *Agile software development* et se positionne comme l'événement le plus important de l'histoire de la banque : « *Le programme*

⁶²⁷ L'interview avec Youriy Mysin, l'ancien chargé des projets sociaux, chef de services de gestion des opérations bancaires, l'expert de gestion et d'audit, manager des projets de développement chez Sberbank, banque « *Otkritie* », banque « *VTB 24* », banque « *Soyouz* », banque « *Pro Business Bank* », organisé par l'auteur via *Google Meet*.

« Agile » est peut-être la transformation la plus radicale de notre histoire, de toutes nos 175 années d'existence », a déclaré German Gref, PDG de la Sberbank.⁶²⁸ Nous avons remarqué également les opinions critiques des employés sur cette méthode « *Tout le monde parle du monde merveilleux de Sberbank et de son écosystème, alors que personne ne sait la signification de ces mots et de leur application dans le monde réel. Par conséquent, il y a un énorme effectif de personnes inutiles comme des coachs agiles qui ne font que dégoûter le cerveau et entraver le travail.* »⁶²⁹

Sberbank a élaboré une charte de la gestion de la banque « *Code de la gouvernance de la Sberbank* »⁶³⁰, un document officiel où elle énonce les principales approches et lignes directrices qui sous-tendent le système actuel de gouvernance d'entreprise de la banque ainsi que les normes adoptées volontairement qui établissent et protègent les droits des parties prenantes.

Les employés de la banque utilisent une plateforme (un portail) de la communication interne ainsi que le portail « *SberTV* »⁶³¹. Les employés de la Sberbank ont la possibilité de déposer une plainte, signaler un problème ou faire une proposition sur le portail interne et l'application « *SberAmi* ». Ce sont des plateformes avec un haut niveau de cybersécurité : « *Il faut bien noter que la communication interne de la banque doit être très sécurisé. On a utilisé des portails internes, des newsletters, du courriel, un portail d'intranet avec le système des points, des offres et toute information utile. Avec les points cumulés, tu peux les utiliser pour acheter quelque chose.* »⁶³²L'employé reçoit une réponse officielle après l'examen de sa plainte ou de son appel par les responsables des ressources humaines. Pour assurer le feedback des salariés, le dialogue social est également utilisé comme l'un des outils de la communication interne « *off line* » entre les employés et la direction générale.

⁶²⁸ <http://olegburko.ru/sberbank-agile/>

⁶²⁹ L'avis publié par l'ancien développeur de la Sberbank le 14/01/2022 sur le site <https://career.habr.com/companies/sber/scores?page=3&sort=comment&year=2022>

⁶³⁰ La charte a été publiée le 08/12/2020 disponible en ligne https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/code_of_corporate_governance_of_sberbank_ru_new.pdf

⁶³¹ <https://sbertv.ru/>

⁶³² L'interview avec Youriy Mysin, l'ancien chargé des projets sociaux, chef de services de gestion des opérations bancaires, l'expert de gestion et d'audit, manager des projets de développement chez Sberbank, banque « *Otkritie* », banque « *VTB 24* », banque « *Soyouz* », banque « *Pro Business Bank* », organisé par l'auteur via *Google Meet*.

4.7.4 Conclusion

L'analyse de la mise en œuvre des initiatives de la RSE de la Sberbank a montré que la sélection ciblée des initiatives sociales, sociétales et environnementales, l'inclusion de divers groupes de parties prenantes dans ce processus et leur mise en œuvre ultérieure, ainsi que la modernisation constante des programmes d'action en fonction de l'évolution de l'environnement commercial, garantissent la réalisation effective des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux de la banque.

La banque s'efforce activement d'améliorer l'ambiance au travail et le bien être des employés par les biais de sa culture d'entreprise. En 2021, un sondage à grande échelle a été mené auprès des employés de la banque. D'après les résultats de cette étude, une série de recommandations pratiques dans les domaines de la culture d'entreprise, de la communication interne ainsi que du management a été élaborée. Depuis sa création à nos jours, la Sberbank a subi des changements organisationnels majeurs, des principaux vecteurs du développement stratégique. Le président de la banque German Gref était souvent le porteur des idées novatrices dans les domaines de la RSE, de la gestion et de la culture d'entreprise qui ont été mis en place.

Au cours de notre étude nous avons eu également des opinions critiques des employés de la banque. La banque passe par un période difficile économiquement, socialement et psychologiquement pour les employés : de par les sanctions internationales, et l'exclusion de SWIFT ⁶³³. Dans certains cas, l'indifférence et le manque de motivation et d'implication des employés ont été constatés : *« J'ai remarqué que la majorité des employés viennent uniquement pour être payés, ils ne communiquent pas avec leurs collègues, ne sont pas trop motivés. J'étais toujours une personne qui a essayé d'organiser les collectes pour les anniversaires, les pots de départ et autres. »*⁶³⁴ Cette période difficile a eu un impact sur notre étude également : nous avons eu beaucoup de demandes d'interviews qui sont restées sans réponses, étaient refusées. La majorité des employés interrogés sont des anciens employés de la banque.

Néanmoins, l'étude de cas de l'écosystème de la Sberbank est un ensemble unique des pratiques et des discours de la RSE, de la culture d'entreprise et de la gestion. La banque a passé

⁶³³ Les sanctions sont liés à l'invasion de l'Ukraine par la Russie <https://www.france24.com/fr/%C3%A9co-tech/20220531-sanctions-l-ue-s-en-prend-finalement-%C3%A0-sberbank-le-mastodonte-bancaire-russe>

⁶³⁴ L'interview avec Youriy Mysin, l'ancien chargé des projets sociaux, chef de services de gestion des opérations bancaires, l'expert de gestion et d'audit, manager des projets de développement chez Sberbank, banque « Otkritie », banque « VTB 24 », banque « Soyouz », banque « Pro Business Bank », organisée par l'auteur via Google Meet.

les étapes de sa transformation d'une banque à un écosystème qui comprend un vaste éventail de produits et de services financiers, économiques, informatiques, et autres. Dans ce sous-chapitre nous avons essayé de présenter la stratégie de la RSE, la culture d'entreprise, la communication interne et le management du point de vue des différents acteurs ; nous avons essayé également d'expliquer cette évolution en gardant la posture neutre d'un chercheur.

4.8 Etude comparative des pratiques et des discours de la RSE en France et en Russie

Au cours des dix dernières années, la compréhension internationale de la nécessité de la RSE et la justification théorique des orientations de son développement ont considérablement progressé par rapport aux points de vue du XXème siècle. Aujourd'hui, l'interprétation du concept de RSE, lorsque la responsabilité sociale comprend les taxes payées en temps et en heure ainsi qu'un salaire juste pour les employés, sont des caractéristiques encore propres aux marchés émergents, tels que le marché russe. Une interprétation plus restrictive, adoptée dans les sociétés occidentales, stipule que la responsabilité sociale est la capacité et le désir d'une entreprise de son plein gré de se consacrer non seulement à la production ou à la vente de biens et de services, mais également au bien-être de la société du pays dans lequel l'entreprise travaille. La société comprend, entre autres, les consommateurs des produits de l'entreprise, ainsi que les employés de l'entreprise et leurs familles. Par conséquent, les entreprises semblent redécouvrir la nécessité de mieux gérer leur responsabilité sociétale, c'est en soi une prise en compte plus claire des parties prenantes dans la stratégie d'évolution de l'entreprise. Cette prise en compte des parties prenantes se traduit principalement dans la façon de diriger les employés, dans les techniques managériales, dans la culture d'entreprise et dans la façon de communiquer avec les employés. Tous ces facteurs réunis permettent de créer un environnement de travail sain et productif.

Cette prise de conscience se répercute aujourd'hui sur les pratiques managériales au sein de l'entreprise, face à l'apparition de problèmes sociaux comme le mal être sur le lieu du travail, les nombreux cas de burnout, dépressions et même suicides résultant d'un travail trop stressant. C'est alors qu'on comprend aujourd'hui toute la nécessité de la RSE dans une entreprise, non seulement pour l'environnement mais aussi envers une responsabilité face aux employés, qui produisent la valeur ajoutée de l'entreprise. Il est important que ces derniers travaillent dans de bonnes conditions afin que la société puisse continuer à évoluer. Les pratiques et les discours de la RSE à notre époque doivent-ils pleinement s'inscrire dans la culture d'entreprise et faire évoluer la communication interne de telle sorte que celle-ci crée un environnement de travail favorable pour les employés, réponde à leurs attentes et soit assez efficace pour prévenir toutes les crises et situations de stress internes ? La communication interne telle que la véhicule le service communication peut-elle se révéler suffisante à elle-même ? Est-elle ainsi soutenue par les équipes managériales afin de rendre l'environnement de travail confortable pour les employés ?

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'étude des cas de trois entreprises en France et trois entreprises en Russie : l'analyse de leurs pratiques et discours de la RSE, la culture d'entreprise, le management et la communication interne. Vu qu'on ambitionne de réaliser une étude comparative, nous ne sommes pas en mesure de comparer les entreprises choisies qui ne correspondent pas par leur taille et le secteur d'activité. Néanmoins, cette étude de cas nous a permis d'avoir une vision plus large de l'organisation du travail, de repérer certaines spécificités professionnelles qui reflètent la culture du pays.

Dans les chapitres suivants nous présentons l'analyse des rapports de la performance extra-financière, de dix rapports RSE en France et dix en Russie, ainsi que les réponses à deux questionnaires et l'analyse des interviews avec les dirigeants des entreprises françaises et russes et des professionnels dans le domaine de la RSE. A cette étape de notre étude, nous avons l'ambition de relever la place des pratiques et des discours sociaux et sociétaux dans les stratégies de la RSE.

Nous avons utilisé le logiciel de traitement des données qualitatives NVivo ⁶³⁵, qui nous a permis d'analyser les rapports RSE des organisations françaises et russes des années 2021 et 2020 en cas échéant. Les entreprises étaient choisies par le secteur de leur activité.

Tableau 14 : les rapports de la performance extra-financière des organisations et des entreprises en France et en Russie choisis pour l'analyse qualitative :

Secteur d'activité	Entreprises Françaises	Entreprises Russes
Banques	BNP Paribas ⁶³⁶ / 200 000 employés	Sberbank ⁶³⁷ /287 866 employés
Opérateurs téléphoniques	Orange ⁶³⁸ / 83 000 employés	Beeline ⁶³⁹ /28 500 employés
Compagnies aériennes	Air France-KLM ⁶⁴⁰ / 82 167 employés	Aéroflot ⁶⁴¹ / 36 000 employés
Fournisseurs de l'électricité	Engie ⁶⁴² /171 100 employés	RusHydro ⁶⁴³ / 65 792 employés

⁶³⁵ <https://ritme.com/software/nvivo/>

⁶³⁶ <https://group.bnpparibas/>

⁶³⁷ <https://www.sberbank.ru>

⁶³⁸ <https://www.orange.fr>

⁶³⁹ <https://moskva.beeline.ru>

⁶⁴⁰ <https://www.airfrance.fr/>

⁶⁴¹ https://www.aeroflot.ru/fr-fr/about/aeroflot_today/company_profile

⁶⁴² <https://www.engie.fr/>

⁶⁴³ <http://www.rushydro.ru/>

Entreprises de la grande distribution	Carrefour ^{644/} 321 383 employés	Magnit ^{645/} 316 000 employés
Agriculture (produits laitiers)	Lactalis ^{646/} 15 000 employés	Agrocomptex Tkachev ^{647/} 42 000 employés
Industrie de la construction d'automobiles	Renault ^{648/} 46 250 employés	Kamaz ^{649/} 36 000 employés
Entreprises de construction des bâtiments	Leon Grosse ^{650/} 2 000 employés	LSR Groupe ^{651/} 10 000 employés
Métallurgie	Arcelormittal /15840 employés	TMK ^{652/} 45 000 employés
Entreprises informatiques (ESN)	Alten ^{653/} 42 000 employés	Lanit ^{654/} 14 100 employés

Les résultats d'analyse qualitative des rapports de la performance extra-financière sont présentés dans le chapitre suivant.

4.8.1 Analyse qualitative des rapports de la performance extra-financière : étude comparative entre les entreprises françaises et russes.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 12 ⁶⁵⁵, qui fait partie de la famille de produits CAQDAS⁶⁵⁶ (computer assisted qualitative data analysis software). Il s'agit d'un logiciel spécifiquement conçu pour le travail analytique avec des données qualitatives. L'objectif de cette analyse est la comparaison qualitative des discours présentés dans les rapports de la RSE des entreprises françaises et russes. Nous avons traité vingt rapports en classifiant les discours et encodé le contenu des rapports selon les catégories suivantes :

⁶⁴⁴ <https://www.carrefour.fr/>

⁶⁴⁵ <https://www.magnit.com/ru/about-company/about-magnit/>

⁶⁴⁶ <https://www.lactalis.fr/>

⁶⁴⁷ <https://agrokomplex.ru/agrocomplex/activity/>

⁶⁴⁸ <https://www.renault.fr/>

⁶⁴⁹ <https://kamaz.ru/>

⁶⁵⁰ <https://www.leongrosse.fr>

⁶⁵¹ <https://www.lsrgroup.ru>

⁶⁵² <https://www.tmk-group.ru/>

⁶⁵³ <https://www.alten.com/fr/>

⁶⁵⁴ <https://www.lanit.ru/>

⁶⁵⁵ <https://ritme.com/software/nvivo/>

⁶⁵⁶ <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

- Management : les discours sur la gouvernance de l'entreprise, les informations sur le cadre dirigeant, le management agile, le management durable ;
- Gestion des risques : stratégie de la gestion des risques financiers, sociales, sociétales ;
- Discours sociétal : la responsabilité sociétale envers les parties prenantes, la société, les programmes de développement local, du territoire, le sponsoring ;
- Discours social avec les 4 sous-rubriques :
 - Santé et sécurité des employés ;
 - Inclusion et diversité : diversité femme/homme, inclusion des personnes en situation de handicap, accès à l'emploi, diversité culturelle et ethnique ;
 - Formation : accès des employés à la formation, la mobilité interne ;
 - Le bien être des employés : tous les discours qui mettent en avant le bien être des employés, le dialogue social, qualité de vie au travail ;
- Discours environnemental : La stratégie environnementale, la protection de la biodiversité, l'énergie circulaire, l'empreinte carbone, et autres pratiques environnementales ;
- Discours COVID-19 : les discours sur les mesures prises par l'entreprise dans le contexte de la crise sanitaire ;
- Culture d'entreprise : la place et le lien entre la RSE et la culture d'entreprise.

On prend ces catégories comme « *un ensemble d'unités d'analyses disposant de significations proches, de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires* »⁶⁵⁷ Ensuite, nous avons analysé les rapports afin d'effectuer la classification des discours. Nous avons traité les données textuelles (y compris les graphiques et les tableaux) comme des unités sémantiques (des phrases et des paragraphes) et thématiques (des idées implicites et explicites présentées dans les rapports). Nous avons découpé le texte d'après notre classification des catégories.

Notons que l'échantillon des entreprises a été déterminé par les domaines d'activité, le nombre d'employés ainsi que l'accès aux rapports RSE. Nous avons sélectionné les dix différents domaines d'activité : les banques, les opérateurs téléphoniques, les compagnies aériennes, les fournisseurs d'électricité, les entreprises de la grande distribution (deux chaînes de supermarchés), l'agriculture (produits laitiers), les usines de construction d'automobiles, les

⁶⁵⁷ Allard-Poesi, 2003, p. 262 cité par DELACROIX Eva, JOLIBERT Alain, MONNOT Élisabeth *et al.*, « Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires », dans : , *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Coordonné par DELACROIX Eva, JOLIBERT Alain, MONNOT Élisabeth *et al.* Paris, Dunod, « Management Sup », 2021, p. 151-177. DOI : 10.3917/dunod.delac.2021.01.0151. URL : <https://www.cairn.info/--9782100792993-page-151.htm>

entreprises de construction des bâtiments, la métallurgie, et les entreprises informatiques (ESN). Nous avons essayé de trouver des entreprises qui correspondent par la taille et le nombre de salariés afin de construire un cadre de recherche plus objectif et homogène.

Les résultats d'analyses des vingt rapports de la performance extra-financière des entreprises françaises et russes (dix rapports des entreprises russes et dix entreprises homologues françaises) sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Les résultats d'analyse lexicométrique des rapports RSE des entreprises russes et françaises : nombres des références cités par la catégorie de discours.

Catégorie de classification des discours		Nombre des références entreprises françaises	Nombre des références entreprises russes
Management		35	32
Gestion des risques		33	36
Discours sociétal		98	92
Discours social	Santé et sécurité	28	36
	Inclusion et Diversité	85	21
	Formation	41	34
	Bien être des employés	50	54
Discours environnemental		168	146
Discours COVID-19		43	13
Culture d'entreprise		9	9

Ce tableau relève le décalage des discours par les catégories définies. Nous pouvons constater le même ou presque le même nombre de références pour les catégories suivantes : la culture d'entreprise, le bien être des employés (50 références pour les entreprises françaises contre 54 références pour les entreprises russes), le management (35 références pour les entreprises françaises contre 32 références pour les entreprises russes), la gestion des risques (33 références pour les entreprises françaises contre 36 références pour les entreprises russes), ainsi que le discours sociétal (98 références pour les entreprises françaises contre 92 références pour les entreprises russes).

La différence la plus significative est présentée dans la catégorie de l'inclusion et de la diversité : 85 références pour les entreprises françaises contre 21 références pour les entreprises russes, donc les entreprises françaises ont mentionné 64 références de plus à ce sujet.

Tableau 16 : Résultat d'analyse qualitative pour la catégorie « Inclusion et diversité ». Nombre de références dans les rapports de la performance extra-financière, le cas de dix entreprises russes :

Nom de l'entreprise	Nombre des références	Couverture (pourcentage)
Beeline	3	0,36%
KAMAZ	1	0,02%
LSR Groupe	4	0,55%
Sberbank	10	0,99%
TMK	3	0,39%

Comme présenté dans ce tableau, cinq entreprises sur dix ont abordé les sujets de l'inclusion, de la diversité et égalité entre les femmes et les hommes au sein de leurs entreprises. D'après l'indice mondial d'égalité entre les femmes et les hommes « *Global Gender Gap Report 2021* »⁶⁵⁸ la Russie occupe la 81^{ème} place contre la France qui est en 16^{ème} place.

Tableau 17 : Résultats d'analyse qualitative pour la catégorie « Inclusion et diversité ». Nombre des références dans les rapports de la performance extra-financière, le cas de dix entreprises françaises :

⁶⁵⁸ Le rapport est disponible en ligne : https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

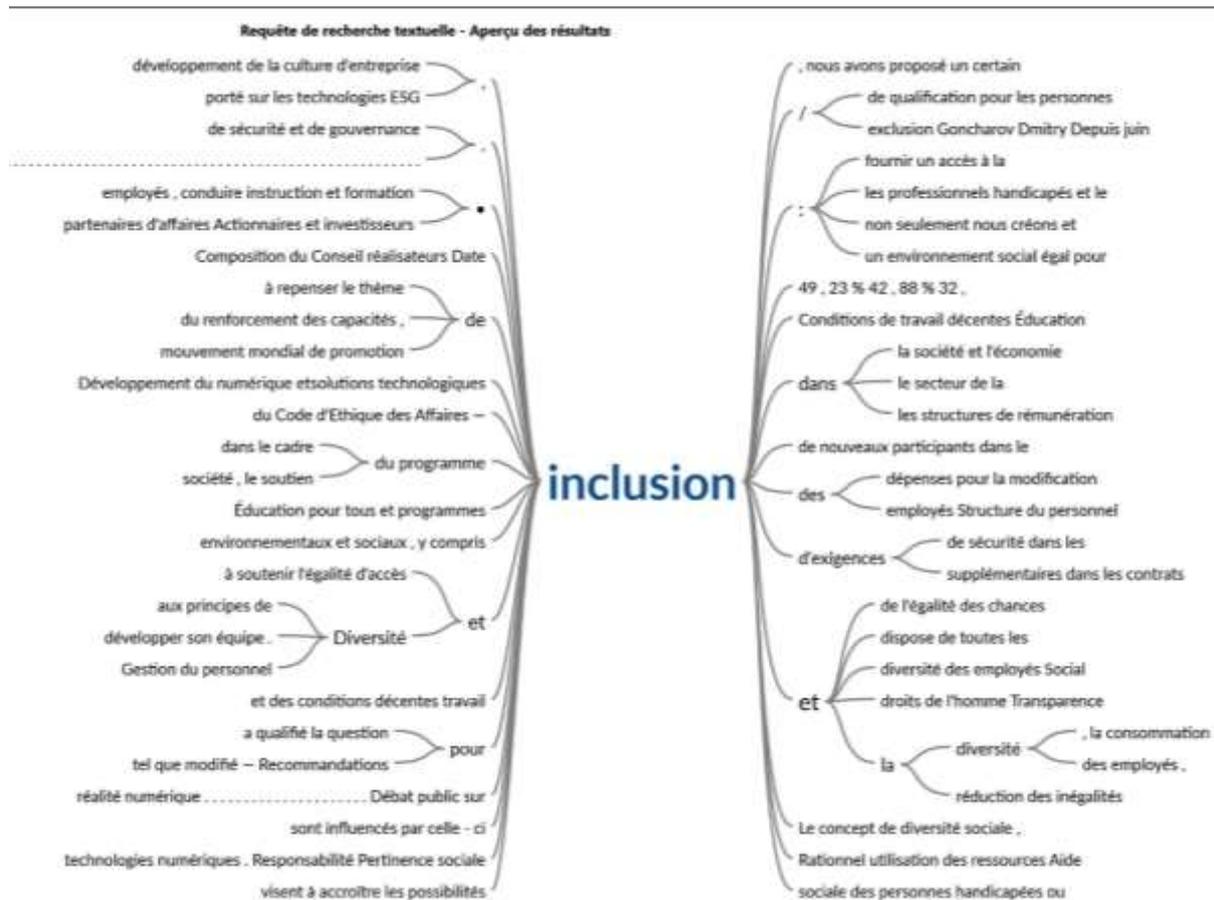
Nom de l'entreprise	Nombre des références	Couverture
AirFrance KLM	16	0,64%
ALTEN	21	1,00%
ARCELORMITTAL	4	2,33%
BNP Paribas	8	2,15%
Carrefour	3	3,12%
Engie	5	0,16%
LACTALIS	6	1,12%
Leon Grosse	5	2,45%
Orange	11	1,55%
Renault	6	2,99%

Des chercheurs de l'École supérieure d'économie (Russie) ont résumé les estimations de l'écart salarial entre les femmes et les hommes sur le marché du travail russe pour la période 1996-2021. Les chercheurs ont constaté que la partie inexpliquée de l'écart salarial entre les sexes varie de 27,6 % à 46,2 % en moyenne, mais peut atteindre près de 70 %.⁶⁵⁹ D'après Olga Shnyrova, historienne et directrice du Centre de recherche sur le genre d'Ivanovo, il s'agit d'une conséquence de la « renaissance patriarcale » qui s'est produite dans les années 1990 : « *La transition vers une économie de marché a donné lieu à une concurrence sur le marché du travail, poussant les femmes à occuper des postes moins rémunérateurs et moins prestigieux. Démantelant peu à peu la sphère sociale, l'État a transféré ses fonctions vers la famille (compte tenu des stéréotypes dominants, sur les femmes), et l'autoritarisme résultant a eu de plus en plus recours à l'Église* »⁶⁶⁰ note-t-elle. Nous avons également réalisé une recherche textuelle sémantique de mots inclusion dans les rapports RSE des entreprises russes et françaises pour analyser la différence des contextes d'utilisation.

⁶⁵⁹ Rochin S, Emelina N. « Une méta-analyse de l'écart de rémunération entre les sexes en Russie » Revue économique de l'École supérieure d'économie, 2022 <https://publications.hse.ru/articles/665865047>

⁶⁶⁰ Pour l'article d'Ivan Alexandrov « La Russie recule rapidement en matière d'égalité des sexes » disponible sur : <https://russian.eurasianet.org/%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D1%81%D0%B4%D0%B0%D0%B5%D1%82-%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B2-%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5-%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0>

Figure 33 : les résultats de recherche textuelle d'une catégorie « Inclusion » sur le cas de dix entreprises russes.



Les résultats de la recherche pour la catégorie d'inclusion dans les rapports RSE des entreprises françaises sont présentés dans l'annexe.⁶⁶¹

Une des trois catégories où les entreprises russes ont mentionné plus de références que les entreprises françaises est la catégorie « *La gestion des risques* », mais se limite par le nombre des entreprises : six entreprises russes contre neuf entreprises françaises. De ce fait, nous pouvons constater que ce sont les mêmes entreprises russes qui ont développé le sujet de la gestion des risques.

Tableau 18 : Résultats d'analyse qualitative pour la catégorie « La gestion des risques ». Nombre des références dans les rapports de la performance extra-financière, les cas de dix entreprises françaises et dix entreprises russes

⁶⁶¹ Vu la taille du document (2 pages) le rapport est disponible dans l'annexe de la présente thèse.

:

Russie/ Nom de l'entreprise	Références	Couverture
Aeroflot	1	1,88%
Beeline	2	0,71%
LSR Groupe	10	2,16%
Magnit	12	2,17%
Sberbank	7	1,65%
TMK	4	1,72%

France/ Nom	Références	Couverture
AirFrance KLM	3	0,30%
ALTEN	11	2,96%
ARCELORMITTAL	3	1,61%
BNP Paribas	2	2,73%
Carrefour	1	0,41%
Engie	1	0,15%
Leon Grosse	1	0,59%
Orange	9	2,42%
Renault	2	1,51%

Les catégories « *Le bien être des employés* » et « *Santé et sécurité au travail* » ne représentent pas pour nous un décalage important pour approfondir ce sujet. L'objectif de cette étude qualitative est de approuver ou de rejeter l'une de nos hypothèses de départ : la place des pratiques et discours sociaux et sociétaux dans l'ensemble des stratégies de la RSE. Les pratiques et les discours de la RSE des entreprises en France sont centrés sur les questions environnementales et n'accordent pas assez d'attention aux questions sociales : la démarche RSE est une pratique adoptée par les entreprises récemment, nous avons supposé que les entreprises interprètent la RSE comme une responsabilité écologique, environnementale de l'entreprise et considèrent la RSE comme une pratique volontaire et ont un faible niveau d'engagement social.

D'après l'analyse des rapports RSE des entreprises choisies nous pouvons rejeter partiellement cette hypothèse :

« *Discours environnemental* » 168 références pour les entreprises françaises et 146 références pour les entreprises russes contre :

« *Discours sociétal* » 98 références pour les entreprises françaises et 92 références pour les entreprises russes ;

« *Discours social* » si on compte les références « Santé et sécurité », « Inclusion et Diversité », « Formation », « *Bien être des employés* » ça fait au total 204 références pour les entreprises françaises et 145 références pour les entreprises russes. Nous pouvons donc rejeter notre

hypothèse de départ partiellement : d'après les discours des rapports RSE étudiés, les entreprises semblent mettre plus en plus en avant leurs responsabilités sociales et sociétales. Nous sommes en mesure de rejeter cette hypothèse partiellement en vue de la méthode d'interprétation des données : si on compare chaque sous-catégorie des discours sociaux, on a le résultat inverse.

On peut donc approuver notre hypothèse dans le cas d'une comparaison « *Discours sociétal* » (98 références pour les entreprises françaises et 92 références pour les entreprises russes) et « *Discours environnemental* » (168 pour les entreprises françaises et 146 pour les entreprises russes).

Nous avons également généré les « *nuages d'analyse de la fréquence des mots* » sur l'échantillon des entreprises étudiées, avec pour objectif d'avoir un support visuel de notre analyse qualitative.

Figure 34 : La comparaison des nuages des mots d'après l'analyse qualitative des rapports RSE des entreprises françaises et russes



Nous avons également généré les tableaux de la fréquence lexico-sémantique des mots sous une forme de surfaces qui sont présentées dans les annexes de la présente thèse. Nous avons également présenté tous les tableaux comparatifs par catégories étudiées dans les annexes.

Dans ce chapitre nous avons analysé les discours présentés dans les rapports de la performance extra-financière de dix entreprises françaises et dix entreprises russes à l'aide d'un logiciel Nvivo 12. Afin de rendre notre étude plus objective et de garder la posture neutre d'un chercheur lors d'une interprétation des résultats, nous avons utilisé plusieurs méthodes de recherches : l'analyse de contenu, l'entretien, le questionnaire et l'étude de cas. Dans le chapitre suivant, nous avons présenté les résultats de notre questionnaire : les discours de la RSE et les

pratiques réelles sont-ils assez performants pour résoudre des problèmes sociaux ? On se questionne également si les pratiques et les discours de la RSE reflètent la culture d'entreprise et le modèle managérial, et portent-ils un caractère national ?

4.9 Les résultats d'analyse de questionnaires sur les pratiques et les discours de la RSE, le management, la communication interne et la culture d'entreprise, la croisée des opinions des employés et des dirigeants des entreprises en France et en Russie.

Dans le cadre de notre étude nous avons administré le questionnaire ⁶⁶² qui nous a servi à réaliser notre étude de cas. En même temps, ce questionnaire nous a permis de faire l'analyse des opinions des employés sur des sujets précis : la RSE, le management, la culture d'entreprise, la communication interne dans le contexte de la crise sanitaire. Dans ce chapitre nous avons présenté les résultats d'analyse de ce questionnaire ainsi que l'analyse des interviews réalisées par l'auteur.

Le questionnaire a été réalisé via une plateforme de création d'enquêtes Google Forms⁶⁶³ en ligne. Nous avons pu interroger 138 employés d'entreprises françaises et 121 employés d'entreprises russes. Notons qu'on a créé 2 questionnaires identiques en français et en russe. Dans le tableau ci-dessous nous avons présenté le nombre de réponses enregistrées par entreprise :

Tableau 19 : Interprétation des résultats du questionnaire : la grille des réponses par entreprises en France et en Russie.

<i>France</i>		<i>Russie</i>	
<i>Entreprise</i>	<i>Nombre des participants</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Nombre des participants</i>
<i>Groupe Altarea</i>	<i>12</i>	<i>Sberbank</i>	<i>38</i>
<i>Robertet</i>	<i>34</i>	<i>Alrosa</i>	<i>42</i>
<i>Groupe Orange</i>	<i>48</i>	<i>AT Lider</i>	<i>1</i>
<i>Etic</i>	<i>21</i>	<i>Magaphone</i>	<i>2</i>
<i>Amadeus</i>	<i>3</i>	<i>Beeline</i>	<i>3</i>
<i>Codage</i>	<i>2</i>	<i>MTS</i>	<i>2</i>

⁶⁶² Le questionnaire réalisé par l'auteur est disponible en ligne : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLY8r8lXakx0pC-6DEgWwK2oWtjARbH3-MXbe7G0vzZv85_A/viewform?usp=sf_link

⁶⁶³ <https://www.google.fr/intl/fr/forms/about/>

<i>Engie</i>	2	<i>Alfa Banque Groupe</i>	1
<i>Carrefour</i>	1	<i>Magnit</i>	2
<i>La banque postale</i>	1	<i>Galamart</i>	1
<i>OneAccess</i>	1	<i>PIC</i>	2
<i>Pharm'infusio</i>	1	<i>Militser et Munch</i>	1
<i>Expertime</i>	1	<i>Olant Groupe</i>	1
<i>Onet / CAP 3000</i>	3	<i>Sacsess</i>	1
<i>Mondial Protection</i>	4	<i>Mixit</i>	1
<i>DSF</i>	1	<i>Daria</i>	1
<i>BPMED</i>	1	<i>Stroigazmontage</i>	2
<i>BNP Paribas</i>	1	<i>Jules Zang</i>	3
<i>Maison La durée</i>	1	<i>Aiplus</i>	1
		<i>Efsol</i>	7
		<i>Stroi Invest</i>	3
		<i>Ilim</i>	1
		<i>VTB banque</i>	1
		<i>Non communiqué</i>	4

Les questionnaires étaient envoyés aux employés via les réseaux sociaux tels que LinkedIn⁶⁶⁴, sur la plateforme Survey Circle⁶⁶⁵, et étaient également administrés en présentiel pour certaines entreprises françaises.⁶⁶⁶

Dans le tableau suivant nous avons répertorié les répondants par leur statut professionnel.

Tableau 20 : Interprétation des résultats de questionnaire : le statut professionnel des répondants en France et en Russie.

<i>Statut professionnel</i>	<i>France</i> <i>Nombre des réponses</i>	<i>Russie</i> <i>Nombre des réponses</i>
<i>Cadre dirigeant</i>	14	20
<i>Cadre</i>	26	4
<i>Ouvrier</i>	10	10
<i>Employé</i>	82	56

⁶⁶⁴ <https://www.linkedin.com>

⁶⁶⁵ <https://www.surveycircle.com/fr/>

⁶⁶⁶ Nous n'avons pas pu se rendre en Russie, donc toutes les réponses des employés russes aux questionnaires ont été réalisés à distance.

<i>Retraité</i>	3	7
<i>Sans réponse</i>	3	14

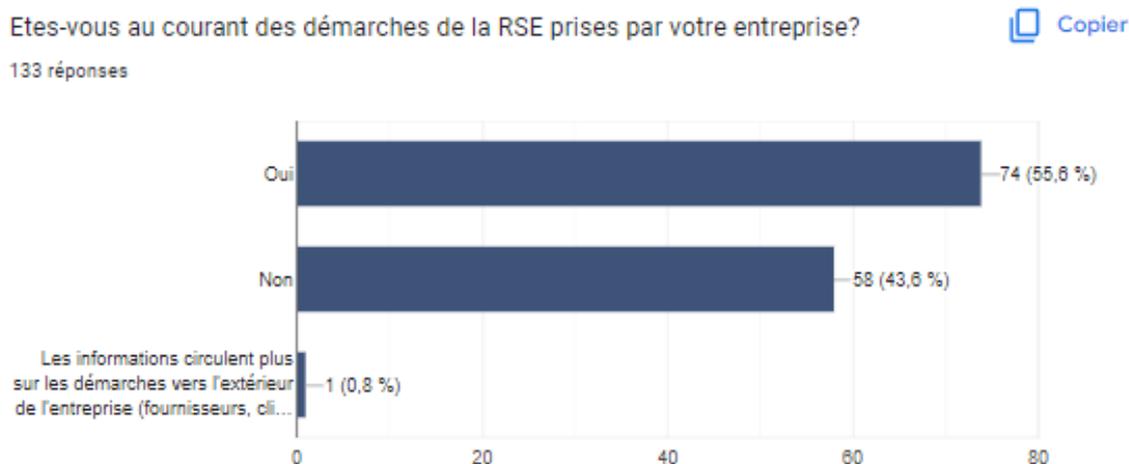
Comme nous le voyons, les employés des entreprises russes souhaitent garder l’anonymat plus que les employés des entreprises en France. Nous avons eu également ce problème pour l’organisation des interviews : la majorité des dirigeants des entreprises russes ont accepté de donner l’interview d’une manière anonyme. Nous pouvons expliquer ce fait par les précautions que les employés prennent liées à la situation politique en Russie.

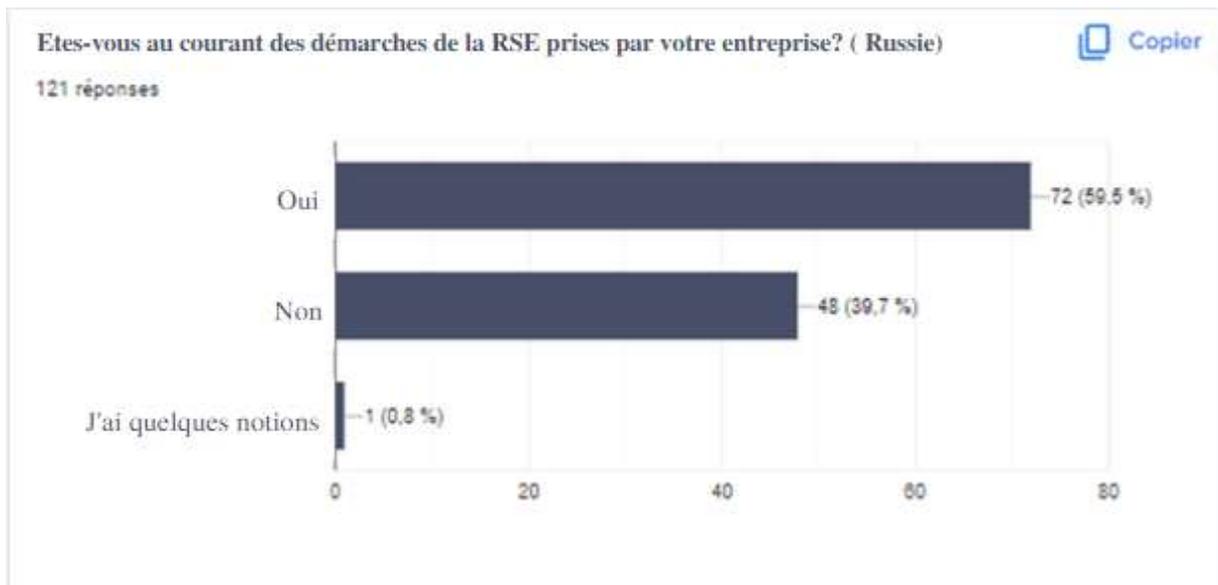
Nous avons présenté les résultats d’analyse de questionnaire par champs de recherche : les pratiques et les discours de la RSE, la culture d’entreprise, le management, la communication interne, l’impact de la crise sanitaire sur les pratiques de la RSE, les représentations sociales de la RSE.

4.9.1 Les démarches RSE au sein des entreprises françaises et russes : l’avis des employés.

Avant tout, on s’est interrogé si les employés étaient au courant des démarches de la RSE prises par leur entreprise. Cette question nous montre le niveau d’engagement, la circulation et l’accès à l’information extra-financière et de sensibilisation du personnel.

Figure 35 : Interprétation des résultats du questionnaire : le niveau de sensibilisation des employés aux démarches RSE en France (graphique N°1) et en Russie (graphique N°2).



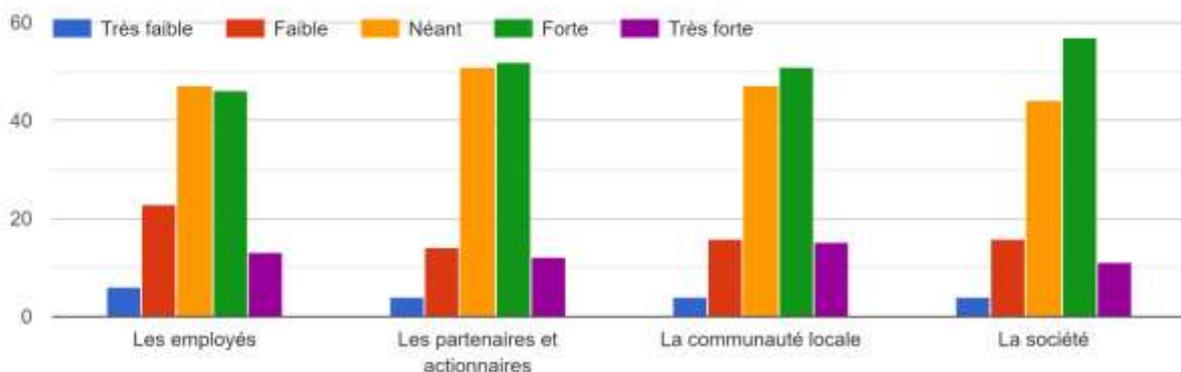


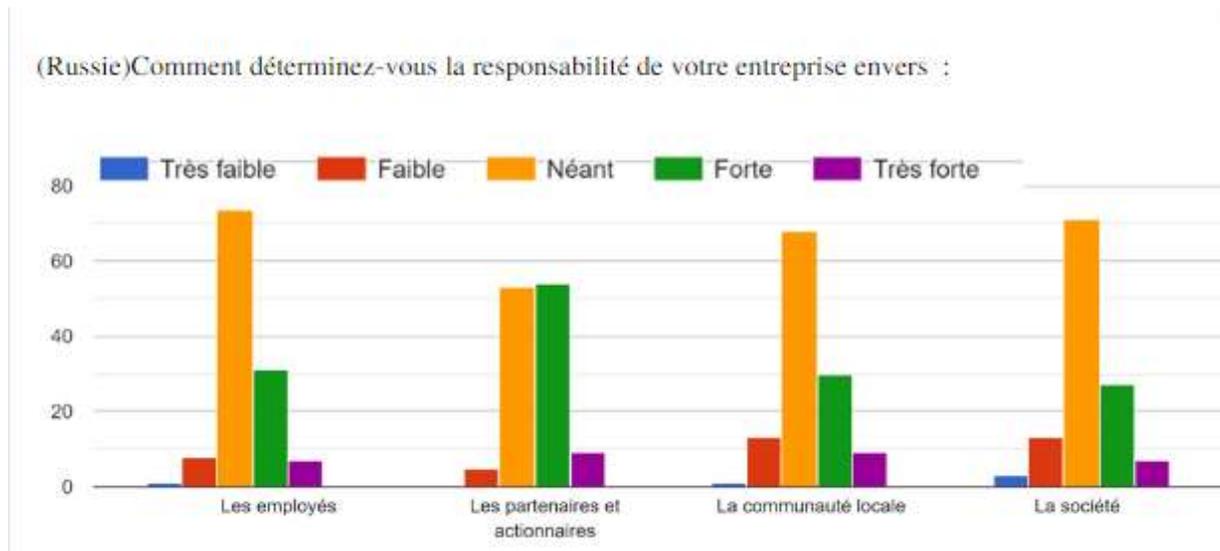
D'après les réponses reçues, nous ne pouvons pas relever une différence significative entre les entreprises françaises et russes : 59% des employés russes sont au courant des démarches de la RSE contre 55% des employés français. Plus de la majorité des employés français et russes sont dans la boucle des démarches environnementales, sociales et sociétales.

Pour dévoiler comment les employés ressentent la RSE envers les parties prenantes, nous avons demandé de noter les engagements de l'entreprise :

Figure 36 : Interprétation des résultats du questionnaire : la responsabilité de l'entreprise envers les parties prenantes.

Comment déterminez-vous la responsabilité de votre entreprise envers :





Nous pouvons voir sur le graphique, le taux très bas de réponses négatives des employés russes ; nous pouvons donc supposer que les salariés ont peur de mal noter leur entreprise. On peut également interpréter ce fait par les spécificités culturelles russes, où l'on dit « *il faut laver son linge sale en famille* »⁶⁶⁷ ; dans notre contexte cela signifie que les employés n'ont pas d'habitude de dévoiler les problèmes internes de l'entreprise.

Les employés russes ont marqué plus la responsabilité envers les partenaires et les actionnaires (54 votes pour le taux « élevé » et 9 votes pour le taux « très élevé »). Le score est le plus élevé de la RSE envers la société (57 votes pour le taux « élevé » et 11 votes pour le taux « très élevé ») selon les réponses des répondants-employés français.

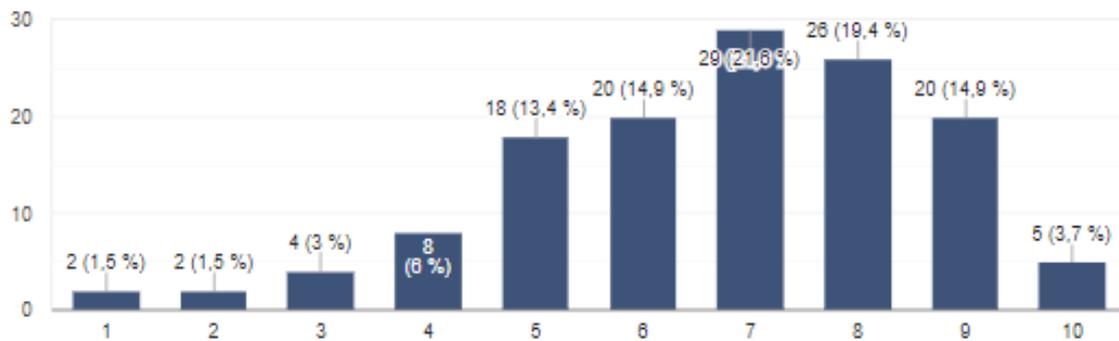
Nous avons également demandé aux employés d'évaluer les pratiques de la RSE envers l'ensemble du personnel d'entreprise. Nous avons intégré une échelle de Likert de un à dix (1- « non, pas du tout », 10-« oui, tout à fait »).

⁶⁶⁷ En russe on dit « *on ne sort pas la poussière de la maison* »

Trouvez-vous que les pratiques de la RSE envers les employés prises par votre entreprise sont suffisantes :

 Copier

134 réponses



Russie

Trouvez-vous que les pratiques de la RSE envers les employés prises par votre entreprise sont suffisantes :

 Copier

114 réponses

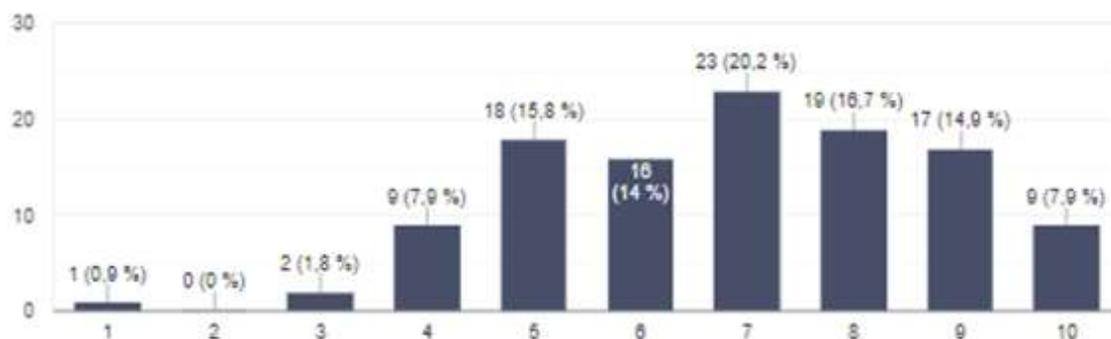


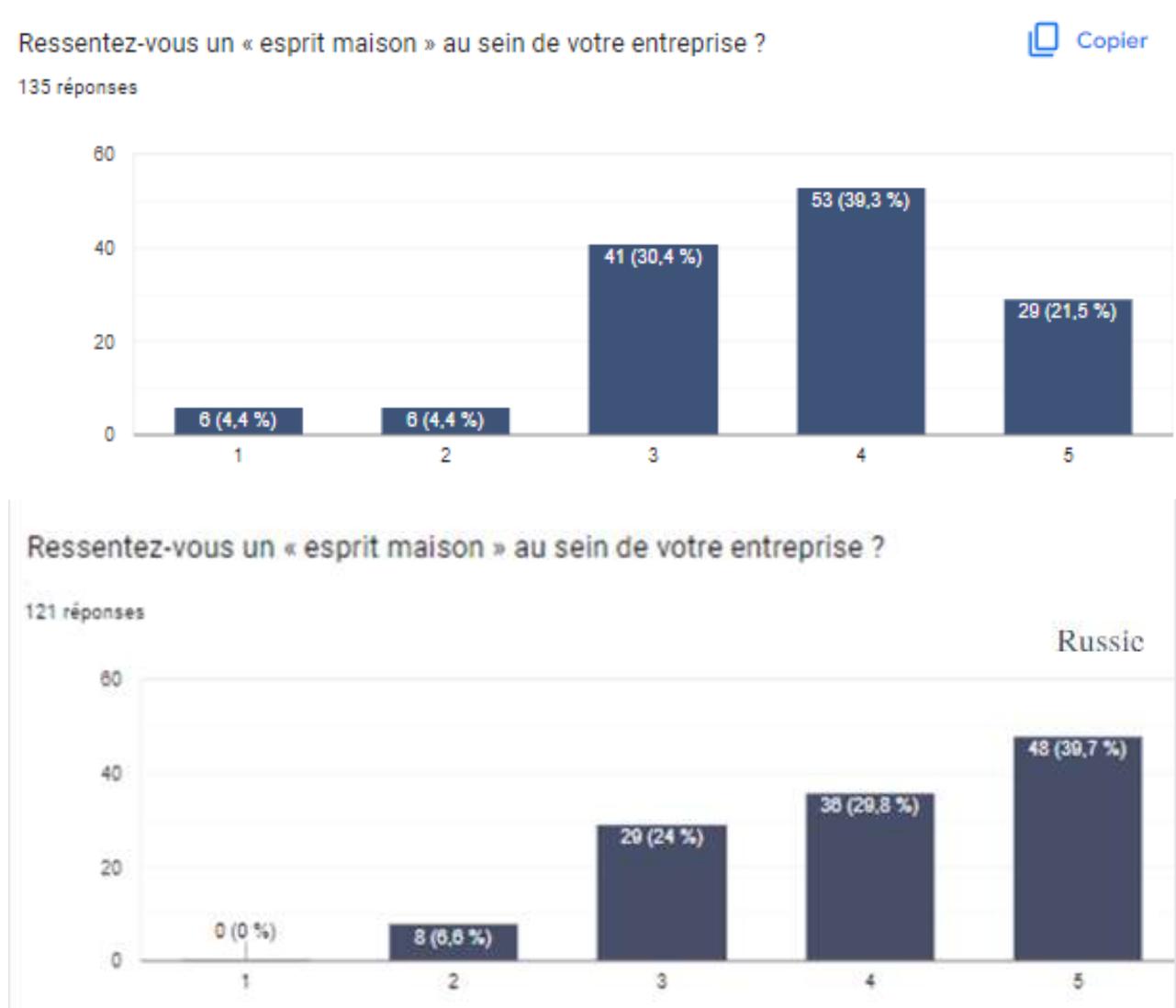
Figure 37 : Interprétation des résultats du questionnaire : l'évaluation des pratiques de la RSE envers les employés en France et en Russie à l'échelle de Likert.

Nous avons calculé un score par pays basé sur la moyenne des réponses en additionnant le nombre de points (de un à dix où un est un point et dix sont dix points). Le score d'évaluation des pratiques de la RSE par les employés français est de 893 points contre 828 points attribués par les employés russes.

4.9.2 La culture d'entreprise : le ressenti des employés russes et français.

Dans le cadre de notre questionnaire, nous avons posé des questions sur la culture d'entreprise, l'ambiance au sein des entreprises et les relations interpersonnelles entre les collègues. Nous avons utilisé une échelle de Likert de un à cinq. Nous avons calculé le score des points obtenus : 495 pour la France contre 487 pour la Russie. Nous ne considérons pas que la différence de 8 points entre les scores représente un écart important de l'appréciation de l'ambiance du travail par les salariés.

Figure 38 : Interprétation des résultats de questionnaire : « l'esprit maison » au sein des entreprises russes et françaises.



Nous avons interrogé les employés à propos de leurs relations avec leurs collègues, s'ils

organisent des sorties collectives et s'ils trouvent les conditions de travail favorables pour leur bien-être. Nous ne pouvons pas relever un écart significatif des réponses. Notons que l'évaluation de l'employé dépend de son expérience vécue, de sa grille d'analyse personnelle qui est unique et subjective. Les entreprises russes ont un score plus élevé que les entreprises françaises dans l'organisation des sorties collectives :

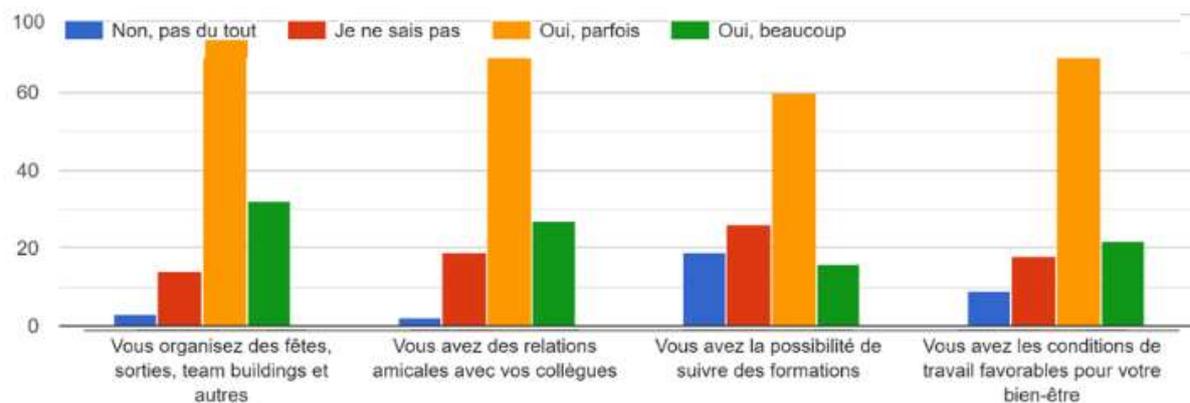
Figure 39 : Interprétation des résultats du questionnaire : les relations interpersonnelles et les conditions de travail des employés.

Dans votre entreprise :



Dans votre entreprise :

Russie



Lors des interviews réalisées par l'auteur, nous avons eu plusieurs témoignages de cette spécificité culturelle des entreprises russes d'organiser des fêtes et des sorties collectives : « On

fête les anniversaires des employés, des directeurs, la fête des femmes⁶⁶⁸, le 23 février⁶⁶⁹, la fête de fin d'année. On se réunit, on boit du champagne. Comme fondateur, je prévois le budget pour octroyer des primes pour la fête de fin d'année. »⁶⁷⁰

L'organisation des fêtes au sein des entreprises russes est une tradition qui reflète la culture nationale et la mentalité du pays. Cet esprit collectiviste et stéréotypique à la fois, se traduit par le passé soviétique du pays, son histoire et ses spécificités culturelles :

« La mentalité de chaque pays a une influence sur l'organisation de l'entreprise. Il y a des points positifs et négatifs : en Russie, les employés sont capables de travailler 24 heures sur 24. Le point négatif est le manque de compétences dans certains domaines. On a plus d'employés médiocres et moins de perfectionnistes. J'ai eu l'opportunité de travailler avec les entreprises étrangères. Dans une entreprise russe, s'il faut venir en urgence travailler pendant son jour de repos, l'employé vient même s'il ne sera pas payé. C'est un sentiment d'entraide pour le bien-être commun, on a plus le sens de la responsabilité collective. On est plus humains. Les employés russes sont moins individualistes qu'en France. »⁶⁷¹

4.9.3 Le management, la communication interne, le défi de la crise sanitaire.

Nous avons posé une question ouverte : *« quelles sont les contraintes de la communication interne au sein de votre entreprise ? »* Les employés français ont mentionné le télétravail, le manque de fluidité et d'outils adaptés, le management et la démotivation des employés : *« Il n'y a pas de contraintes particulières, c'est au bon vouloir des employés de communiquer, et beaucoup ne font pas l'effort... d'où le manque cruel de communication interne »⁶⁷²* Les employés russes ont eu des difficultés pour répondre à cette question (15% ont répondu qu'ils ne peuvent pas répondre), mais le manque de financement, le manque de temps et les problèmes managériaux ont été évoqués : *« Manque d'interaction entre la direction et le personnel »⁶⁷³*

⁶⁶⁸ La journée internationale des femmes, le 8 mars est une fête des mères, des grand-mères. A la plupart des cas, les employés hommes font des cadeaux et des fleurs aux employés femmes en Russie et dans les pays post-soviétiques.

⁶⁶⁹ Le jour du défenseur de la patrie est un jour férié en Russie et dans certains pays post-soviétiques. D'après la tradition, les femmes offrent des petits cadeaux à tous les hommes (à partir de l'école maternelle, les filles font des cadeaux aux garçons).

⁶⁷⁰ L'interview avec Zhdanov Dmitrii, le président et le fondateur de SARL « Compagnie innovante de consulting » réalisé par l'auteur

⁶⁷¹ L'interview avec Mme Sofronova Iana, fondatrice de « Jules Zang », réalisé par l'auteur

^{672, 673} Une réponse d'un employé dans le cadre d'un questionnaire administré en ligne

Figure 40 : Interprétation des résultats du questionnaire : les contraintes de la communication interne : réponses des employés français.

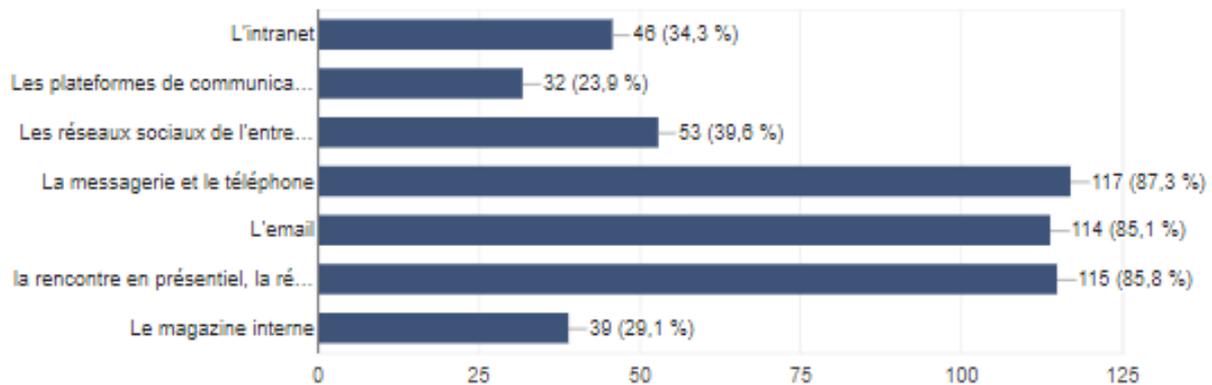
Le télétravail
Le nombre important des chaînes de communication. S'il y avait un seul canal de communication interne il serait beaucoup plus facile de ne pas se perdre
Il n'y a pas
Leur visibilité
Trop de monde, manque de communication entre les différents services
Elle ne touche pas tous les employés
Management, financement
Le matériel informatique et les logiciels utilisés
Salariés présents depuis très longtemps. beaucoup de syndiqués

Nous avons décidé de comparer les principaux canaux de la communication interne dans les entreprises russes et françaises :

Figure 41 : Interprétation des résultats du questionnaire : les moyens de la communication des entreprises en France et en Russie.

Pour communiquer avec vos collègues et s'informer avez-vous l'habitude d'utiliser : [Copier](#)

134 réponses

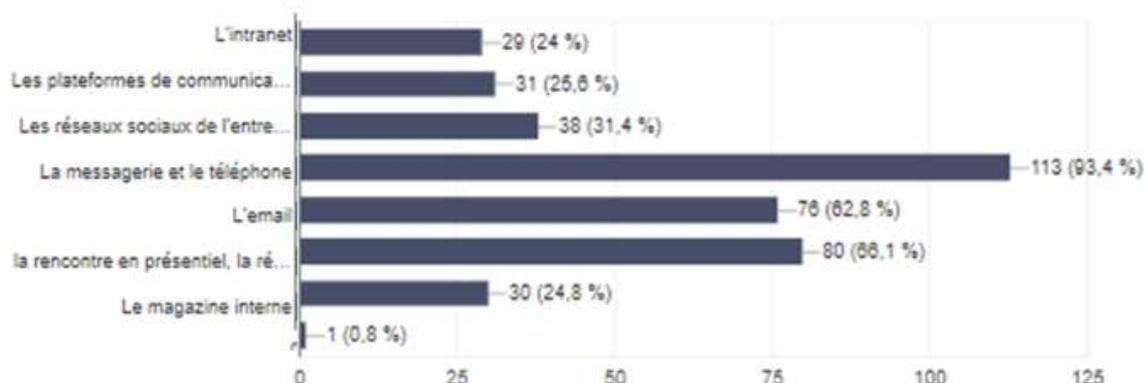


Pour communiquer avec vos collègues et s'informer avez-vous l'habitude d'utiliser :



121 réponses

Russie



D'après les résultats du sondage, les employés français ont plus d'habitude d'utiliser l'intranet et les réseaux sociaux que les employés russes (34% des répondants français utilisent l'intranet, 39% utilisent les réseaux sociaux contre 24% des répondants russes qui s'adressent à l'intranet et 31% aux réseaux sociaux de l'entreprise). Les employés russes privilégient la communication par téléphone par rapport aux autres canaux (93% des employés interrogés), ainsi que les dirigeants : « *Je préfère d'être en contact direct, je peux les appeler, venir les voir. Si j'ai besoin d'avoir plus d'information sur un sujet précis, je peux faire un courriel. On organise tous les mardis matin une réunion de service : c'est un moyen d'échanger des idées, parler des problèmes rencontrés. Tous les directeurs des services sont au courant qu'ils vont faire un compte-rendu du travail qu'ils ont réalisé et viennent préparés.* »⁶⁷⁴

Nous avons analysé le niveau de satisfaction par le modèle managérial au sein des entreprises russes et françaises en utilisant de nouveau une échelle de Likert :

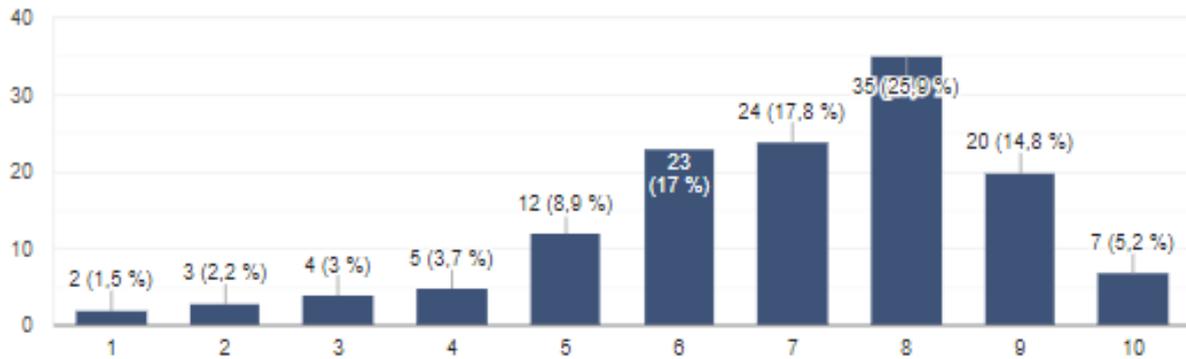
⁶⁷⁴ L'interview avec Zhdanov Dmitrii, le président et le fondateur de SARL « Compagnie innovante de consulting » réalisé par l'auteur

Figure 42 : Interprétation des résultats du questionnaire : le taux de la satisfaction par le modèle managérial.

Etes-vous satisfait par le modèle managérial de votre entreprise ?



135 réponses



Etes-vous satisfait par le modèle managérial de votre entreprise ?



120 réponses

Russie



Nous avons calculé le score de niveau de la satisfaction par le modèle managérial : 893 points attribués par les employés russes contre 936 points par les employés français. Les entreprises russes sont connues pour leur style de management plus autoritaire, avec une hiérarchie plus verticale que les entreprises françaises. Lors de notre étude, nous avons rencontré plusieurs dirigeants d'entreprises russes et françaises et des employés, ce qui nous permet de rejeter ces stéréotypes dans le cadre des entreprises qu'on a étudié :

« J'utilise la technique de la punition et de la récompense, le fouet et le pain d'épices. ⁶⁷⁵ On m'a dit souvent, il faut être plus stricte avec mes subordonnées, si non ils vont s'asseoir sur ta tête⁶⁷⁶. On a pu quand même créer une bonne équipe, on s'entend très bien et on sort souvent ensemble. Quand je suis venue en tant que chef de service, les employés ont été surpris de

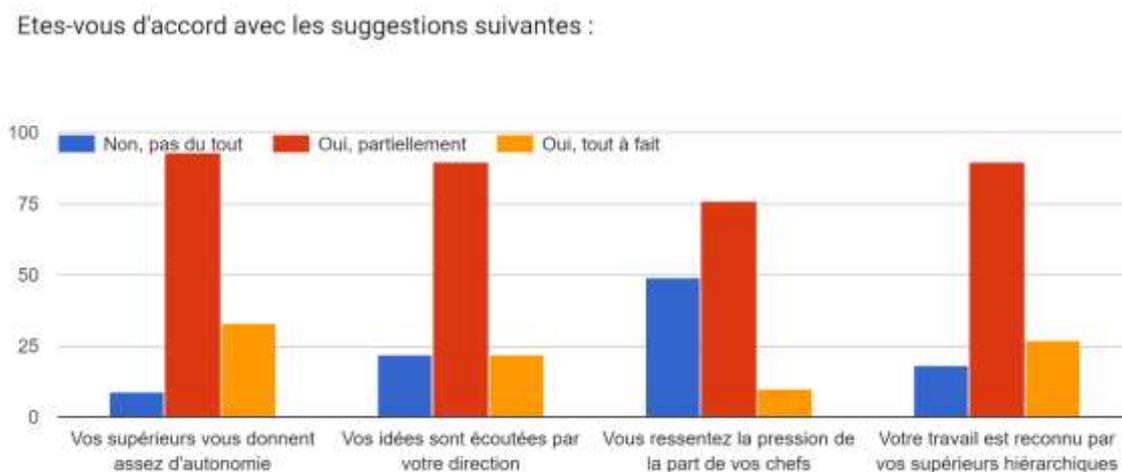
⁶⁷⁵ L'expression « le fouet et le pain d'épices » peut être traduit en français par l'expression « la carotte et le bâton »

⁶⁷⁶ L'expression s'asseoir sur la tête de qqn signifie en russe « profiter de qqn, abuser »

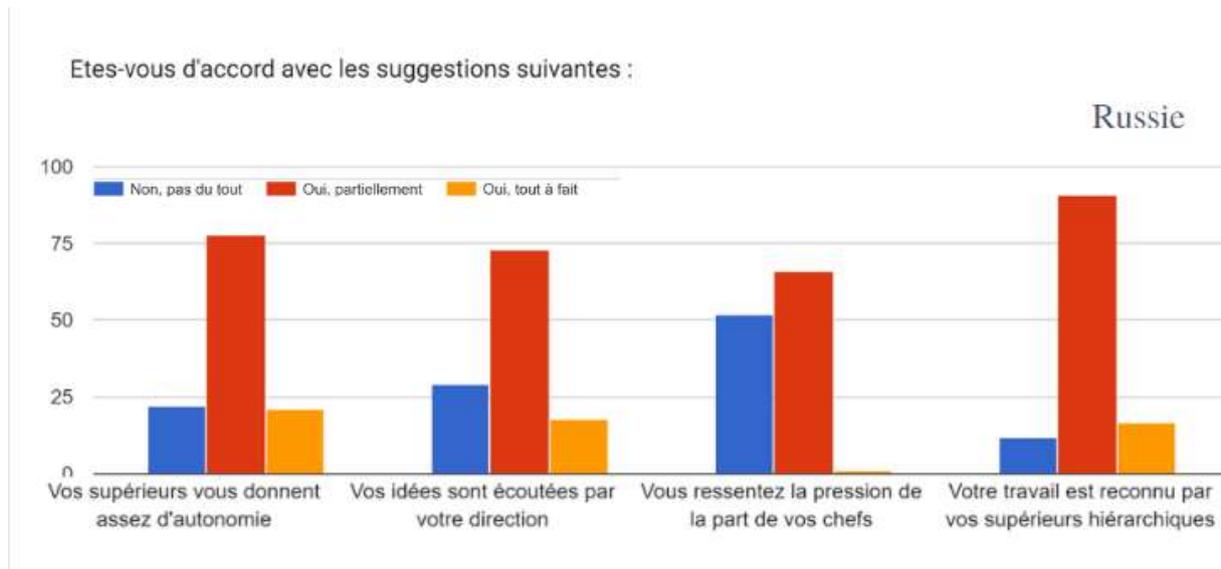
découvrir que c'est moi qui suis le chef maintenant. J'ai mis 2 ans afin de créer cette attitude de confiance et de respect mutuel. Quand ils travaillent mal je suis stricte avec eux, je peux même les gronder. Mais s'ils travaillent bien, j'essaie toujours de leur donner une prime. Il est important d'avoir des connaissances en psychologie de travail, je ne montre jamais mes larmes, mes peurs, mon désespoir, quand je suis énervée. Les conflits et les problèmes au travail sont liés souvent aux problèmes personnels des salariés, j'essaie de discuter avec eux, de les rassurer et aider si je peux. Mais je fais comprendre qu'il faut laisser les problèmes personnels en dehors du travail (il ne faut surtout pas le dire aux employés). J'essaie de leur apprendre à être plus responsables. Quand moi j'ai besoin d'aide, pour partir par exemple, les employés sont toujours prêts à me rendre service. Quand mon fils était malade, je pouvais déléguer mon travail à mes employés. Mes employés me comparent avec Henri Ford : il a donné un congé à deux patrons ; pendant leur absence, l'une des équipes fait mal à son travail et la deuxième équipe bien fait le travail. Il a licencié le patron de l'équipe qui a mal effectué son travail pendant son absence : un bon patron doit apprendre à son équipe de travailler sans lui- c'est le plus important. Ça m'a fait plaisir, quand mes employés m'ont dit « Tu nous as appris à être autonomes », je suis fière que mes employés soient très conscients et indépendants. »⁶⁷⁷

Les résultats d'analyse de graphique suivant confirment notre supposition :

Figure 43 : Interprétation des résultats de questionnaire : l'autonomie des employés, la pression au travail et la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques dans les entreprises françaises et russes.



⁶⁷⁷ L'interview avec un chef de service d'intégration des programmes 1C en Russie réalisée par l'auteur (la personne interrogée préfère garder l'anonymat)



Les employés français ont mentionné qu'ils ressentent la pression de la part de leur supérieurs hiérarchiques (10 votes pour « oui, tout à fait », 76 « oui, partiellement » pour les votes français contre 66 votes des employés russes « oui, partiellement »). Cependant, les employés russes relèvent que leurs idées ne sont parfois pas prises en compte par la direction, le taux du manque d'autonomie est également plus élevé.

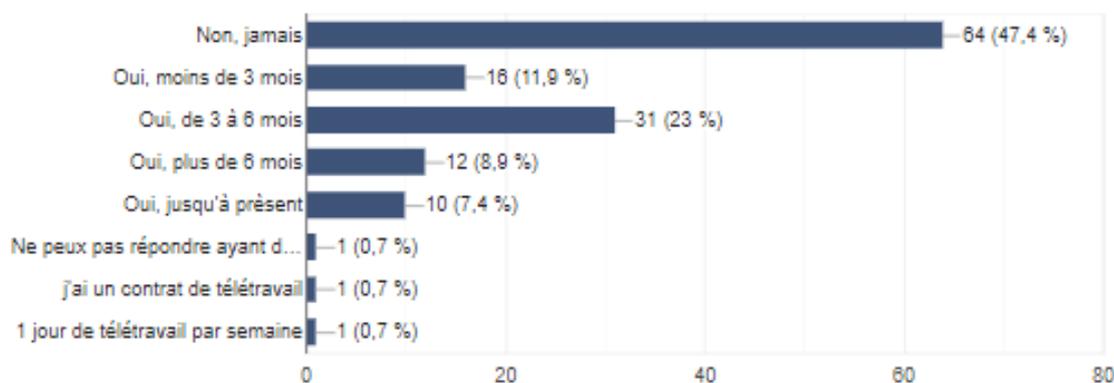
L'un des objectifs de notre questionnaire est de mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques et les discours de la RSE, la communication interne, le management et l'organisation du travail. Nous avons demandé si les entreprises avaient mis en place la stratégie de la communication interne de crise. 80% des employés russes et français ont confirmé que leurs entreprises ont mis en place les mesures nécessaires pour les protéger. Les exemples cités par les employés sont identiques en France qu'en Russie : les mesures de protection, les formations, la mise en place des outils de la communication à distance et le télétravail.

Figure 44 : Interprétation des résultats du questionnaire : le nombre des employés qui ont télétravaillé en France et en Russie

Est-ce que vous avez travaillé à distance?

 Copier

135 réponses



Est-ce que vous avez travaillé à distance?

 Copier
Russie

121 réponses



Comme nous pouvons voir sur les graphiques ci-dessus, la majorité des employés français ont eu l'expérience de télétravailler, dont 7% sont toujours en télétravail. Les 23% des employés français ont vécu l'expérience de 3 à 6 mois. Les employés russes ont télétravaillé moins de trois mois (15%) et 8% des répondants travaillent toujours à distance.

La dernière question qu'on a posé dans le cadre de ce questionnaire porte sur l'opinion des employés sur les perspectives des changements organisationnels apportés par la crise sanitaire. Les 33% des employés français supposent que les entreprises vont garder les changements organisationnels (tels que télétravail partiel, le télétravail complet) partiellement. Les répondants russes au contraire, ne pensent pas que ces changements continueront dans un futur

proche.

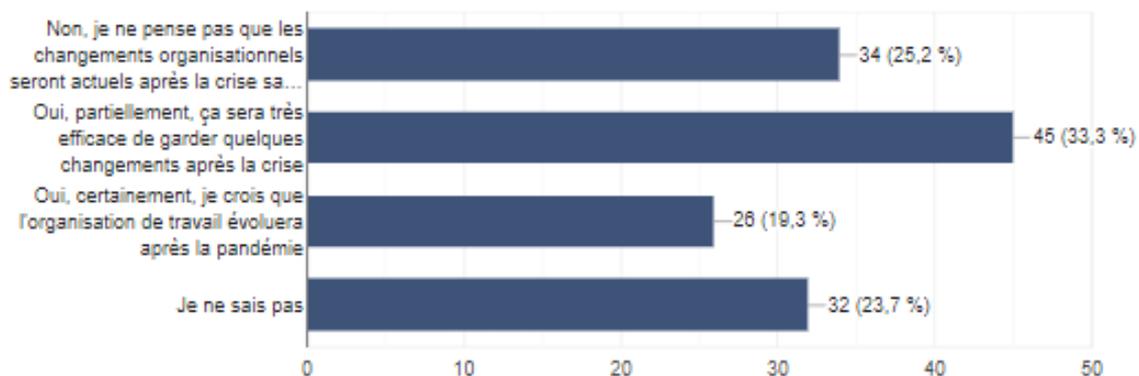
« Ceux qui n'étaient pas en télétravail se sont aperçus que le télétravail ce n'était pas mal, c'était efficace, et il y a des avantages. On a un nouvel accord sur le télétravail qui est en cours ; on a environ plus de 30% qui sont en télétravail occasionnel (2-3 jours par semaine). Sauf aujourd'hui depuis le mois de janvier 2022 on a les 3 jours de télétravail obligatoire. Tandis qu'en temps normal il n'y a rien d'obligatoire en télétravail, ce n'est que du volontariat. Ça a changé aussi notre manière de voir les choses, d'organiser des réunions, on est beaucoup plus en visio, on est beaucoup plus efficaces. On a appris à travailler différemment et à garder le contact avec ses collègues à distance. En ce qui me concerne personnellement, j'ai beaucoup moins de déplacements comme avant, j'étais tout le temps sur les routes. Je me suis aperçue que je ne suis pas obligée d'être tout le temps sur les routes, c'est le point positif d'un point de vue écologique. J'ai moins de fatigue aussi. Moi, tant que j'étais toujours à distance (je suis sur Nice et toutes les équipes avec qui je travaille tous les jours sont à distance), j'avais cette habitude de prendre mon téléphone et de faire une pause-café avec quelqu'un au téléphone, prendre des nouvelles et tout ça. Certains ont découvert ça, cette nouvelle façon de fonctionner. La pandémie n'a pas changé grand-chose pour une société comme la nôtre, par contre, elle l'a faite accélérer »⁶⁷⁸

Figure 45 : Interprétation des résultats du questionnaire : les changements organisationnels apportés par la crise sanitaire.

Voyez-vous les perspectives des changements organisationnels apportés par la crise sanitaire?



135 réponses



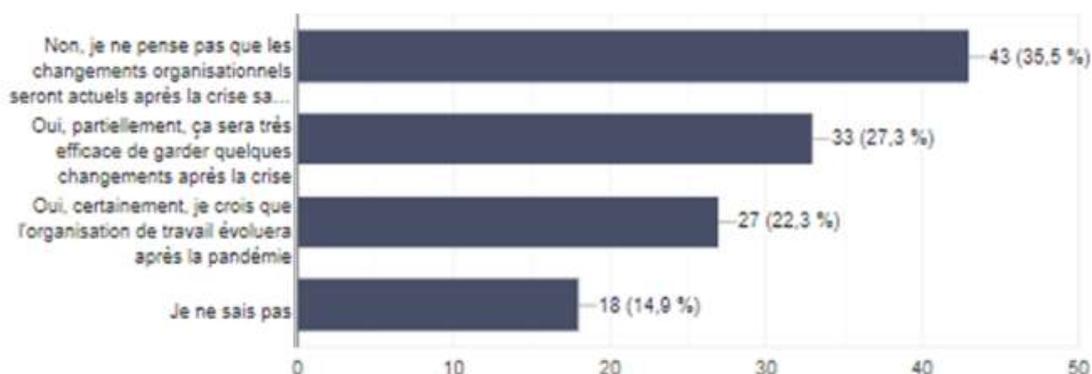
⁶⁷⁸ L'interview avec Mme Valérie Perotti, responsable Communication externe pour le groupe Orange 06 et 83, réalisé par l'auteur

Voyez-vous les perspectives des changements organisationnels apportés par la crise sanitaire?

Copier

Russie

121 réponses



4.9.4 Les représentations sociales : la RSE aux yeux des employés.

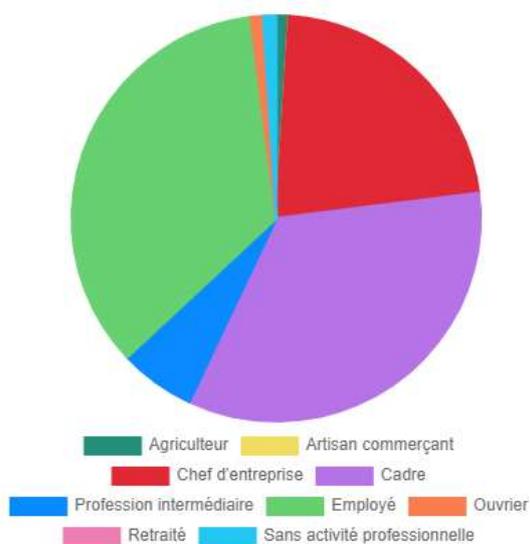
Nous avons eu l'ambition de faire la comparaison des représentations sociales de la RSE en France et en Russie. Afin de réaliser cette étude nous avons administré un questionnaire supplémentaire sur une plateforme DragnSurvey⁶⁷⁹. On essaye de trouver des réponses aux questions sur comment les acteurs de la société décrivent la responsabilité sociale des entreprises en France et en Russie. Quelles sont les visions française et russe de la RSE ? Quel est son périmètre ? Les pratiques et les discours sociaux, la qualité de vie au travail, le bien être des employés, font-ils partie de la RSE selon les représentations sociales des acteurs de la société ?

Nous avons interrogé 100 personnes en France et 100 personnes en Russie. Les statuts socio-professionnels sont présentés dans le tableau suivant :

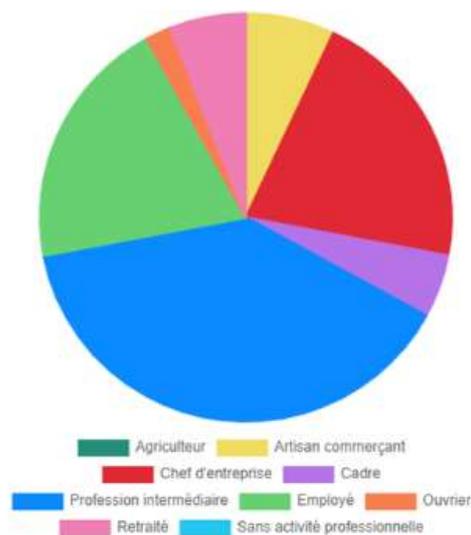
Figure 46 : Interprétation des résultats du questionnaire : le statut professionnel des répondants en France et en Russie

⁶⁷⁹ Nous avons réalisé le questionnaire en russe et en français disponibles en ligne : <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/2b0b7c1a> et <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/5b0254c5>

France



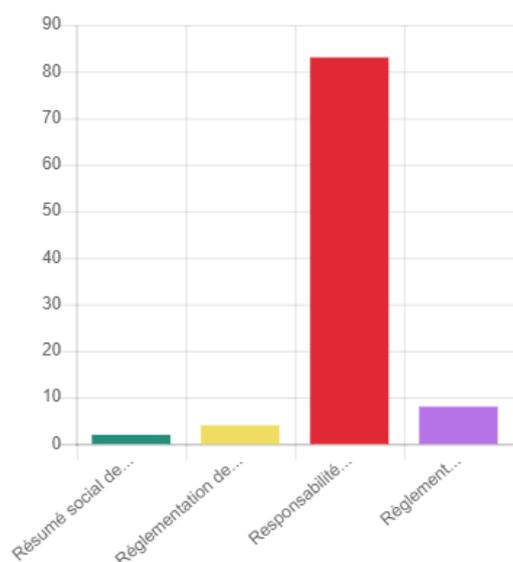
Russie



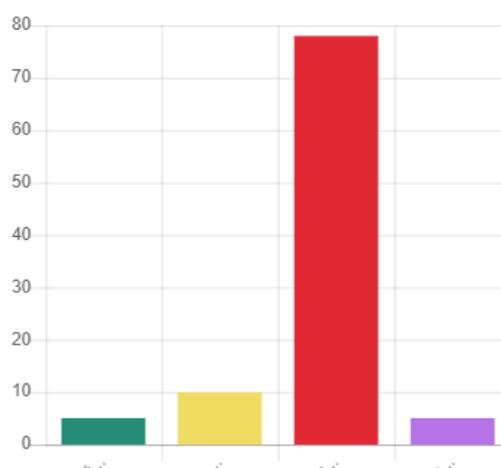
Tout d'abord on a demandé de donner une définition de la RSE, en proposant quatre réponses, dont trois réponses incorrectes et une réponse correcte : le résumé social de l'entreprise, la réglementation de système entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise ou le règlement socio-économique de l'entreprise.

Figure 47 : Interprétation des résultats du questionnaire : la notion de la RSE.

France



Russie

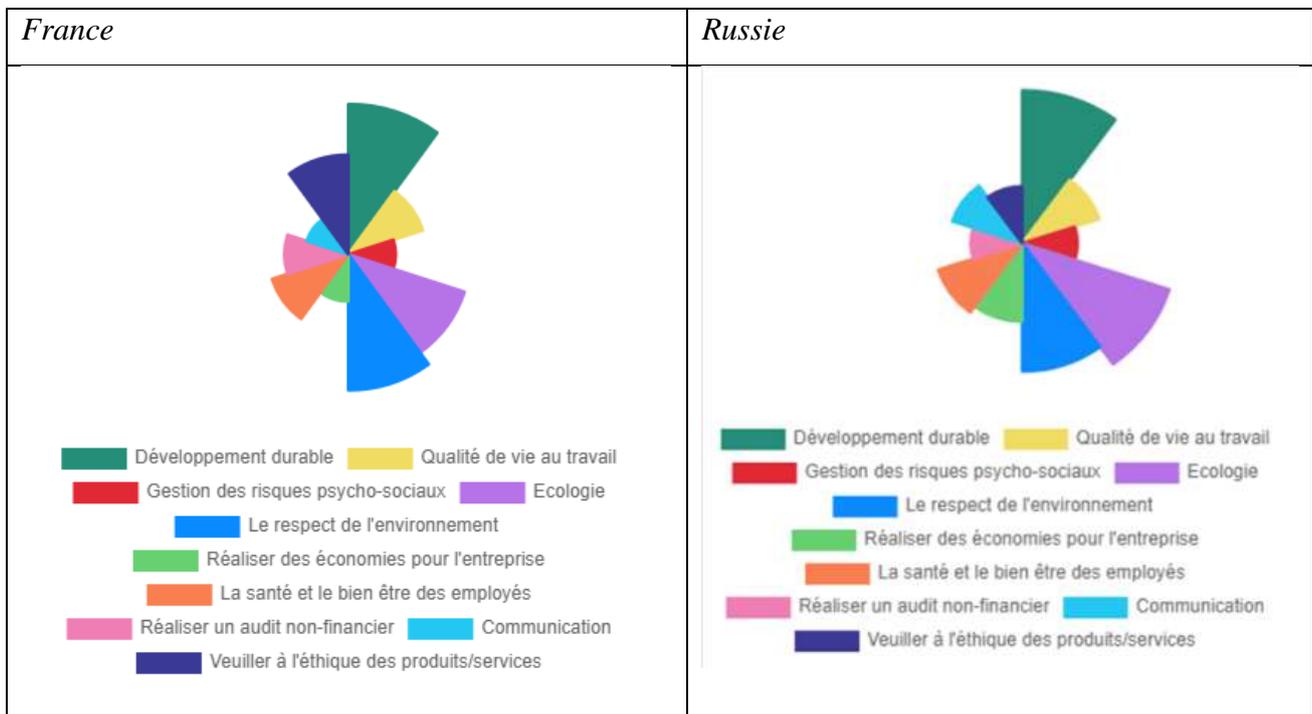


Sur le graphique on voit que seulement 85 % des employés français et 79% des employés russes connaissent la RSE. D'après les opinions des employés français interrogés, la RSE est gérés (ou doit être gérée) par les services du développement durable (69% des réponses), la

direction de l'entreprise (29% des réponses) ou bien le service de communication (28% des réponses). Les opinions des employés russes sont réparties également entre le développement durable (48% des réponses), le service de communication (29% des réponses) et la direction générale des entreprises (20% des réponses).

La dernière question porte sur les objectifs et les tâches de la RSE selon les employés russes et français. Notre étude s'intéresse à la place des pratiques et les discours sociaux tels que la qualité de vie au travail, la gestion des risques psycho-sociaux et le bien être des employés dans l'ensemble des pratiques de la RSE. D'après les réponses obtenues, les objectifs sociaux ne semblent pas être prioritaires ni pour les employés russes ni pour les employés français :

Figure 48 : Interprétation des résultats du questionnaire : Les objectifs et les tâches de la RSE



Intitulé des réponses	Pourcentage	Intitulé des réponses	Pourcentage
Développement durable	89,25 %	Développement durable	44,33 %
Qualité de vie au travail	46,24 %	Qualité de vie au travail	22,68 %
Gestion des risques psycho-sociaux	27,96 %	Gestion des risques psycho-sociaux	15,46 %
Ecologie	72,04 %	Ecologie	43,3 %
Le respect de l'environnement	80,65 %	Le respect de l'environnement	37,11 %
Réaliser des économies pour l'entreprise	27,96 %	Réaliser des économies pour l'entreprise	22,68 %
La santé et le bien être des employés	47,31 %	La santé et le bien être des employés	24,74 %
Réaliser un audit non-financier	37,63 %	Réaliser un audit non-financier	14,43 %
Communication	25,81 %	Communication	20,62 %
Veuiller à l'éthique des produits/services	59,14 %	Veuiller à l'éthique des produits/services	16,49 %

La catégorie « *le développement durable* » a obtenu le score le plus élevé pour les employés français et russe : 89% pour la France et 44% pour la Russie. Les termes de développement durable et de RSE sont souvent confondus ce qui explique les résultats obtenus.

Conclusion de la partie pratique : les pratiques et les discours de la RSE en France et en Russie.

Afin de réaliser cette étude comparative des pratiques et des discours de la RSE en France et en Russie, nous avons croisé les différentes méthodes de recherches qualitatives et quantitatives. Tout d'abord, nous avons fait six études de cas dans les entreprises suivantes : le groupe Altarea et le Centre Commercial Cap 3000, Orange Groupe et Robertet groupe en France, et Sberbank, Mindbox et Alrosa en Russie.

Ensuite, nous avons réalisé trente interviews avec les dirigeants des entreprises, des professionnels dans le domaine de la RSE en France et en Russie. Nous avons élaboré, effectué et analysé les deux questionnaires en ligne (en russe et en français, quatre questionnaires au total).

Enfin, nous avons effectué l'analyse comparative des rapports de la performance extra-financière des entreprises françaises et russes à l'aide du logiciel Nvivo 12 (l'échantillon de dix entreprises russes et de dix entreprises françaises).

Dans notre dernier chapitre nous allons revenir à nos hypothèses de départ et présenter les conclusions générales, les limites et les difficultés rencontrées.

V. CONCLUSION GENERALE

« La RSE propose un prisme, à travers lequel l'entreprise peut observer sous plusieurs angles ses propres pratiques, mais aussi être évaluée par toutes ses parties prenantes pour les impacts qu'elle a sur la société. »⁶⁸⁰

L'objectif principal de notre thèse était d'étudier les discours et les pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises et russes, de comparer l'impact potentiel de la culture nationale de ces pays, ainsi que les aspects socio-économiques et historiques sur les pratiques managériales et la culture d'entreprise sur le bien être des employés et leur épanouissement au travail, la qualité de vie au travail dans la lutte contre les risques psychosociaux. L'objectif secondaire était d'évaluer l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques et les discours de la RSE, d'inventorier les représentations sociales de la RSE en France et en Russie.

Tout au long de ces trois années d'écriture, nous avons construit le canevas de la recherche, en le nourrissant par des données qualitatives et quantitatives qu'on a pu recueillir. On a dû rectifier plusieurs fois la méthodologie de recherche et la rééquilibrer pour répondre au mieux à la problématique de notre étude. On a essayé d'étudier les pratiques et les discours de la RSE sous des angles différents : du point de vue des professionnels dans le domaine de la RSE, des dirigeants des entreprises et des employés.

Pour achever notre étude comparative, nous souhaitons revenir à nos hypothèses de départ, les rejeter ou les approuver. Nous avons présenté les conclusions qu'on a pu faire en les classifiant par les sujets étudiés. Mais tout d'abord nous allons parler des limites et des difficultés rencontrées tout au long de notre étude.

5.1 Les limites et les difficultés rencontrées : écrire une thèse entre les années 2019 et 2022.

L'idée initiale de l'auteur était de réaliser une étude comparative internationale des entreprises russes, françaises et américaines. On souhaitait croiser les trois visions différentes

⁶⁸⁰ Fonbaustier, Magnier, Bacache-Gibeili, Malecki, Doucin, Martin, Parance, Fromageau, Trébulle, Granier, Turcotte, Turmel, Fonbaustier Laurent ..., Magnier Véronique, Bacache-Gibeili Mireille, Malecki Catherine, Doucin Michel ..., Martin Gilles ..., Parance Béatrice ..., Fromageau Jérôme ..., Trébulle François Guy, Granier Thierry ..., Turcotte Jérôme, Turmel André, and Institut Droit, éthique, Patrimoine Sceaux, Hauts-de-Seine « *Développement Durable Et Entreprise* » Paris: Dalloz, 2013, page 17 <http://dallozbnndpro-pvpgpsla5.dalloz-bibliotheque.fr.proxy.unice.fr/fr/pvPageH5B.asp?puc=005632&nu=102&pa=1#0>

de la RSE : le modèle européen français, américain, comme un pionnier du concept RSE et russe : le pays où le concept RSE est en cours de développement⁶⁸¹ . Mais, à notre grand regret la pandémie de la COVID 19 a limité la possibilité de se déplacer sur le terrain de recherche et on a dû apporter des modifications et exclure les Etats-Unis de notre étude comparative. Grâce aux connaissances personnelles de l'auteur, nous avons pu réaliser des études de cas, des entretiens et administrer nos questionnaires en Russie à distance.

La troisième année de notre thèse a été affectée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Nous avons programmé plusieurs entretiens avec des dirigeants d'entreprises et des employés russes, mais une centaine de nos demandes sont toujours en attente de réponse. Nous pouvons supposer que la cause du refus est la peur de s'exprimer dans ce moment économiquement et politiquement difficile pour la Russie. Nous avons rencontré également des difficultés à interroger les employés russes via le questionnaire : certains réseaux sociaux professionnels sont bloqués en Russie, ce qui est le cas de LinkedIn.⁶⁸² La majorité des dirigeants des entreprises russes qu'on a interviewé, ont demandé de garder l'anonymat.

Pour interpréter les résultats de recherche nous avons fait la traduction du russe en français. Pour réaliser l'analyse des rapports de la performance extra-financière on a dû également du les traduire en français (chaque rapport contient environ une centaine de pages, donc mille pages ont été traduites). Les logiciels de traduction automatique tels que DeepL ⁶⁸³nous ont facilité cette tâche, mais on était obligé de vérifier et retravailler chaque document.

Nous avons également rencontré des difficultés avec l'administration du premier questionnaire : certains employés interrogés ont eu des difficultés pour répondre au questionnaire et l'auteur les a assistés pour interpréter les questions de recherche et aider à le remplir. Nous pouvons constater que les questions n'étaient pas assez vulgarisées pour le grand public, malgré le fait qu'à la phase de l'approbation du questionnaire nous n'avons pas rencontré ce problème.

Notons qu'on a essayé de garder la posture neutre et objective du chercheur, en croisant de multiples méthodes de recherche mais l'interprétation des résultats de recherche représente l'opinion personnelle de l'auteur de celle-ci. Nous avons réalisé les trois études de cas des

⁶⁸¹ <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/la-russie-entre-timidement-dans-la-course-climatique-149202.html>

⁶⁸² https://www.lemonde.fr/pixels/article/2016/11/10/la-justice-russe-ordonne-de-bloquer-le-reseau-social-linkedin-en-russie_5029051_4408996.html

⁶⁸³ <https://www.deepl.com/translator>

entreprises en France et de trois entreprises en Russie dont la taille et le secteur d'activité ne sont pas les mêmes, ce qui ne nous permet pas de les inclure dans notre étude comparative. L'échantillon des rapports RSE analysé, ainsi que les autres données issues de notre étude de terrain nous permettent de donner des conclusions dans le cadre précis de cette étude et l'auteur de la recherche ne porte pas la responsabilité de l'exactitude des informations fournies.

5.2 Hypothèse I : La place du pilier social dans les pratiques et les discours de la RSE.

Notre première hypothèse de recherche porte sur la place des pratiques et des discours de la RSE envers les employés. Nous nous interrogeons si les entreprises russes et françaises apportent autant d'attention au pilier social de la RSE qu'aux questions économiques, sociétales et environnementales. Tout au début de notre étude nous avons formulé l'hypothèse suivante :

- D'après l'analyse brève des rapports non-financiers des entreprises françaises et russes nous avons constaté le manque des engagements sociaux envers les employés. Les pratiques et les discours de la RSE des entreprises en France sont centrés sur les questions environnementales et n'accordent pas assez d'attention aux questions sociales. Etant donné que la démarche RSE est une pratique adoptée par les entreprises récemment, nous supposons que les entreprises interprètent la RSE comme une responsabilité écologique, environnementale de l'entreprise et/ou considèrent la RSE comme une pratique volontaire et ont un faible niveau d'engagement social. La RSE « *contribue-t-elle vraiment à ouvrir la voie à une solution des problèmes sociaux, économiques et écologiques de notre temps ?* »⁶⁸⁴ Il se pourrait que les pratiques et les discours de la RSE ne soient pas assez performants pour résoudre des problèmes sociaux des acteurs de l'entreprise.

Pour rejeter ou approuver cette hypothèse nous avons analysé dix rapports de la RSE des entreprises françaises et dix rapports RSE russes. Nous avons interrogé les dirigeants des entreprises et les spécialistes dans le domaine de la RSE et nous avons également administré le questionnaire auprès des employés. D'après les résultats obtenus, nous pouvons rejeter partiellement l'hypothèse : les entreprises relèvent de plus en plus les questions sociales telles que la diversité entre les femmes et les hommes, l'inclusion, la santé et la sécurité au travail,

⁶⁸⁴ CATELLANI, Andrea « *L'entreprise responsable et ses parties prenantes : entre « manipulation » et co-construction de sens* », Actes Sémiotiques [En ligne], 122, 2019, consulté le 27/02/2022, URL : <https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/5936>, DOI : 10.25965/as.5936

l'inclusion des personnes en situation de handicap, la formation, le développement du capital humain :

« Avant que la RSE existe, j'ai fait ma carrière dans les services des ressources humaines, alors que le concept de la RSE ne fût pas encore bien développé. On faisait beaucoup de choses pour les salariés indépendamment de la RSE. Il y a des entreprises qui naturellement faisaient de la RSE, comme on dit souvent : « on fait de la RSE comme Monsieur Jourdain de la prose »⁶⁸⁵. C'est vrai qu'au niveau social, environnemental, les entreprises françaises faisaient déjà certaines choses. Ce qu'on attend de la DRH, c'est que les salariés de la maison soient bien dans l'entreprise : à la fois au niveau de la sécurité, la santé, la protection sociale, mais aussi d'avoir une rémunération attractive, avoir des possibilités de développement de carrière. J'ai travaillé sur l'ISO 26000, j'étais le membre du groupe qui a défini les sept questions centrales de l'ISO 26000. On a mis une question sociale, qui n'est pas très originale, c'était déjà ce qu'on faisait pour les salariés. Par contre, il y a des sujets effectivement, qui sont un peu nouveaux dans la RSE comme les droits de l'homme. On ne parlait pas à ce sujet aux entreprises, et petit à petit, on voit que les entreprises s'intéressent plus à ce sujet soit directement dans leur activité, soit par un intermédiaire (leur fournisseur). »⁶⁸⁶

« Il est important d'avoir des hommes et des femmes qui se sentent bien dans l'entreprise. Il y a toute une politique sociale dans l'entreprise qui est menée qui fait en sorte que tout se passe bien. Il y a des tas d'initiatives qui sont prises par nos filiales à l'étranger, pour que les

⁶⁸⁵ C'est-à-dire sans le savoir

⁶⁸⁶ L'interview avec Pierre MAZEAU, Enseignant et consultant en RSE, réalisé par l'auteur. Chef de mission RSE à la Direction Développement Durable d'EDF de 2009 à 2020, membre de la plateforme nationale d'actions pour la RSE depuis sa création en juin 2013, vice-président de l'association EDH (Entreprises pour les droits de l'Homme) jusqu'en 2020. Délégué Général de l'association Global Compact France et également le représentant du réseau français du Global Compact d'octobre 2013 à juin 2014. Membre de la délégation française à l'ISO 26000 depuis 2004, élu, en novembre 2005 à la présidence d'un des 3 groupes de travail en charge d'écrire cette norme (TG5 « lignes directrices sur les questions centrales de la responsabilité sociale), membre de la structure ISO en charge du suivi de la norme (ISO Post publication organization), Monsieur Mazeau préside la commission de normalisation AFNOR Développement durable/Responsabilité sociétale depuis février 2012. Membre élu du stakeholder council du GRI (Global Reporting Initiative) en tant que représentant des entreprises européennes et nord-américaines de 2008 à 2013.

*employés se sentent bien au sein l'entreprise. Vous verrez ça dans le rapport de l'entreprise, dans le chapitre deux qui s'appelle « Des femmes et des hommes épanoui(e)s ».*⁶⁸⁷

*« Nous sommes conscients de notre responsabilité envers les travailleurs et les populations des régions où nous exploitons des mines de diamants. Nous avons donc toujours cherché à garantir des conditions de travail et des niveaux de salaire décents, à mettre en œuvre des programmes sociaux conformes aux meilleures pratiques commerciales, à suivre de près la mise en œuvre de la législation environnementale et à minimiser l'impact négatif sur l'environnement. Donc, bien sûr, nous sommes heureux de voir des preuves claires que la société va dans la bonne direction. »*⁶⁸⁸

Nous avons répertorié les pratiques et les discours sociaux des entreprises dans nos études de cas. Néanmoins, nous pouvons rejeter partiellement cette hypothèse : d'après l'analyse qualitative lexico métrique des rapports de la performance extra-financière des entreprises, celle-ci semblent mettre de plus en plus en avant leurs responsabilités sociales et sociétales. Nous avons fait l'analyse au travers des catégories suivantes :

« *Discours environnemental* » 168 références pour les entreprises françaises et 146 références pour les entreprises russes contre :

« *Discours sociétal* » 98 références pour les entreprises françaises et 92 références pour les entreprises russes ;

« *Discours social* » si on compte les références « *Santé et sécurité* », « *Inclusion et Diversité* », « *Formation* », « *Bien être des employés* » ça fait au total 204 références pour les entreprises françaises et 145 références pour les entreprises russes.

Nous sommes en mesure de rejeter cette hypothèse partiellement en vue de la méthode d'interprétation des données : si on compare chaque sous-catégorie de discours sociaux, on a le résultat inverse. On peut donc approuver notre hypothèse dans le cas de la comparaison entre « *Discours sociétal* » (98 références pour les entreprises françaises et 92 références pour les entreprises russes) et « *Discours environnemental* » (168 pour les entreprises françaises 146 pour les entreprises russes).

⁶⁸⁷ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Group réalisée par l'auteur

⁶⁸⁸ Sergei Ivanov, CEO d'Alrosa dans <https://csrjournal.com/26539-alrosa-yavlyaetsya-liderom-otrasli-po-investiciyam-v-socialnye-programmy-issledovanie-pwc.html>

5.3 Hypothèse II : Le caractère national de la RSE : quel est l'impact de la culture d'entreprise sur les pratiques et les discours de la RSE ?

- Les pratiques et les discours de la RSE reflètent la culture d'entreprise et le modèle managérial, et portent un caractère national voir régional. La culture du pays, l'histoire, le contexte socio-politique et économique sont incarnés dans les stratégies de la RSE des organisations.

Nous ne pouvons pas rejeter ou approuver la présente hypothèse à cause de la subjectivité du sujet. En France comme en Russie, la RSE est règlementée par les normes au niveau national et international et s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise. Dans la plupart des entreprises étudiées, nous avons pu voir le fait inverse : ce sont les pratiques de la RSE qui sont inscrites dans la culture d'entreprise, la gestion et la communication interne de l'entreprise.

« Je pense que la culture intervient dans la façon dont les gens sont sensibles aux problématiques de la RSE. Vous pouvez voir, en Europe, les Allemands ont par exemple une conscience écologique plus importante que les latins peuvent avoir. De la même manière, les Anglais par rapport aux latins. Mais, il faut voir ceci dans un contexte certes géographique européen, mais également dans un contexte réglementaire. Indépendamment du contexte réglementaire européen il y a une application de ce contexte réglementaire européen de la loi nationale et en occurrence la loi française. La RSE est appliquée dans une structure comme la nôtre édictée par les lois. Il est donc important d'enregistrer tous les indicateurs sociaux, liés à la sécurité au travail, aux risques au travail, aux risques de bien-être des employés au sein de la société. Mais tout ceci peut se faire dans n'importe quelle autre structure européenne qui traite la RSE. Il n'y a pas de spécificité culturelle dans l'activité RSE qui pourrait être différente de ce qu'on peut observer dans d'autres pays. Mais je dirais qu'il n'y a pas d'éléments culturels. C'est-à-dire que cette stratégie peut être appliquée par n'importe quelle société dans le monde. La seule chose qui pourrait être culturelle, c'est effectivement la façon dont les employés au sein d'une entreprise peuvent s'en emparer. Un Allemand va se dire « oui, moi, je suis très écologique dans l'âme, je vais prendre des initiatives, je vais faire avancer davantage toutes ces démarches de RSE que mon entreprise met en œuvre. Alors que peut-être un employé français ou latin, ou d'une autre nationalité va prendre ça comme une obligation, plutôt comme quelque chose dont il est convaincu, que ça sera bien non seulement pour l'entreprise mais pour lui aussi et pour ses enfants. C'est seulement cet élément-là

éventuellement culturel que je verrai. »⁶⁸⁹

Notre étude interroge également la culture d'entreprise comme étant un élément important dans l'ensemble des mesures prises par l'entreprise d'amélioration de la qualité de vie au travail, en favorisant le bien être des employés et la gestion des risques psycho-sociaux des employés.

« J'ai travaillé dans les boîtes américaines, j'avoue que la culture d'entreprise française est « franchouillarde », c'est un peu perplexe. J'ai de l'expérience de consulting pour une jeune société qui était coaché par l'ancien président de Thales avec une culture d'entreprise 100% française. Ça n'a pas marché, on m'a éjecté au bout de quelques jours, parce qu'il y avait un véritable décalage culturel : la distance hiérarchique très élevée, ce qui est le cas en Russie également. Il faut bien noter aussi, qu'il y a un gros écart entre le Nord et le Sud de la France. Vous avez la « latinité » qui est au Sud, et vous avez le monde un peu « germanique », « anglo-saxon » au Nord. C'est comme en Italie, entre le Sud et le Nord, ce sont 2 pays différents. Au Nord de la France les gens sont fiables, ils bossent. Au Sud ce sont des latins, ça se dispute... Après vous tombez sur des considérations classiques, la distance managériale, la notion de temps, present-orientation et past-orientation, la synchronisation des européens. Je crois que ça sera pareil en Russie, l'écart entre l'Asie et L'Europe »⁶⁹⁰

Nous ne pouvons pas nier le risque de tomber dans les clichés et les stéréotypes sur le monde du travail en France et en Russie. Le terme « stéréotype » a été introduit en 1922 par le sociologue américain Walter Lippmann⁶⁹¹. Lippmann pensait que pour comprendre le monde qui nous entoure, nous avons besoin de créer une « image dans la tête », avoir une idée sur des phénomènes qui ne sont pas directement visibles. Ces notions-stéréotypes sont créées sous l'influence de l'environnement socioculturel d'un individu. En d'autres termes, les stéréotypes permettent à un individu de se faire une idée du monde dans son ensemble, au-delà de son environnement social, politique et géographique restreint. L'un des objectifs secondaires de notre étude était de briser le cliché d'un employé français paresseux, qui commence sa journée seulement après avoir bu un café, et multiplie les grèves. De même, nous voulons déconstruire le stéréotype, d'un employé russe, qui travaille comme un esclave durant plus de dix heures par

⁶⁸⁹ L'interview avec Monsieur Thierry Roger, chef de service RSE, Robertet Group réalisé par l'auteur

⁶⁹⁰ L'interview avec Monsieur Hugues Dailliez, ancien directeur de Stmicroelectronics réalisé par l'auteur

⁶⁹¹ OUSTINOFF Michaël, « Les avatars du stéréotype depuis Walter Lippmann », Hermès, La Revue, 2019/1 (n° 83), p. 48-53. DOI : 10.3917/herm.083.0048. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page-48.htm>

jour en chapka (n'oublions pas qu'il fait moins 30 degrés) et termine sa journée par un verre de vodka. Nous avons donc essayé de ne pas faire de généralités, en abordant les sujets sous des angles différents.

Il est important de noter que certaines pratiques et discours de la RSE font partie de la culture d'entreprise au niveau intuitif. Les entreprises russes ont cet « *héritage soviétique* » des pratiques à caractère communiste : les employés peuvent traditionnellement bénéficier de séjours gratuits aux sanatoriums et maisons de repos, de places gratuites dans les colonies des vacances pour leurs enfants, de sorties et d'événements collectifs qui font parties des rites des entreprises russes : « *Si on parle de Sberbank, on a organisé une fête de fin d'année et « Sberbankiade » - des jeux olympiques pour les employés.*⁶⁹² *On les organise en hiver et en été, tout d'abord on l'organise au niveau local, après au niveau régional et au niveau fédéral.* »⁶⁹³ La problématique qui s'impose : où sont les limites entre les pratiques de la RSE, les traditions et les rites de l'entreprise et le style de management ? Par exemple, les avantages sociaux comme des *team building* peuvent être interprétées à la fois comme un outil de management et de motivation des employés, faire partie de la culture d'entreprise, une pratique de la RSE et de la communication interne... « *Au-delà de la culture, il y a un côté marchand dans les démarches de la RSE. Il n'y a pas que le côté « philanthrope », il faut aussi qu'on utilise des arguments du marché.* »⁶⁹⁴

Nous avons également relevé la différence de vision de la RSE en France et en Russie. Si en France les dirigeants font plus en plus des efforts pour faire évoluer leurs stratégies de la RSE, les dirigeants russes restent sceptiques à ce sujet sensible :

⁶⁹² Officiellement, les premiers Jeux olympiques de Sberbank ont eu lieu à Sochi en 2001. Pourtant, en 1995, la première Spartakiade d'été de la banque Sberbank s'est tenue à Moscou. <https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=4b514642-d124-4d9b-8e42-937b98e323f0&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

⁶⁹³ L'interview avec Youriy Mysin, l'ancien chargé des projets sociaux, chef de services de gestion des opérations bancaires, l'expert de gestion et d'audit, manager des projets de développement chez Sberbank, banque « *Otkritie* », banque « *VTB 24* », banque « *Soyouz* », banque « *Pro Business Bank* »

⁶⁹⁴ L'interview avec Hervé Laubertie, directeur du bien-être, de la santé au travail et des relations sociales à Métropole Nice Côte d'Azur, l'ancien Responsable prévention des risques professionnels pour Assurance Maladie Risques Professionnels. L'interview a été réalisé par l'auteur.

« Je ne suis pas d'accord quand on impose la réalisation des démarches de la RSE. Comme on dit, toute action entraîne une réaction, je préfère réaliser la stratégie de la RSE d'une manière volontaire, je refuse de le faire d'une manière obligatoire. »⁶⁹⁵

« J'ai une autre vision sur la responsabilité sociale des entreprises. L'entreprise embauche les salariés, donc sa responsabilité est de payer le salaire aux employés. Ce n'est pas un fond humanitaire, on ne s'occupe pas de la charité...Les entreprises qui mettent en avant ses engagements, c'est que pour se démarquer sur le marché concurrentiel. »⁶⁹⁶

5.4 Hypothèse III : La crise sanitaire : un défi de télétravail.

- Les démarches de la RSE, la communication interne, la culture d'entreprise et le management des entreprises françaises et russes ont subi des changements, des transformations et des ajustements importantes incontournables dès le début de la crise sanitaire COVID-19 et ont un impact négatif sur la qualité de vie au travail et le bien être des employés.

Dans le cadre de notre étude nous pouvons rejeter cette hypothèse : d'après le questionnaire réalisé, les employés français et russes n'ont pas ressenti un impact important sur leur qualité de vie au travail. Le télétravail est devenu l'un des changements organisationnels le plus impactant dans la culture d'entreprise, le management et la communication interne :

« Je pense qu'il y a des changements qui sont en train de se faire actuellement au niveau du télétravail. Il y a vraiment une révolution qui a été opérée. Je pense que pour la communication, le RSE, la culture d'entreprise il n'y a pas grand-chose qui a changé. Par contre, je vois un énorme changement, mes enfants aussi travaillent pour les entreprises qui sont concernées. Il y a beaucoup d'entreprises qui étaient obligées de faire du télétravail, souvent des patrons qui étaient contre au départ, parce qu'ils s'imaginaient que les gens ne feraient rien. Ils craignaient de perdre le contrôle, d'avoir les gens sous la main, etc. Ils se sont aperçus en fait, que les gens étaient plus heureux en télétravail, que c'était efficace qu'ils pussent mieux organiser leur temps, au lieu de prendre une heure pour aller au travail. Comme ils avaient leur bureau à la maison, souvent ils continuaient de travailler le soir. Donc, on s'est aperçu que leur utilité était

⁶⁹⁵ L'interview avec Zhdanov Dmitrii, le président et le fondateur de SARL « Compagnie innovante de consulting » réalisé par l'auteur

⁶⁹⁶ L'interview avec l'employé Rostislav Listerenko, Développeur, tech-lead Mindbox réalisé par l'auteur <https://mindbox.ru/>

améliorée. En revanche, il y a un équilibre à trouver, parce qu'on a besoin d'un lien social, et donc il y a eu des déprimés, et dans ce sens-là, c'est allé trop loin. Lors du confinement, on n'avait pas le choix, mais maintenant, il y a un équilibre qui est en train de se mettre en place. Les entreprises permettent à leurs employés de faire 3-2 jours de télétravail par semaine et 2 jours en entreprise, c'est important de revenir en entreprise pour les meetings etc. On a besoin des liens sociaux, de la communication réelle, non verbale. Je pense que là, il y a une très grande évolution. »

Le télétravail nous pousse à penser et à repenser les modèles de gestion de l'entreprise. Les différents outils de management relatifs à la RSE destinés aux entreprises sont avant tout le résultat d'un travail mené par les dirigeants des entreprises organisés en réseau et qui ont les mêmes préoccupations : innover et améliorer la performance de l'entreprise pour laquelle ils et leurs employés travaillent, tout en respectant les valeurs sociales et environnementales du travail. Des employés épanouis sont des employés productifs et qui font avancer l'entreprise, cependant le salaire et l'environnement de travail ainsi que le bien être des employés ne jouent qu'un rôle minime dans la motivation des employés à devenir plus productifs. Mais une stratégie implicite et basée sur le court-terme en accord avec la vision du dirigeant qui a un rôle fondamental, engendrent une personnalisation de la gestion et aident à motiver l'équipe. La notion de proximité est également très importante ; un dirigeant qui entretient une relation de proximité avec ses employés mais aussi clients, fournisseurs et partenaires joue un rôle majeur dans la mobilisation des réseaux d'influence.⁶⁹⁷ La problématique qui se pose est comment garder cette notion de proximité en télétravaillant ? Quels outils stratégiques de gestion et de communication interne peuvent être adaptés ?

« On a plusieurs services, et la communication interne dans chaque département est différente, tout dépend du chef de service. Je suis souvent en contact avec d'autres services, on est en étroite collaboration. Si l'un de mes clients a besoin d'obtenir une aide d'un autre service, on organise une collaboration opérationnelle en offrant les meilleures conditions possibles. On utilise souvent Skype, et en ce moment, on est tous sur Telegram.⁶⁹⁸ Nous avons également une plateforme d'échange de documents (comme un Google disque, un cloud), une page sur Facebook. Nous sommes en train d'intégrer une plateforme Bitrix⁶⁹⁹, c'est comme une plateforme de communication interne. Donc on utilise des messagers pour communiquer dans

⁶⁹⁷ Torres O, « Les PME », Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 1999

⁶⁹⁸ Telegram Messenger est une application de messagerie très répandue en Russie <https://web.telegram.org/k/>

⁶⁹⁹ <https://www.bitrix24.fr/solutions/industry/remote-work.php>

*la majorité des cas. La plupart des employés travaillent à distance, comme moi en ce moment. »*⁷⁰⁰

Le rôle du dirigeant implique également la capacité d'apprentissage et d'intégration des nouvelles tendances pour pouvoir innover du côté de la production mais aussi innover du point de vue de son management, comme un management agile. Ces qualités permettent au dirigeant de l'entreprise d'interagir avec un environnement en constante évolution et pouvoir mener son équipe dans le sens de l'évolution. « *La capacité d'apprentissage des dirigeants se manifeste par leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec les parties prenantes, notamment grâce à l'insertion dans des réseaux d'acteurs.* »⁷⁰¹ Un dirigeant est en apprentissage constant de ses erreurs et interactions avec ses employés. En étant en contact avec ses employés, le dirigeant analyse leur besoins et comportements afin de proposer une stratégie de management plus adaptée et qui puisse satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

En réalisant cette étude comparative, nous avons trouvé plus des convergences des sujets étudiés qu'on estimait au début. Au niveau de la gestion des entreprises, les entreprises russes sont stéréotypiquement connues par la distance hiérarchique très élevée, le style de management vertical. Dans le cadre de notre étude, contrairement à ces juxtapositions, nous avons relevé la forte croissance des modèles de management participatifs et innovants, comme c'est le cas de la société Mindbox en Russie, qui pratique l'autogouvernance en tandem avec la culture d'entreprise « *opale* ». Bien évidemment, ce sont des cas exceptionnels, mais ces tendances sont en voie de développement actif.

Nous avons essayé de ne pas retomber en généralités, chaque entreprise et même chaque service d'entreprise est différent de l'autre. On a tenté de démontrer l'authenticité de chaque entreprise : même si l'entreprise adapte les normes et les réglementations nationales et internationales, elle les inscrit dans la stratégie de l'entreprise d'une manière différente aux autres.

L'auteur de recherche estime que les exemples des pratiques et des discours de la RSE, du management et de la communication interne des entreprises françaises et russes présents dans cette étude, apporteront un nouveau regard sur les schèmes organisationnels en sensibilisant aux

⁷⁰⁰ L'interview avec le chef de service d'intégration des programmes 1C en Russie, l'entretien a été réalisée par l'auteur (la personne interrogée souhaite rester anonyme)

⁷⁰¹ Bonneveux Elise et J.-Y. Saulquin, « *L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial* », *Management & Avenir*, vol. 23, janv. 2009, doi: [10.3917/mav.023.0170](https://doi.org/10.3917/mav.023.0170).

problèmes sociaux en milieu professionnel. Selon Werber, la coopération est le meilleur modèle d'interaction : « *En 1974, le philosophe et psychologue Anatole Rapaport de l'université de Toronto émet l'idée que la manière la plus « efficace » de se comporter vis à vis d'autrui est: la coopération, la réciprocité, le pardon. C'est-à-dire que lorsqu'un individu ou une structure ou un groupe rencontre un autre individu, structure ou groupe, il a tout intérêt à proposer une alliance.* »⁷⁰² Nous espérons également que cette étude puisse être l'un des outils de communication, d'échange et de coopération entre les entreprises russes et françaises.

5.5 Les perspectives envisageables de la recherche : vers une entreprise « full-RSE »

L'un des objectifs primordiaux de notre étude est d'éclairer la problématique de la qualité de vie au travail, plus précisément la place des pratiques et des discours de la RSE envers les employés, le rôle de management, de la culture d'entreprise et de la communication interne dans l'organisme complexe tels que l'entreprise. L'audit de la performance extra-financière est en évolution permanente, on parle d'entreprise de demain comme d'une entreprise où la RSE intervient à tous les niveaux : « *D'ici 2030, les entreprises « intégreront complètement la responsabilité sociale, sociétale et environnementale à tous les niveaux de leurs organisations, activités, métiers et pratiques* »⁷⁰³.

L'objectif personnel qui a poussé l'auteur à réaliser cette étude est d'apporter une contribution minimale personnelle à ces changements incontournables et impérieux pour les entreprises modernes. On souhaite continuer l'audit dans les domaines de la RSE, conduire les changements managériaux pour les objectifs de recherche et d'expertise professionnelle pour contribuer à la réinvention du monde du travail de demain. Le management « responsabilisant », le management agile, le télétravail partiel, le concept « *lifelong-learning* » ce sont les tendances actuelles du management et du pilier social de la RSE qui témoignent d'un changement dans tous les domaines d'activités d'entreprise. Ces changements décisifs ont été affectés également par la crise sanitaire Covid-19, ils se reflètent dans l'intérêt à l'humanisation du management, qui se manifeste par le fait que les subordonnés ne sont plus perçus uniquement comme des personnes qui exercent une fonction déterminée mais aussi comme des individualités : « *La crise a remis sur la scène la façon dont on travaille, la façon par rapport aux*

⁷⁰²Werber, Bernard dans « *Encyclopédie du savoir relatif et absolu* »

http://www.bernardwerber.com/unpeuplus/ESRA/cooperation_reciprocite.php

⁷⁰³ D'après les résultats de l'étude réalisée par PWC, l'Institut de l'Entreprise et la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises citée par Mathilde Golla pour Novethic :

<https://www.novethic.fr/actualite/economie/isr-rse/les-entreprises-se-reinventent-et-se-preparent-a-devenir-full-rse-150842.html>

risques. Finalement on est venu redébattre le travail. La crise sanitaire nous a obligé à requestionner la façon de faire, nous a obligé de repenser le travail, de revoir le lien manager-managé. On est obligé de faire confiance avec l'arrivée du télétravail. Ça a aussi mis en évidence les limites du télétravail. Tout le temps rester en télétravail, c'est impossible, il faut trouver un équilibre. »⁷⁰⁴

A la fin de cette étude, encore davantage de questions qu'à son début. Ce questionnaire pousse l'auteur à continuer ses recherches dans le domaine de la RSE, de la communication, de la culture d'entreprise et du management et à approfondir les aspects abordés.

⁷⁰⁴ L'interview avec Hervé Laubertie, directeur du bien-être, de la santé au travail et des relations sociales à Métropole Nice Côte d'Azur, l'ancien Responsable prévention des risques professionnels pour Assurance Maladie Risques Professionnels. L'interview a été réalisée par l'auteur.

VI. BIBLIOGRAPHIE

6.1 Ouvrages et articles

- Abric, Jean-Claude. *Psychologie de la communication*. Dunod, 2019.
<https://doi.org/10.3917/dunod.abric.2019.01>.
- /- *Méthodes d'étude des représentations sociales*. ERES, « Hors collection », 2005, ISBN : 9782749201238. DOI : 10.3917/eres.abric.2003.01. URL : <https://www.cairn.info/methodesdetude-des-representations-sociales--9782749201238.htm>
- /- *L'approche structurale des représentations sociales : Développements récents*. Psychologie et Société, (4), 2001
- /- *Jeux, conflits et représentations sociales*. Thèse de doctorat d'Etat, Université de Provence, Aix-en-Provence, 1976
- Ackerman, R.W. *How Companies Respond to Social Demands?* Harvard Business Review, 1973
- Ait Saadi Fayçal. *Performance ESG et reporting extra-financier*. Recherches en Sciences de Gestion, 2022/4 (N° 151), DOI : 10.3917/resg.151.0169. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2022-4-page-169.htm>
- Aggeri F. et Godard O. *Les entreprises et le développement durable*. Entreprises et histoire, vol. 4, n° 45, 2006
- Aktouf Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1989
- Alderfer, Clayton P. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.
- Alekseeva A. A., *Les fonctions de la culture organisationnelle*, 1999 (source en russe)
<http://hrm.ru/db/hrm/AF7A1086C70642FAC325772C004711AC/print.html>
- Almeida, Nicole d', et Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises Ed. 8*. Dunod, 2018. <https://univ-scholarvox-com.proxy.unice.fr/book/88863909>.
- Andruchin E. *L'histoire de la législation du travail de l'URSS et la politique du gouvernement soviétique dans le domaine des ressources de main-d'œuvre*, Moscou, 2012 (source en russe)
- Arbouche, Marc. *La mesure et la responsabilité sociale et sociétale*. Humanisme et Entreprise 297, n° 2, 2010
- Arevalo, Jorge. *Critical Reflective Organizations : An Empirical Observation of Global Active Citizenship and Green Politics*. Journal of Business Ethics, Volume 96, Issue 2, 2010
- Bardin, Laurence. *Chapitre premier. Historique, L'analyse de contenu*, sous la direction de Bardin

- Laurence. Presses Universitaires de France, 2013
- Barel Yvan. *Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures*. La Revue des Sciences de Gestion, vol. 218, no. 2, 2006
- Bahri, Hajar El. *Chapitre 9. La culture organisationnelle comme condition du sens ou d'ambiguïté de la RSE chez les salariés*. EMS Editions, 2020. <https://www.cairn.info/approches-critiques-des-organisations--9782376873730-page-123.htm>.
- Barbier, Jean-Claude. *Tendances actuelles du management participatif*. Revue des politiques sociales et familiales 16, n° 1 (1989): 1-17. <https://doi.org/10.3406/caf.1989.1353>.
- Baret, P. *Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale*. Revue Management et Avenir, Issue 29, 2009
- Barmeyer, Christoph, et Ulrike Mayrhofer. *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan*. Management & Avenir 22, n° 2 (2009): 109-31. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>.
- Bazarov T.Y. *Les bases du management*. Moscou, 2014 (source en russe)
- Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition*. The University of Chicago Press, 1994. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition>.
- Bento, Luis. *De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion* | Cairn.info, 2009. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-73.htm>.
- Bérubé, Pierre. *La gestion des communications en situation de risque et de crise*. In *Introduction aux relations publiques. Fondements, enjeux et pratiques*. Stéphanie Yates (dir.). Québec : Presses de l'Université du Québec, 2018
- Bevort, Antoine. *De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?* Participations, vol. 5, no. 1, 2013
- Billaudot, Bernard. *La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ?* L'Economie politique 45, n° 1, 2010.
- Blum, Alain. *La société russe entre illusion et observation*. In *Russie post-soviétique : la fatigue de l'histoire*. Interventions. Paris: Éditions Complexe, 1995. <https://doi.org/10.3917/comp.garro.1995.01.0237>.
- Boboc, Anca. *Numérique et travail : quelles influences ?* Sociologies pratiques 34, n° 1, 30 mai 2017

- Bocquet, Rachel, et Caroline Mothe. *Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique*. Management Avenir 66, n° 8, 2013
- Bollinger, Daniel, et Geert H Hofstede. *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gere-t-il ses hommes?* Paris: Editions d'Organisation, 1987.
- Bonafous-Boucher, Maria, et Jacob Dahl Rendtorff. *Introduction. La théorie des parties prenantes*, Repères. Paris: La Découverte, 2014. <https://www.cairn.info/la-theorie-des-parties-prenantes--9782707146533-p-5.htm>.
- Botkina A.P, *Tretyakov dans la vie et l'art*, 1951 (source en russe)
- Boutaud, J. J. *Transparence et communication*. L'Harmattan. MEI (Médiation et Information), n° 22, 2006
- Boutiba, Rim, Ezzeddine Boussoura, et Olfa Zeribi Ben-Slimane. *La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise 205, n° 1, 2 février 2016
- Branca Sólío, Marlene. *Les stratégies du discours néolibéral au XXIe siècle dans le champ du travail : le rôle du collaborateur et du coworking*. Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, n° 52, 1 décembre 2017. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5773>.
- Brasseur, Martine. *L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers*. Recherches en Sciences de Gestion, vol. 89, no. 2, 2012
- Brunnengreber, Pauline, Commenne Vincent. *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 303 p. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, 6 mai 2008. <https://journals.openedition.org/developpementdurable/6003>.
- Buryshkin P.A. *La Moscou marchande*. Edition Moscou, 1990 (source en russe)
- Cabin Philippe et Dortier Jean-Philippe, *La communication : Etat des savoirs, Sciences Humaines*, Paris, 2005
- Cameron, Kim S., et Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2011.
- Catellani, Andrea. *L'entreprise responsable et ses parties prenantes : entre « manipulation » et co-construction de sens*. Actes Sémiotiques 122 (-1), 2019

- // *Figures et paroles de la responsabilité dans la communication corporate : la dimension visuelle des rapports d'entreprise*, Communication et organisation [Online], 47 | 2015, URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4912>
- Cathelin Jean-Philippe, Bruno Tilliette. *Recettes pour plomber l'ambiance au travail. Plaidoyer pour le bon sens en communication interne*. A_Editorial, 2011
- Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron, *De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité*. Nouvelles pratiques sociales, volume 18, numéro 1, automne 2005. <https://doi.org/10.7202/012198ar>
- Chanlat Jean-François, *Sciences sociales et management*, Editions Eska, Québec, 2000
- Chatriot, Alain, et Marie-Emmanuelle Chessel. *L'histoire de la distribution : un chantier inachevé*. Histoire, économie & société 25e année, n° 1 (2006): 67. <https://doi.org/10.3917/hes.061.0067>.
- Chermensky E. *La bourgeoisie et le tsarisme lors de la première révolution russe*. Deuxième édition, Moscou, 1970 (source en russe)
- Commenne, V. *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Paris: Charles Léopold Mayer, 2006
- Crane, A., & Matten, D. *COVID-19 and the Future of CSR Research*. *Journal of Management Studies*, 2020, 10.1111/joms.12642. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>
- Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1964.
- Cuche Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, Paris., 2004 Callot, Philippe. *Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME*. Vie sciences de l'entreprise 195196, n° 3, 2013.
- // *La notion de culture dans les sciences sociales*, Cinquième édition, Paris, La Découverte, ISBN : 978-2-7071-9059-8
- Custine A., *La Russie de Nicolas*, Moscou édition Politizdat, 1990 (source en russe)
- Danshina, Solovyova. *Responsabilité sociale des entreprises industrielles en URSS*. Article, Université technique d'Astrakhan, 2015 (source en russe)
- Daniau, Anaïs. *Le shopping mall : un modèle pour la construction de la ville ?* Ateliers d'anthropologie. Revue éditée par le Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative, n° 44 (6 décembre 2017). <https://doi.org/10.4000/ateliers.10401>.
- Dauphin, Sandrine. *Théories du management*. Informations sociales 167, n° 5, 2011.
- Davidoff Georges. *La Sécurité sociale en U.R.S.S*. In: Population, 11^e année, n°2, 1956. doi :10.2307/1524665 https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1956_num_11_2_4618
- Decaudin Jean-Marc, Igalens Jacques. *La communication interne, stratégies et techniques*,

Dunod, 2009

Delacroix Eva, Jolibert Alain, Monnot Élisabeth et al., *Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires*, dans : Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing, Coordonné par DELACROIX Eva, JOLIBERT Alain, MONNOT Élisabeth et al. Paris, Dunod, « Management Sup », 2021. DOI 10.3917/dunod.delac.2021.01.0151. URL : <https://www.cairn.info/--9782100792993-page-151.htm>

Demetrescoux, Radu. *Outil 32. Le Kanban*. BaO La Boite a Outils 2, 2019

Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

Drage, Geoffrey. *Russian affairs* (Public domain ed.). J. Murray, Retrieved, 2012

Dumez, Hervé. *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive Ed. 2*. Vuibert, 2016. <https://univ-scholarvox-com.proxy.unice.fr/book/88835027>.

Dupriez P., Simons S., *La résistance culturelle*, Ed. de Boeck Université, 2002

Durkheim, E. *Représentations individuelles et représentations collectives*. Revue de métaphysique et de morale, (6), 1898

Dusutina Marina, *La culture organisationnelle comme moyen de valorisation de la productivité de l'entreprise industrielle*, Tchélyabinsk, 2016, (source en russe)

https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/9767/2016_491_dushutinamv.pdf?sequence=1?sequence=1

Duteil Carine, Fèvre-Pernet Christine. *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : créativité stratégique et enjeu de compétition économique*, Revue internationale d'intelligence économique, 2019/1 (Vol. 11). URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2019-1-page-19.htm>

Elise, Bonneveux, et Jean-Yves Saulquin. *L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial*. Management & Avenir 23 (1 janvier 2009). <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>.

Elkington, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Pub, 1997.

Elkington J., Towards, *The Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management Review. 1994

Ely, Frédéric. *Intelligence économique et communication interne*. Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, n° 42 (1 décembre 2012). <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3881>.

- Ely, Frédéric et Marielle Metge. *Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant*. Communication et organisation , 49 | 2016, <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5287>
- Equilbey Noël. *Le management interculturel*. Management & Société, Paris, 2004
- Fall Ibrahima. *Une crise peut en cacher une autre : comprendre la crise du management pour comprendre la crise sanitaire du coronavirus. Quelques pistes de refondation du management*. Question(s) de management, 2020/3 (n° 29), DOI : 10.3917/qdm.203.0061. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-demangement-2020-3-page-61.htm>
- Fayol, H. *Industrial and General Administration*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1930, — *General and Industrial Management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949
- Figes, Orlando (trad. de l'anglais par Pierre-Emmanuel Dauzat, préf. Marc Ferro). *La Révolution russe : 1891-1924 : la tragédie d'un peuple*. Paris, Denoel, 2007, (ISBN 978-2-207-25839-2)
- Flament, C., *Structure, dynamique et transformation des représentations sociales*, dans Abric J.C., (dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994
- Forde-Maurice, Pascale, *L'investissement socialement responsable est-il plus résistant face aux crises ?* dans l'article du 4 mars 2021 : <https://www.orange.com/fr/newsroom/actualites/2021/linvestissementsocialement-responsable-est-il-plus-resistant-face-aux>
- Fonbaustier, Magnier, Bacache-Gibeili, Malecki, Doucin, Martin, Parance, Fromageau, Trébulle, Granier, Turcotte, Turmel, Fonbaustier Laurent ..., Magnier Véronique, Bacache-Gibeili Mireille, Malecki Catherine, Doucin Michel ..., Martin Gilles ..., Parance Béatrice ..., Fromageau Jérôme ..., Trébulle François Guy, Granier Thierry ..., Turcotte Jérôme, Turmel André, and Institut Droit, éthique, Patrimoine Sceaux, Hauts-de-Seine. *Développement Durable Et Entreprise*. Paris: Dalloz, 2013, <http://dallobndpropvgpsla5.dalloz-bibliotheque.fr.proxy.unice.fr/fr/pvPageH5B.asp?puc=005632&nu=102&pa=1#0>
- Fourastié, Jean. *Les Trente Glorieuses*. Edition Fayard, 1979. <https://www.fayard.fr/sciences-humaines/les-trente-glorieuses-9782213006833>.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer, Paris, 1995
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
- Friedberg Ehrard, *L'analyse sociologique des organisations*, in « Pour », n° 28, L'Harmattan, 1988
- Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti, *Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19*, Question(s) de management, vol. 29, no. 3, 2020

- Galinon-Melenec Béatrice. *La communication interne : une approche croisée*. n°5 de Communication & Organisation, 1994
- Gauthey Franck (sous la direction de) & Xardel Dominique (sous la direction de) *Management interculturel : Mythes et réalités*, Economica, Paris, 1990
- Geertz C. *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, New York, 1973
- Geoffroy, François. *Existe-t-il un effet Hawthorne ?* Annales des Mines - Gérer et comprendre 135, n° 1 (2019): 42-52. <https://doi.org/10.3917/geco1.135.0042>.
- George, Eric, Granjon, Fabien. *Critique, sciences sociales et communication*. Mare&Martin, Media Critic., 2014. <https://www.decitre.fr/livres/critique-sciences-sociales-et-communication-9782849341551.html>.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. & Louvet, P. *L'influence de la culture nationale sur les politiques socialement responsables des entreprises*. Management international / International Management / Gestión Internacional, 21 (4), 2017 <https://doi.org/10.7202/1053584ar>
- Godelier, Éric. *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?* Revue française de gestion 192, n° 2 (11 mai 2009). <https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl08-155.html>.
- Gordon L., Klopov E. *Pertes et gains en Russie : essais historique et sociologique sur la situation économique de l'URSS et de la Russie*. Maison d'édition « Krestonosets », 2005 (source en russe)
- Griset, Pascal, et Léonard Laborie. *Corporate or social? Two long-established utility companies and their museums EDF and Orange*. Hermes, La Revue 61, n° 3 (2011)
- Gryspeerd Axél, *Relations publiques et recherche en communication*, Hermès, La Revue, 2004/1 (n° 38), DOI : 10.4267/2042/9440. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-1-page148.htm>
- Guibert Joël, Jumel Guy, *Méthodologie des pratiques de terrain en SHS*, Armand Collin, 1987
- Guillain, Jean-Yves. Philippe d'Iribarne. *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Politique étrangère 54, n° 3 (1989): 524-25.
- Guilluy-Sulikashvili, Natalia, Gérard Akrikpan Kokou Dokou, et Amen Abiassi. *Une lecture des comportements managériaux de l'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles : étude de cas de l'entreprise Gelsan en Russie*. Gestion 2000 33, n° 5-6 (2016): 201-32. <https://doi.org/10.3917/g2000.334.0201>.
- Gutman, Svetlana, et A. Ostapenko. *Evaluation of the impact of Alrosa group on the sustainable development of the Sakha republic (Yakutia)*. Scientific bulletin of the Southern Institute of Management, 25 décembre 2018, (source en russe). <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2018-4-12-18>.

- Haas, V. Jodelet, D. *Pensée et mémoire sociale*. Dans J.P. Pétard (sous la direction de) *Psychologie sociale*, Bréal, Rosny, 1999
- Hall Wendy, *Managing cultures: making strategic relationships work*, Wiley, 1995
- Heller, Thomas, Romain Huët, et Bénédicte Vidaillet. *Communication et organisation : perspectives critiques*. Traduit par Delphine Silberbauer. *Capitalismes – éthique – institutions*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 2016.
<http://books.openedition.org/septentrion/7375>.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co., 1966.
- Hewstone Miles, 12. *Représentations sociales et causalité*. Dans : Denise Jodelet éd., *Les représentations sociales*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « *Sociologie d'aujourd'hui* », 2003. DOI :10.3917/puf.jodel.2003.01.0272. URL :
<https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656-page-272.htm>
- Hofstede Geert. *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales / Geert Hofstede ; traduit par Marie Waquet*. Paris: les Ed. d'Organisation, 1994.
- Hofstede Geert. *Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill, 1991
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, et Michael Minkov. *Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Johannesburg: MTM, 2017.
- Huseman, Richard C., John D. Hatfield, et Edward W. Miles. *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. *Academy of Management Review* 12, n° 2 (avril 1987). <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>.
- Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur*, Edition du Seuil, 1989
- Iribarne Phillippe, Henry A., Segal J.-P., Chevrier S. et Globokar T., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Le Seuil, 1998
- Jacquier, Jean-Paul., *L'entreprise multiculturelle*. F. Trompenaars & C. Hampden-Turner, Maxima Laurent du Mesnil éditeur 3ème édition 2008, *Sécurité et stratégie*, vol. 2, no. 2, 2009
- Jardel, Jean-Pierre, et Christian Loridon. *Les rites dans l'entreprise : une nouvelle approche du temps*. Paris, France: Éditions d'organisation : Les Echos éditions, 2000.
- Jean-Marie, Olivier. *Et si nous passions à l'Opale ?* 2016 <http://www.oejm.net/actualite/si-nous-passions-a-lopale/>.
- Jezequel Bernadette, Gérard Philippe. *La boîte à outils du Responsable communication*, Dunod, 2008

- Jodelet Denise, *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, « Sociologie d'aujourd'hui », 2003, ISBN : 9782130537656. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130537656.htm>
- Kabalina V. *Entreprise et marché : dynamiques de gestion et relations de travail en transition*. édition ROSSPEN, 2007 (source en russe)
- Kaidorin P. *Amélioration de la culture organisationnelle de l'entreprise*. Université Polytechnique de Tomsk, 2017 (source en russe)
- Kalberg, Stephen. *La sociologie des émotions de Max Weber*. *Revue du MAUSS* 40, n° 2 (2012). <https://doi.org/10.3917/rdm.040.0285>.
- Kapkina, A. *Problèmes de responsabilité sociale des entreprises en Russie moderne*. 2012 (source en russe)
- Kasmi, Fedoua., Nacer Gasmi. *Stratégies d'innovations sociétales, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et création de la valeur partagée*, Londres, ISTE éditions, 210 p. » *Innovations* 67, n° 1 (4 février 2022): 235-38.
- Koleva, Petia. *La responsabilité sociale des entreprises. Une occasion de repenser les modes de régulation en Europe centrale dans le contexte du développement durable*. *Revue detudes comparatives Est-Ouest* 40, n° 2 (2009).
- Lalli, Pina. *Social representations and communication*. *Hermes, La Revue* 41, n° 1, 2005
- Lapina, Natalia. *Le rôle social des entreprises russes*. *Le Courrier des pays de l'Est* 1055, n° 3 (2006) (source en russe). <https://doi.org/10.3917/cpe.063.0068>.
- Laruelle Marlène, *Dynamiques migratoires et changements sociaux en Asie centrale*, Paris, Petra Éditions, 2010, ISBN : 978-2-847-43028-8.
- Laulom, Sylvaine. *Loi NRE et lois Grenelle I et II*. In Dictionnaire critique de la RSE, édité par Nicolas Postel et Richard Sobel, 294-98. *Capitalismes – éthique – institutions*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 2016. <http://books.openedition.org/septentrion/6573>.
- Lebina N., Romanov P., Yarskaya-Smirnova E. *La politique sociale soviétique des années 1920-1930: idéologie et vie quotidienne*, 2007 (source en russe)
- Ledoux, Laurent. *Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : "les" valeurs comme objectif, "la" valeur comme conséquence ?* In *Valeur(s) & management*, 2e éd. Questions de société. Caen: EMS Editions, 2017. <https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0082>.
- Lefèvre, Cécile. *Note sur les notions de chômage et d'emploi dans les années 1920 et 1930 en URSS*, *Cahiers du monde russe : Russie, Empire russe, Union soviétique, États indépendants*. 1997, volume 38, n° 38-4

- Lépineux, François, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, et Sarah Hudson. *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*. Dunod, 2016.
<https://doi.org/10.3917/dunod.lepin.2016.01>.
- Levkin, N. *La culture organisationnelle : une vue de l'approche du système*. Petrozavodsk, Maison d'édition PetrSU, 2007 (source en russe)
- Lévy-Leboyer, Claude. *Les vrais ressorts de la motivation*. Petite bibliothèque, 2017, Petite bibliothèque. Auxerre: Éditions Sciences Humaines, 2017.
<https://doi.org/10.3917/sh.colle.2017.01.0078>.
- Libaert, Thierry, Bernard Motulsky, Nicolas Baygert, Nicolas Vanderbiest, et Mathias Vicherat. *Communication de crise*. Pearson, 2018.
- Licoln Y.S. *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research*. *Qualitative Inquiry*. 1995
- Logsdon, Jeanne M., et Donna J. Wood. *Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*. *Business Ethics Quarterly* 12, n° 2 (2002)
<https://doi.org/10.2307/3857809>.
- Mannoni Pierre, *Structure, fonction et dynamogénie des représentations sociales*, dans : Pierre Mannoni éd., *Les représentations sociales*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2012. URL : <https://www.cairn.info/les-representations-sociales--9782130607458-page-53.htm>
- Marc D. David et François Lambotte. *Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE*, *Communiquer*, 11 | 2014, 101-116.
- Maslow, Abraham. *The psychology of science: A reconnaissance*. Harper & Row, 1966.
- Matveeva X., *La culture organisationnelle comme facteur de compétitivité des entreprises russes*, 2019 (source en russe)
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*, 1960.
- Meerovich M., *La politique du logement en URSS comme moyen de gestion de personnes*, 2008 (source en russe)
- Mélo, David. *L'entreprise libérée et ses doubles : Mythe(s) et/ou réalité(s) ?* *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n° 52-2 (1 décembre 2021).
<https://doi.org/10.4000/rso.5059>.
- Mercier, Samuel. 9. *La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature*. In *Décider avec les parties prenantes*. Recherches. Paris: La Découverte, 2006.
<https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>.

- Mikhailov Dmitri, *Culture organisationnelle en Russie : particularités de la formation et problèmes de développement*, article d'une revue de l'Université d'Omsk. Série : Économie. 2005 (source en russe)
- Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique de l'organisation*, Éditions d'Organisation, 1982
- Moliner, Pascal., RATEAU, Patrick et COHEN-SCALI, Valérie. *Les représentations sociales : pratique des études de terrain*. Grenoble (France) : Presses Universitaires de Grenoble, 2002.
- Morin E. *L'interview dans les sciences sociales et à la radio-télévision, communication présentée au Xième colloque international sur le film ethnographique et sociologique de Florence (1965)*, Communications n°7, Seuil, 1966
- Moscovici, Serge. *La psychanalyse, son image et son public*. Presses Universitaires de France, 2004. <https://doi.org/10.3917/puf.mosco.2004.01>.
- / L'ère des représentations sociales. In W. Doise & A. Palmonari (Eds.), *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1986
- / *Notes towards a description of social representations*, European Journal of Social Psychology, (18), 1988
- Moscovici Serge, Doise Willem, *Dissensions et Consensus*. Presses Universitaires de France, « Psychologie sociale », 1992, ISBN : 9782130442714. URL : <https://www.cairn.info/dissensions-et-consensus--9782130442714.htm>
- Mousli, Marc. *Elton Mayo et l'école des relations humaines*. Paris: Alternatives économiques, 2007. <https://doi.org/10.3917/ae.256.0081>.
- Mucchielli, R. *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris : ESF éditeurs, 1991
- Negura, Lilian., *L'évolution de la représentation sociale du travail dans le contexte de mutations économiques en occident*. Carrierologie, 2006
- Nelson, Richard R. *Physical and Social Technologies, and Their Evolution*. LEM Papers Series. LEM Papers Series. Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy, 11 décembre 2003. <https://ideas.repec.org/p/ssa/lemwps/2003-09.html>.
- Ordioni Natacha. *Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique*, Mondes en développement, 2011/2 (n°154). DOI : 10.3917/med.154.0137. URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-2-page-137.htm>
- Osokina, Elena A., et Lydia Obolensky. *Une hiérarchie de la pauvreté [Approvisionnement d'État et stratification sociale en URSS pendant la période du rationnement, 1931-1935]*. Cahiers du Monde Russe 39, n° 1 (1998). <https://doi.org/10.3406/cmr.1998.2514>. (source en russe)

- Ouimet, Gérard. *Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique* », *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), . DOI : 10.3917/riges.322.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2007-2-page-51.htm>
- Oustinoff Michaël, *Les avatars du stéréotype depuis Walter Lippmann*, Hermès, La Revue, 2019/1 (n°83). DOI : 10.3917/herm.083.0048. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page48.htm>
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin, 2012. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>.
- Paillé, Pierre. *La Méthodologie Qualitative Postures De Recherche Et Travail De Terrain*. Paris: A. Colin, 2006. Print. Collection U Sociologie.
- Paris, Thomas. *Éditorial. Le journal de l'école de Paris du management* 153, n° 1 (28 janvier 2022).<https://doi.org/10.3917/jepam.153.0003>.
- Peeters, Anne. *La responsabilité sociale des entreprises*. Courrier hebdomadaire du CRISP 1828, n° 3 (2004)
- Polterovich V., *Réforme économique de 1992: la bataille du gouvernement avec les collectifs du travail*, URL: http://ecsocman.hse.ru/data/467/937/1216/Polterovich_V.pdf (source en russe)
- Porter, Michael E, et Mark R Kramer. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, s. d., 24.
- Poupart J. *L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et Méthodologiques*. Poupart J., Deslaurier JP., Groulx LH., Laperrière A., Mayer R, & Pires AP., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin, 1995
- Radougin, A. *Typologie de la culture organisationnelle. État de la culture organisationnelle dans les entreprises russes*. *Culturologie*, chapitre 4, <http://cult-lib.ru/doc/culture/lecturesradugin/020.htm>
- Raja Choueiri. *Le « choc culturel » et le « choc des cultures*. *Géographie et cultures*,2008
- Rochin S, Emelina N. *Une méta-analyse de l'écart de rémunération entre les sexes en Russie*. *Revue économique de l'École supérieure d'économie*, 2022 <https://publications.hse.ru/articles/665865047>
- Rogers, Karl. *Psychothérapie et relations humaines : théorie de la pratique centrée sur la personne*. Paris, ESF, 2016
- Roy, Ivan du. *Organisation du travail et mise en danger à France Télécom-Orange*. La Découverte, 2015. <https://www.cairn.info/les-risques-du-travail--9782707178404-page-463.htm>.

- Rousselet, Kathy. *Les grandes transformations de la société russe*. *Pouvoirs* 112, n° 1 (2005)
<https://doi.org/10.3917/pouv.112.0023>.
- Sainsaulieu Renaud. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la
 Fondation nationale de sciences politiques et Dalloz, 1987
- Sapir, Jacques. 14. *De l'explosion de la dette publique au défaut*. *Anatomie de la crise russe de
 1998. Regards croisés sur l'économie* 17, n° 2 (2015)
- Schein, E. *Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle*.
 1991, Chapitre dans *Pouvoirs et Cultures Organisationnels*
 -// *Organizational Culture and Leadership*, The Jossey-Bass Business & Management Series,
 1991
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, et Richard Osborn. *Basic organizational behavior*. 2nd ed.
 New York: J. Wiley, 1998.
- Sedda, Paola. *Approche critique : quelle appropriation par les SIC ?* *Revue française des sciences
 de l'information et de la communication*, août 2017. [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-
 01710725](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01710725).
- Seignobos C. *Histoire sincère de la nation française*. 1549
- Senkel, Marie-Pascale. *La divulgation d'informations "RSE" par les prestataires de services
 logistiques européens : Une analyse comparative du site Internet et du rapport d'activité*.
Marché et organisations 8, n° 1 (2009). <https://doi.org/10.3917/maorg.008.0173>.
- Serre, Benoit. *Et si le travail transformait la société*. *L'ENA hors les murs* 510, n° 9 (2021).
- Shepherd D. et Pringle J. *National and Organisational Cultures : A Critical Intersection*. *Revue de
 Gestion des Ressources Humaines*, 2000
- Slobodskoi, Alexandre, et Valéri Krylov. *L'évolution de la culture d'entreprise dans la société en
 transition : le cas de la Russie*. *Sociologies pratiques* 11, n° 2 (2005) (source en russe)
<https://doi.org/10.3917/sopr.011.0121>.
- Sobczak, André, et Ariane Berthoin Antal. *Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties
 prenantes : enjeux, acteurs, recherches*. *Management & Avenir* 33, n° 3 (2010).
<https://doi.org/10.3917/mav.033.0116>.
- Sokoloff, Georges. *La Puissance pauvre : Une histoire de la Russie de 1815 à nos jours*. Éditeur
 Fayard, 2014 (source en russe)
- Solovieva V. *Conditions de vie des employés des entreprises industrielles et la politique du travail*.
 Tchelyabinsk, 2010 (source en russe)

- Sueiro, Carlos Folgoso. *En Sibérie, enquête dans l'empire givré du diamant*. Geo.fr, 3 janvier 2022. <https://www.geo.fr/voyage/en-siberie-notre-enquete-dans-lempire-givre-du-diamant-206091>.
- Tessonneau Alex. *Langage et interaction transculturelle dans le monde du travail*. deuxième partie, thème numéro 3, Imaginaire et représentations culturelles de la technique dans l'éducation et la formation, résumé des communications sur le colloque Langage et travail. Enjeu de formation, 1998
- Thevenet Maurice. *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France 2010
- Thevenet Maurice. *Le déclin provisoire de la culture d'entreprise*. Humanisme et Entreprise, vol. 300, no. 5, 2010
- To, Kelvin K. W., Ivan F. N. Hung, Jasper F. W. Chan, et Kwok-Yung Yuen. *From SARS Coronavirus to Novel Animal and Human Coronaviruses*. Journal of Thoracic Disease 5, n° 2 (août 2013). <https://doi.org/10.3978/j.issn.2072-1439.2013.06.02>.
- Trompenaars F., Hampen-Turner C., *Au-delà du choc des cultures Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Éditions d'Organisation, 2004
- /- *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, London, Yale University Press, 2000
- /- *Response to Geert Hofstede, International Journal of Inter-Cultural Relations*, vol. 21, Issue 1, 1997
- Trompenaars Fons, *Riding the Waves of Culture*, publié en français sous le titre L'entreprise multiculturelle, 3^e édition augmentée, Maxima, 2008
- Tylor, Edward B, Pauline Jourdan Brunet, et Edmond Barbier. *La civilisation primitive*. Paris: C. Reinwald, 1876.
- Taylor F. W. *La direction scientifique des entreprises*. Paris-Verviers, Bibliothèque Marabout, 1911
- Valéau Patrick, Llosa Sylvie. *Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2019/3 (n° 36, vol. 8), DOI : 10.3917/rimhe.036.0055. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-3-page-55.htm>
- Vignolles, Benjamin. *Le capital humain : du concept aux théories. Regards croisés sur l'économie* 12, n° 2 (2012). <https://doi.org/10.3917/rce.012.0037>.
- Vihansky O., Naumov A., *Management*, Moscou, édition Gardariki, 1998 (source en russe)
- Weber Max, *Économie et société*, tome I, Paris, Plon, 1971

Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. *Taking Strategy Seriously : Responsibility and Reform for an Important Social Practice*. Journal of Management Inquiry, 12(4), 2003

Wiley, John. *Organizational Behavior*, s. d., 371.

Wood Robert et Albert Bandura, *Théorie cognitive sociale de la gestion organisationnelle*, 1989, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>

Zapletina S. *Responsabilité sociale des entreprises*. Edition Samara, 2014 (source en russe)

6.2 Lois, normes et certifications

ISO. « ISO - ISO 9000 — Management de la qualité ». Consulté le 9 août 2022.

<https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>.

ISO. « ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale ». Consulté le 21 mars 2022.

<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>.

ISO. « ISO - Organisation internationale de normalisation ». Consulté le 9 août 2022.

<https://www.iso.org/fr/home.html>.

« AFNOR Certification : systèmes, produits, services - AFAQ,NF ». Consulté le 9 août 2022.

https://certification.afnor.org/?gclid=Cj0KCQjw6ar4BRDnARIsAITGzICKiCZxavPJ02vTjoGug6XseroOM53t-Vq-0d8VbZKtRcX8yptihQaApOdEALw_wcB.

GEODIS France. « Rapports de Responsabilité Sociétale d'Entreprise & méthodologie ». Consulté le 9 août 2022. <https://geodis.com/fr/responsabilite-societale-dentreprise/csr-reports-and-methodology>.

Association Française Communication Interne. « [Replay] Travail hybride et management digital, enjeux et perspectives ». Consulté le 20 juin 2022.

<https://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/replay-travail-hybride-et-management-digital-enjeux-et-perspectives/>.

« Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - A/42/427 Annex - UN Documents: Gathering a body of global agreements ». Consulté le 10 août 2022. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

« Norme ISO14001 - Certification iso 14001, le Management environnemental ». Consulté le 9 août 2022. <http://www.iso14001.fr/>.

Communication de la commission au Parlement Européen, au conseil, au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 (2011). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>.

EnVol. « EnVol - Le label des PME qui s'engagent pour l'environnement ». Consulté le 9 août 2022. <https://www.envol-entreprise.fr/>.

Ministères Écologie Énergie Territoires. « La responsabilité sociétale des entreprises ». Consulté le 10 août 2022. <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>.

« Légifrance - Publications officielles - Bulletins officiels des conventions collectives - Accord du 19 juin 2013 ». Consulté le 21 mars 2022. https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/bocc?id=boc_20130041_0000_0011.pdf&isForGlobalBocc=false.

« Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Consulté le 9 août 2022. <https://www.senat.fr/ue/pac/E1776.html>.

« Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Qualité de vie au travail" | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) ». Consulté le 9 août 2022. <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>.

« Décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises - Légifrance ». Consulté le 10 août 2022. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033053035>.

PricewaterhouseCoopers. « PwC France ». PwC. Consulté le 9 août 2022. <https://www.pwc.fr>.

« Qui sommes-nous ? | Ecocert ». Consulté le 9 août 2022. <https://www.ecocert.com/fr-FR/qui-sommes-nous>.

LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (s. d.). Consulté le 10 août 2022.

LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1), 2009-967 § (2009).

LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (1), 2010-788 § (2010).

LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (1), 2016-1691 § (2016).

LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (1), 2017-399 § (2017).

Label, Lucie. « Label Lucie ». Consulté le 9 août 2022. <https://www.labellucie.com/>.

« Charte de la diversité | ». Consulté le 10 août 2022. <https://www.charte-diversite.com>.

En Russie:

Signature de La Charte sociale des entreprises russes en 2004, par l'union des industriels et des entrepreneurs de Russie <https://rspp.ru/12/6273.pdf>

Standard de la Chambre de commerce et d'Industrie russe “Social reporting by enterprises and organisations registered in the Russian Federation.” <https://tpprf.ru/ru/about/>

Indicateurs de performance de base de l' l'union des industriels et des entrepreneurs de Russie développés sur la base de la GRI et adaptés au système russe de comptabilité et de reporting statistique en 2008, <https://rspp.ru/12/7862.pdf>

L'Organisation russe pour la qualité a publié, après la publication de la norme ISO 26000, la norme internationale ICCSR-08260008000 ou CSR, 2011. <http://www.ksovok.com/standarts.php>

6.3 Liste des figures

Figure 1 : L'objet de recherche « *Des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale* » compilé par l'auteur, page 21

Figure 2 : Les principales théories de l'étude comparative compilé par l'auteur, page 25

Figure 3 : « Carte heuristique du projet de recherche » compilé par l'auteur, page 26

Figure 4 : Vincent Commenne, Responsabilité Sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques dans « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable », 2006, page 44

Figure 5 : Les facteurs d'analyse de la RSE dans le contexte de la culture nationale compilé par l'auteur, page 53

Figure 6 : « *Les origines de la RSE* » dans « *Entreprendre le développement durable aujourd'hui* », page 55

Figure 7: Les étapes de la communication de crise d'après Bérubé Pierre, compilé par auteur, page 122

Figure 8 : Les stratégies de la communication de crise de T. Libaert, tableau compilé par l'auteur de thèse, page 125

Figure 9 : La crise à l'interne selon Libaert Thierry dans « *La Communication De Crise* », page 126

Figure 10 : La crise sanitaire et les changements organisationnels et leur impact sur la communication interne, la culture d'entreprise, les pratiques managériales et la stratégie de la RSE, compilé par l'auteur, page 130

Figure 11 : L'étude réalisé par KANTAR et MEDEF « *Le climat professionnel et la crise sanitaire* », page 135

Figure 12 : L'étude réalisé par KANTAR et MEDEF « *Le climat professionnel et la crise sanitaire*, page 136

Figure 13 : Diagramme entreprises russes et le télétravail pendant le confinement, page 145

Figure 14 : Méthodologie de recherche : l'architecture de thèse, page 150

Figure 15 : L'analyse de contenu, page 156

Figure 16 : Les étapes du questionnaire réalisé dans le cadre de thèse, page 159

Figure 17 : Questionnaire en ligne dans le cadre de la recherche, page 160

Figure 18 : Couverture d'une brochure de présentation du centre commercial « Cap 3000 », page 162

Figure 19 : Infographie « Labellisations et certifications » du groupe « ALTAREA », page 166

Figure 20 : Le graphique des réponses au questionnaire réalisé par l'auteur, page 171

Figure 21 : Le modèle de culture d'entreprise de Cameron et Quinn, , page 172

Figure 22 : Les réponses au questionnaire réalisé en ligne par l'auteur : Comment vous déterminez la responsabilité de votre entreprise envers les parties prenantes suivantes, , page 177

Figure 23 : Les engagements du groupe Orange présenté dans le rapport annuel intégré 2021, , page 181

Figure 24 : Avis des employés d'Orange sur la culture d'entreprise réalisé sur la plateforme indeed.fr, récapitulatif de la note globale sur 3372 avis, page 187

Figure 25 : Avis des employés sur la culture d'entreprise d'Orange le site indeed.fr, page 188

Figure 26 : La note de l'entreprise Robertet sur le site Indeed, page 208

Figure 27 : Le graphique de réponses des employés de Robertet au questionnaire administré en ligne, page 212

Figure 28 : La classification des types des organisation de Frédéric Laloux, page 215

Figure 29 : Le graphique d'évaluation de l'entreprise Mindbox par les employés, données de 2021, page 217

Figure 30 : Les réponses enregistrées dans le cadre d'un questionnaire réalisé par l'auteur : Le modèle managérial de l'entreprise, page 232

Figure 31 : Les réponses enregistrées dans le cadre d'un questionnaire réalisé par l'auteur : Les moyens de la communication chez Alrosa, page 233

Figure 32 : Le graphique d'évaluation de la Sberbank par les employés, données de 2022, page 246

Figure 33 : les résultats de recherche textuelle d'une catégorie « Inclusion » sur le cas de dix

entreprises russes, page 258

Figure 34 : La comparaison des nuages des mots d'après l'analyse qualitative des rapports RSE des entreprises françaises et russes, page 260

Figure 35 : Interprétation des résultats de questionnaire : le niveau de sensibilisation des employés aux démarches RSE en France (graphique N°1) et en Russie (graphique N°2) , page 263

Figure 36 : Interprétation des résultats de questionnaire : la responsabilité de l'entreprise envers les parties prenantes, page 264

Figure 37 : Interprétation des résultats de questionnaire : l'évaluation des pratiques de la RSE envers les employés en France et en Russie à l'échelle de Likert, page 266

Figure 38 : Interprétation des résultats de questionnaire : « l'esprit maison » au sein des entreprises russes et françaises, page 267

Figure 39 : Interprétation des résultats de questionnaire : les relations interpersonnelles et les conditions de travail des employés, page 268

Figure 40 : Interprétation des résultats de questionnaire : les contraintes de la communication interne : réponses des employés français, page 269

Figure 41 : Interprétation des résultats de questionnaire : les moyens de la communication des entreprises en France et en Russie, page 270

Figure 42 : Interprétation des résultats de questionnaire : le taux de la satisfaction par le modèle managérial, page 271

Figure 43 : Interprétation des résultats de questionnaire : l'autonomie des employés, la pression au travail et la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques dans les entreprises françaises et russes, page 273

Figure 44 : Interprétation des résultats de questionnaire : le nombre des employés qui ont télétravaillé en France et en Russie, page 274

Figure 45 : Interprétation des résultats de questionnaire : les changements organisationnels apportés par la crise sanitaire, page 275

Figure 46 : Interprétation des résultats de questionnaire : le statut professionnel des répondants en France et en Russie, page 278

Figure 47 : Interprétation des résultats de questionnaire : la notion de la RSE, page 278

Figure 48 : Interprétation des résultats de questionnaire : Les objectifs et les tâches de la RSE, page 279

6.4 Liste des tableaux

Tableau 1 : Cadre législatif de la RSE en France compilé par l'auteur, page 56

Tableau 2 : Les étapes d'introduction de la RSE dans les entreprises russes selon Zapletina dans « Responsabilité sociale des entreprises », page 83

Tableau 3 : Les principes de la Charte sociale du business russe Tableau 4 : Les fonctions de la culture d'entreprise russe selon Alekseeva M. dans « *Les fonctions de la culture organisationnelle* », page 88

Tableau 4 : Les fonctions de la culture d'entreprise russe selon Alekseeva M. dans « *Les fonctions de la culture organisationnelle* », page 98

Tableau 5 : Grille de lecture des conceptions de la RSE et leur ancrage théorique compilé par Boutiba, R., Boussoura, E. & Ben-Slimane, O. (2016), page 116

Tableau 6 : Les pratiques SR de 10 entreprises françaises pour lutter contre la propagation de virus COVID-19 compilé par l'auteur, page 131

Tableau 7 : Les pratiques SR de 10 entreprises en Russie pour lutter contre la propagation de virus COVID-19 compilé par auteur, page 137

Tableau 8 : Les types d'interview, page 152

Tableau 9 : « *La RSE du centre commercial Cap 3000 : grille d'analyse* » compilé par l'auteur, page 167

Tableau 10 : « *La RSE du groupe Orange : grille d'analyse* » compilé par l'auteur Tableau 2 : Les étapes d'introduction de la RSE dans les entreprises russes selon Zapletina dans « *Responsabilité sociale des entreprises* », page 183

Tableau 11 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Robertet réalisé par l'auteur, , page 198

Tableau 12 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Alrosa réalisé par l'auteur, page 225

Tableau 13 : Les pratiques et les discours de la RSE du groupe Sberbank réalisé par l'auteur, page 238

Tableau 14 : les rapports de la performance extra-financière des organisations et des entreprises en France et en Russie choisis pour l'analyse qualitative, page 252

Tableau 15 : Les résultats d'analyse lexicométrique des rapports RSE des entreprises russes et françaises : nombres des références cités par la catégorie de discours, page 255

Tableau 16 : Résultat d'analyse qualitative pour la catégorie « Inclusion et diversité ». Nombre des références dans les rapports de la performance extra-financière, les cas de dix entreprises russes, page 256

Tableau 17 : Résultats d'analyse qualitative pour la catégorie « Inclusion et diversité ». Nombre des références dans les rapports de la performance extra-financière, les cas de dix entreprises françaises, page 257

Tableau 18 : Résultats d'analyse qualitative pour la catégorie « La gestion des risques ». Nombre des références dans les rapports de la performance extra-financière, les cas de dix entreprises françaises et dix entreprises russes, page 259

Tableau 19 : Interprétation des résultats de questionnaire : la grille des réponses par entreprises en France et en Russie, page 261

Tableau 20 : Interprétation des résultats de questionnaire : le statut professionnel des répondants en France et en Russie, page 262

VII. ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Les entretiens avec les dirigeants des entreprises et les professionnels dans le domaine de la RSE, communication interne, culture d'entreprise et le management en France et en Russie.

Objet : les entretiens semi-directifs dans le cadre de la thèse doctorale « *Etude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise sanitaire* ».

Objectifs :

- Analyser les discours et les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ;
- Questionner les outils de pilotage et d'évaluation de la RSE à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises, russes et américaines ;
- Analyser et de comparer l'impact potentiel de la culture nationale de ces pays, ainsi que les aspects socio-économiques, politiques et historiques sur les pratiques managériales et la culture d'entreprise ;
- Décrypter et de comparer les pratiques socialement responsables des entreprises, la stratégie de la communication et le management dans le contexte de crise sanitaire actuel.

Problématique : trouver le lien entre la fabrique de sens procurée par la RSE des entreprises françaises, russes et américaines et le bien-être au travail en prenant en compte ses composantes comme le modèle du management, le respect des droits des employés, des conditions de travail, l'environnement, les communautés et le développement local. Ainsi, nous mettons en avant l'analyse des moyens d'instauration de la RSE aux entreprises étudiées et l'attention des employés et les gestionnaires portée à ce sujet.

Deroulement : Notons que les hypothèses de la recherche ont été rédigées sous forme de questions ouvertes, en autorisant une liberté de parole aux personnes interrogées. Il était prévu

la possibilité de modifier l'ordre des questions en fonction de l'évolution de l'entretien. Notre objectif le plus important est d'aborder tous les items et toutes les questions, d'approfondir le sujet ainsi que de tenter de ressentir la posture de la personne interrogée par rapport aux questions posées. Les entretiens auront lieu à la plupart des cas à distance via les plateformes ZOOM, SKYPE et WHATSAPP en français, russe et anglais. Les entretiens seront enregistrés. Nous avons prévu la durée minimale pour chaque entretien de 30 minutes.

I. Phase préparatoire

La préparation d'entretien est l'une des périodes des plus importante. Il est indispensable de s'organiser et d'étudier en amont le sujet choisi à l'avance afin d'assurer la réussite d'interview. Cette étape comprend :

- Lecture- la littérature scientifique (bibliographie, webographie, articles scientifiques) ;
- Détermination des hypothèses, des questions centrales de la recherche ;
- Elaboration d'un guide d'entretien ;
- Interview-test : vérification de bonne compréhension et utilité des questions posés ;
- Validation des questions pour l'entretien ;
- Solliciter l'entretien : contacter la personne qu'on souhaite interviewer, présenter la recherche, expliquer la démarche de l'interview, valider la date et l'heure, durée et lieu ainsi que négocier les autres conditions ;
- Organisation d'entretien.

II. Phase de réalisation :

- Explication de contexte d'entretien - sujet de la thèse ainsi que la valeur de contribution personnelle de l'interviewé dans la recherche.
- Présentation de la question de recherche générale.
- Elaboration d'une liste des questions à discuter lors de l'entretien, envoyé par avance à interviewé.

III. Phase d'analyse qualitative et qualitative des résultats d'interview

- Confrontation des résultats des entretiens aux hypothèses et aux différentes lectures faites sur le sujet, et par la suite la confirmation ou le rejet des hypothèses sur la question de recherche ainsi que le bilan d'entretien.

Questions :

- ❖ Quelle est la stratégie de la RSE de votre entreprise et pourquoi ?

- ❖ Ressentez-vous l'influence de la culture nationale sur les pratiques socialement responsables, le management, la culture d'entreprise et la communication interne ?
- ❖ Comment a été mis en œuvre la démarche RSE dans votre entreprise ?
- ❖ Comment vous expliquez cette influence de la culture nationale, la situation socio-politique du pays ainsi que l'histoire, la religion, l'économie sur la stratégie RSE ?
- ❖ Quelles pratiques managériales vous utiliser pour améliorer le bien-être des employés et pourquoi ?
- ❖ Avez-vous réussi à établir un « *esprit maison* » au sein de votre entreprise ? Par quels moyens ? Avec quelles difficultés vous êtes-vous heurté au niveau de la culture d'entreprise ?
- ❖ Comment est organisé la communication interne au sein de votre entreprise ?
- ❖ Quelle est la place de l'intranet, journal interne et des autres outils dans le dispositif de communication interne au sein de votre entreprise ?
- ❖ Selon vous, comment déterminez-vous cette responsabilité de l'entreprise envers les employés, les parties prenantes, la communauté locale et la société ? Que-ce que l'entreprise est obligée de faire ou pas ?
- ❖ À votre avis, tous ces changements vont-ils avoir un impact durable sur la communication interne au sein de votre entreprise ?
- ❖ Comment s'est organisée la communication de crise dans l'entreprise ?
- ❖ Face à l'épidémie de coronavirus, quelles mesures dans le terme de communication interne ont été prises par votre entreprise ?
- ❖ Quel impact de la crise sanitaire sur les modèles de gestion vous pouvez constater ?

- ❖ Quels systèmes et processus organisationnels empêchent la mise en œuvre réussie des initiatives de RSE liées au COVID-19 ?
- ❖ Quels sont les systèmes et processus spécifiques qui pourraient conduire à de meilleurs résultats pour les parties prenantes ?
- ❖ Quelles pratiques managériales peuvent être utilisées pour améliorer notre compréhension de la relation entre la RSE et le COVID-19 (et les futures pandémies et les situations force-majeures)?
- ❖ Quels outils utilisez-vous pour faciliter le télétravail ?
- ❖ Des outils de communication spécifiques ont-ils été créés pour accompagner ces mesures ?
- ❖ Trouvez-vous que les pratiques de la RSE au niveau interne prises par votre entreprise pendant la crise sanitaire sont suffisants pour répondre aux attentes des employés ?
- ❖ Quelles-sont vos pronostiques d'évolution des pratiques et des discours de la RSE, la communication interne et le management dans des années qui viennent ?
- ❖ Vous pensez qu'il est possible de garder la culture d'entreprise à distance, en restant en télétravail ?
- ❖ Quels sont des effets favorables ou défavorables du confinement et des mutations organisationnelles tel que télétravail et distanciation sociale sur le management, la communication interne et la culture d'entreprise ?
- ❖ D'après Maurice Thévenet la culture d'entreprise *est une manière spécifique à l'entreprise de répondre aux problèmes*, quelle alors est votre manière spécifique ?

Traduction des questions en russe

Вопросы для интервью

- ❖ Какова стратегия КСО вашей компании и почему?

- ❖ Ощущаете ли вы влияние национальной культуры на социально-ответственные практики, менеджмент, корпоративную культуру и внутренние коммуникации Вашей компании?

- ❖ Как подход КСО был реализован в вашей компании?

- ❖ Как вы объясняете влияние национальной культуры, социально-политической ситуации в стране, а также истории, религии и экономики на стратегию КСО?

- ❖ Какие методы управления вы используете для улучшения благосостояния сотрудников и почему?

- ❖ Удалось ли вам создать в своей компании домашнюю атмосферу? Какими средствами? С какими трудностями вы столкнулись в плане корпоративной культуры?

- ❖ Как организована внутренняя коммуникация в вашей компании?

- ❖ Какое место занимают инструменты системы внутренних коммуникаций в вашей компании?

- ❖ Как вы определяете ответственность компании перед сотрудниками, стейкхолдерами, местным сообществом и обществом? Что компания должна делать и что не нужно делать?
- ❖ Как вы считаете, окажут ли все эти изменения долгосрочное влияние на внутреннюю коммуникацию в вашей компании?
- ❖ Как была организована антикризисная коммуникация в Вашей компании?
- ❖ В связи с пандемией коронавируса, какие меры по внутренней коммуникации были приняты вашей компанией?
- ❖ Какое влияние оказал санитарный кризис на менеджменте Вашей компании?
- ❖ Какие организационные системы и процессы препятствуют успешной реализации инициатив КСО, связанных с COVID-19?
- ❖ Какие конкретные системы и процессы могут привести к лучшим результатам для заинтересованных сторон?
- ❖ Какие методы управления можно использовать для улучшения нашего понимания взаимосвязи между КСО и COVID-19 (и будущими пандемиями и форс-мажорными ситуациями)?
- ❖ Какие инструменты вы используете для облегчения дистанционной работы?

- ❖ Были ли созданы специальные коммуникационные инструменты для сопровождения этих мер?

- ❖ Считаете ли вы, что внутренние практики КСО, предпринятые вашей компанией во время кризиса здравоохранения, достаточны для удовлетворения ожиданий сотрудников?

- ❖ Каковы ваши прогнозы относительно развития практик КСО, внутренней коммуникации и управления в ближайшие годы?

- ❖ Как вы думаете, можно ли сохранить связь сотрудников с культурой компании дистанционно, оставаясь дома?

- ❖ Каковы благоприятные или неблагоприятные последствия заключения и организационных изменений, таких как телеработа и социальное дистанцирование, для управления, внутренней коммуникации и корпоративной культуры?

- ❖ По словам Мориса Тевене, корпоративная культура - это особый способ реагирования компании на проблемы, так каков же ваш особый способ?

ANNEXE 2 : Le questionnaire N°1 réalisé par l'auteur sur Google Forms



"Étude comparative des discours et des pratiques de la RSE à travers la communication interne, la culture d'entreprise et le management au prisme de la culture nationale en France et en Russie en temps de crise sanitaire."

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de thèse de doctorat et pour l'objectif d'analyser les discours et les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi que questionner les outils de pilotage et d'évaluation de la RSE à travers le management, la culture d'entreprise et la communication interne des entreprises françaises et russes et les particularités nationales de ces derniers.

Ce questionnaire est pour la durée de 5 à 7 minutes. Je vous remercie par avance pour votre temps et votre contribution à ma recherche.

 madzigonolya@gmail.com (non partagé) [Changer de compte](#) 

*Obligatoire

Le nom de votre entreprise: *

Votre réponse

Votre profession *

Votre réponse

Les trois piliers de la RSE



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

- ECOLOGIQUE
- ECONOMIQUE
- SOCIAL ET SOCIÉTAL

En quelques mots, comment décrivez-vous la responsabilité sociale des entreprises en France ?
Quelle image avez-vous quand vous entendez la RSE?

Votre réponse _____

Etes-vous au courant des démarches de la RSE prises par votre entreprise?

- Oui
 Non
 Autre : _____

Comment déterminez-vous la responsabilité de votre entreprise envers :

	Très faible	Faible	Néant	Forte	Très forte
Les employés	<input type="checkbox"/>				
Les partenaires et actionnaires	<input type="checkbox"/>				
La communauté locale	<input type="checkbox"/>				
La société	<input type="checkbox"/>				

Trouvez-vous que les pratiques de la RSE envers les employés prises par votre entreprise sont suffisantes :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Non, pas du tout ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Oui, pleinement

Resentez-vous un « esprit maison » au sein de votre entreprise ?

1 2 3 4 5
Non, pas du tout ○ ○ ○ ○ ○ Oui, tout à fait

Selon vous, quelles sont les contraintes de la communication interne au sein de votre entreprise ?

Votre réponse _____

Pour communiquer avec vos collègues et s'informer avez-vous l'habitude d'utiliser :

- L'intranet
- Les plateformes de communication interne
- Les réseaux sociaux de l'entreprise
- La messagerie et le téléphone
- L'email
- la rencontre en présentiel, la réunion et l'assemblée
- Le magazine interne
- Autre : _____

Dans votre entreprise :

Non, pas du tout Je ne sais pas Oui, parfois Oui, beaucoup

Vous organisez des fêtes, sorties, team buildings et autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez des relations amicales avec vos collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez la possibilité de suivre des formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez les conditions de travail favorables pour votre bien-être	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Etes-vous satisfait par le modèle managérial de votre entreprise ?*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Non, pas du tout Oui, tout à fait

Etes-vous d'accord avec les suggestions suivantes :

Non, pas du tout Oui, partiellement Oui, tout à fait

Vos supérieurs vous donnent assez d'autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vos idées sont écoutées par votre direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous ressentez la pression de la part de vos chefs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre travail est reconnu par vos supérieurs hiérarchiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Votre entreprise a-t-elle mis en place une stratégie de la communication interne de crise suite à la pandémie COVID-19? *

- Oui
- Non

Est-ce que vous avez travaillé à distance? *

- Non, jamais
- Oui, moins de 3 mois
- Oui, de 3 à 6 mois
- Oui, plus de 6 mois
- Oui, jusqu'à présent
- Autre : _____

Comment évaluez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée depuis le début de la crise sanitaire COVID-19 ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Perte d'équilibre entre la vie professionnelle & vie privée ○○○○○○○○○○ Parfaitement équilibrée

Vous ressentez :

Pas élevé Peu élevé Elevé Très élevé

Le niveau de stress lié aux changements organisationnels

Le degré de crainte lié à l'instabilité de la situation sanitaire, économique et sociale

Voiez-vous les perspectives des changements organisationnels apportés par la crise sanitaire? *

- Non, je ne pense pas que les changements organisationnels seront actuels après la crise sanitaire
- Oui, partiellement, ça sera très efficace de garder quelques changements après la crise
- Oui, certainement, je crois que l'organisation de travail évoluera après la pandémie
- Je ne sais pas
- Autre : _____

Le code pour Surveycircle: <https://www.surveycircle.com/T33B-NH78-VNM6-zGZ7>

Envoyer



Page 1 sur 1

Effacer le formulaire

ANNEXE 3 : Le questionnaire N°2 “Représentations sociales de la RSE” réalisé par l’auteur sur dragnsurvey.com

Questionnaire disponible sur:

A screenshot of a survey interface. At the top, the 'drag n survey' logo is centered. Below it, the title 'REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA RSE' is displayed in bold green letters. A horizontal line separates the title from the page number 'Page 1 / 1'. The main content area contains two questions. The first question, '1) Quel est votre statut professionnel?', has five radio button options: 'Agriculteur', 'Artisan commerçant', 'Chef d'entreprise', 'Cadre', and 'Profession intermédiaire'. The second question, '2) Le nom de votre société?', has a text input field with the placeholder text 'Saisissez votre texte ici'. On the right side of the page, there is a vertical green bar with a leaf pattern.

3) RSE c'est...

- Résumé social de l'entreprise
- Réglementation de système entreprise
- Responsabilité sociale de l'entreprise
- Règlement socio-économique de l'entreprise

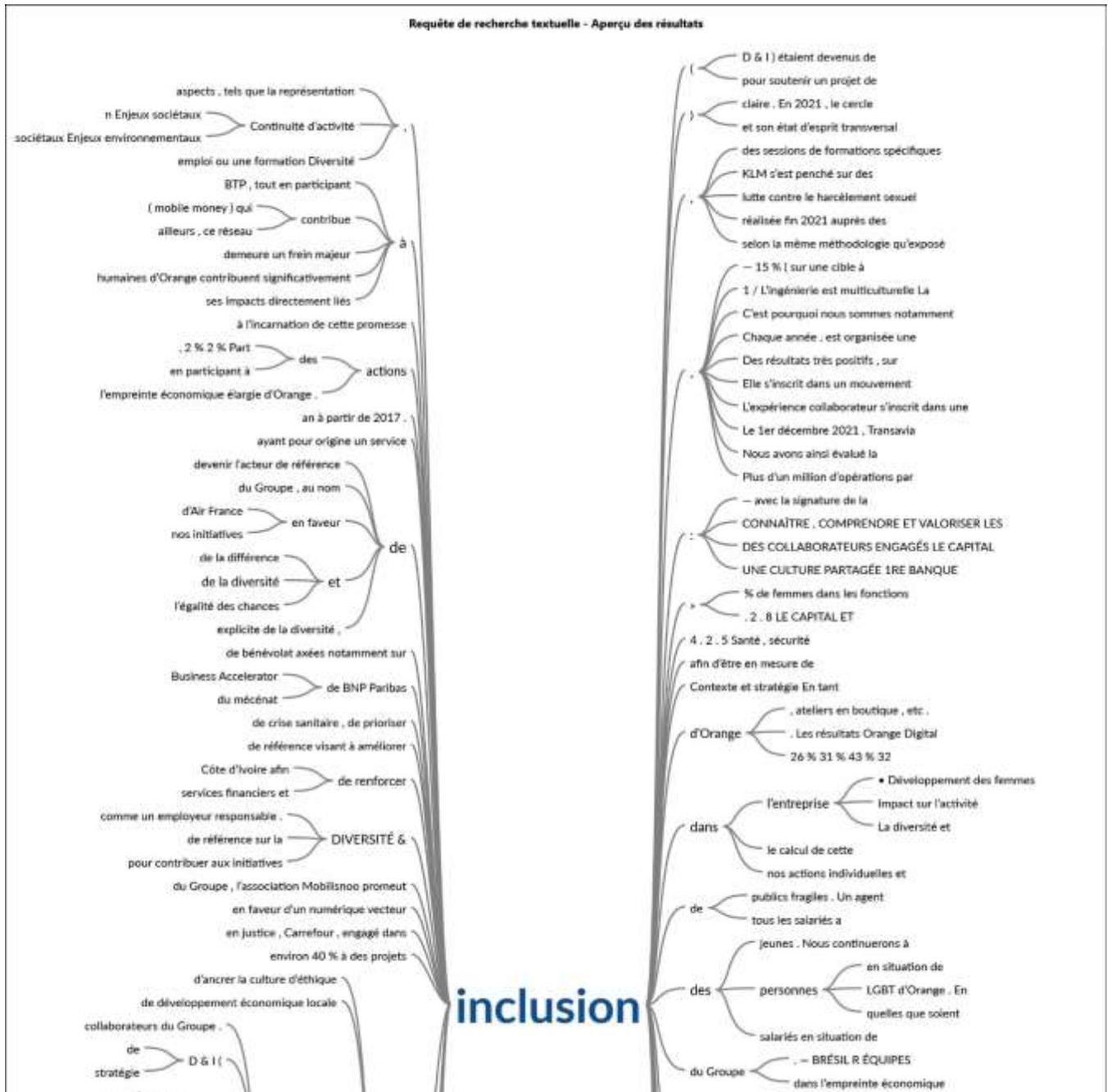
4) Quelle service s'occupe de la RSE dans l'entreprise ?

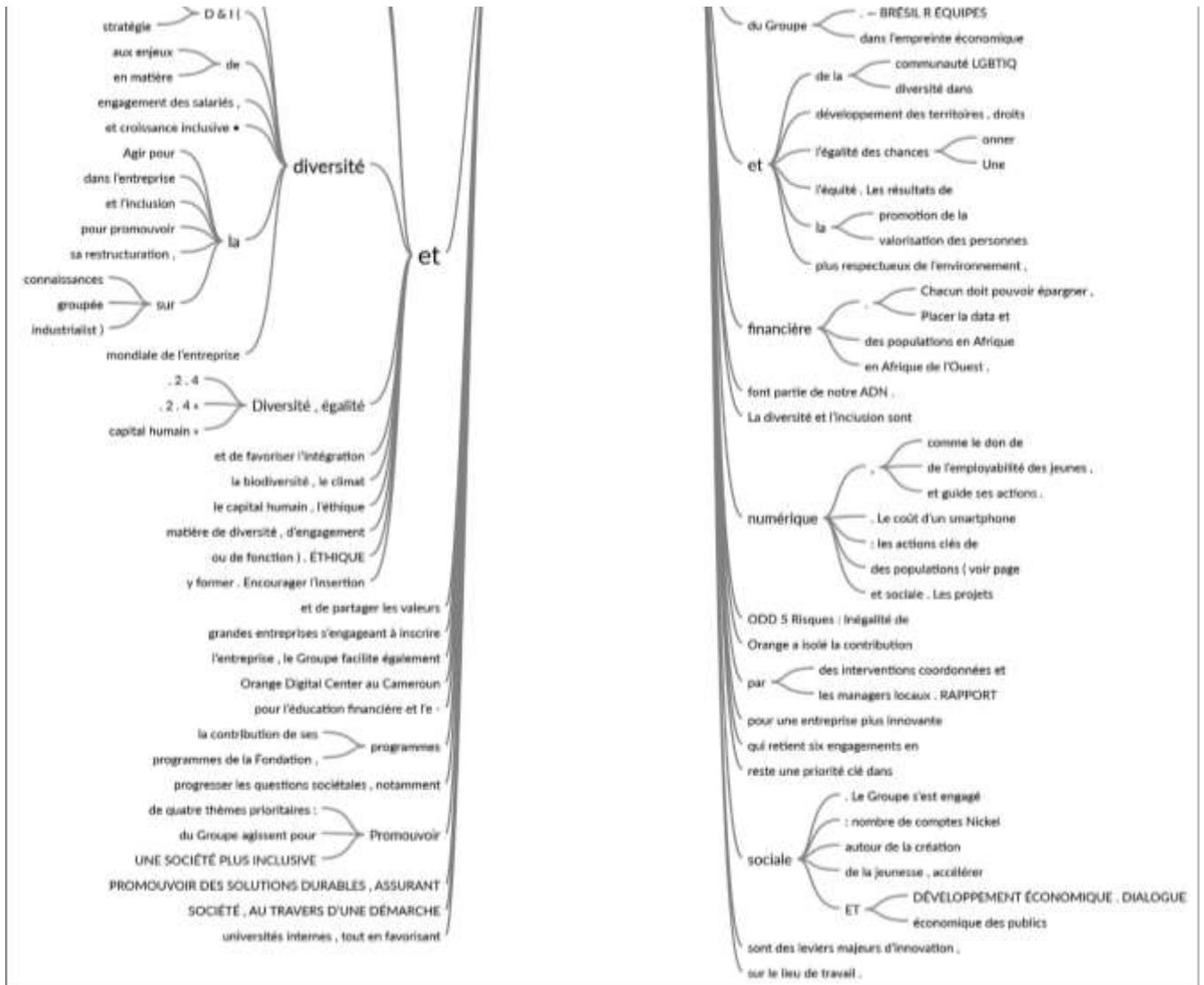
- Direction
- Service RH
- Service de développement durable
- Service de reporting financier
- Service de la communication
- Service qualité de vie au travail

5) Les objectifs, les tâches de la RSE:

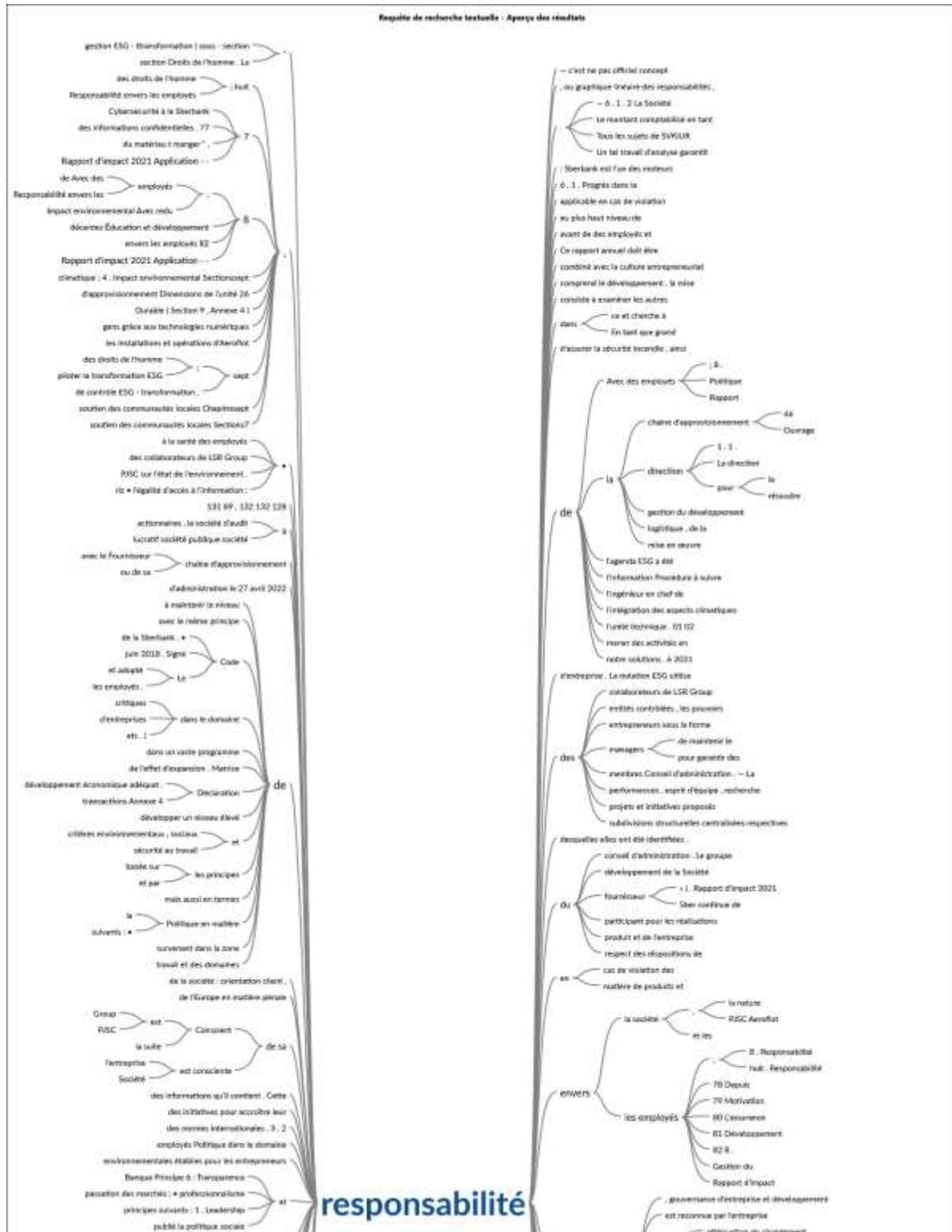
- La santé et le bien être des employés
- Ecologie
- Gestion des risques psycho-sociaux
- Le respect de l'environnement
- Réaliser des économies pour l'entreprise
- Développement durable
- Réaliser un audit non-financier
- Communication
- Veiller à l'éthique des produits/services
- Qualité de vie au travail

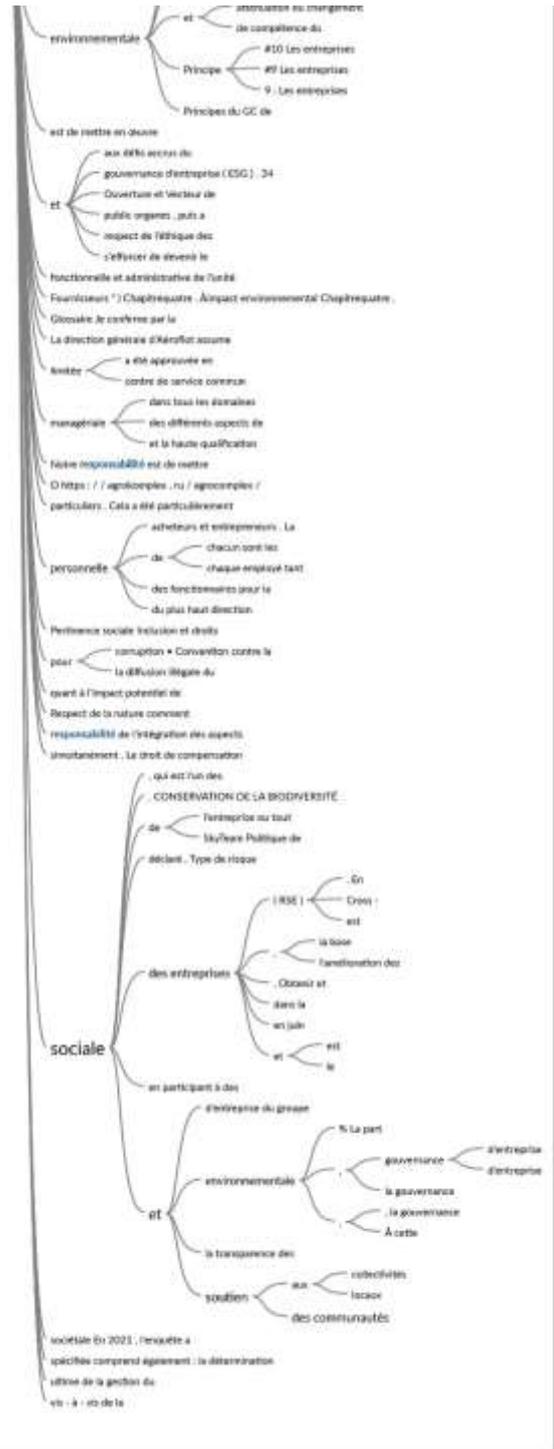
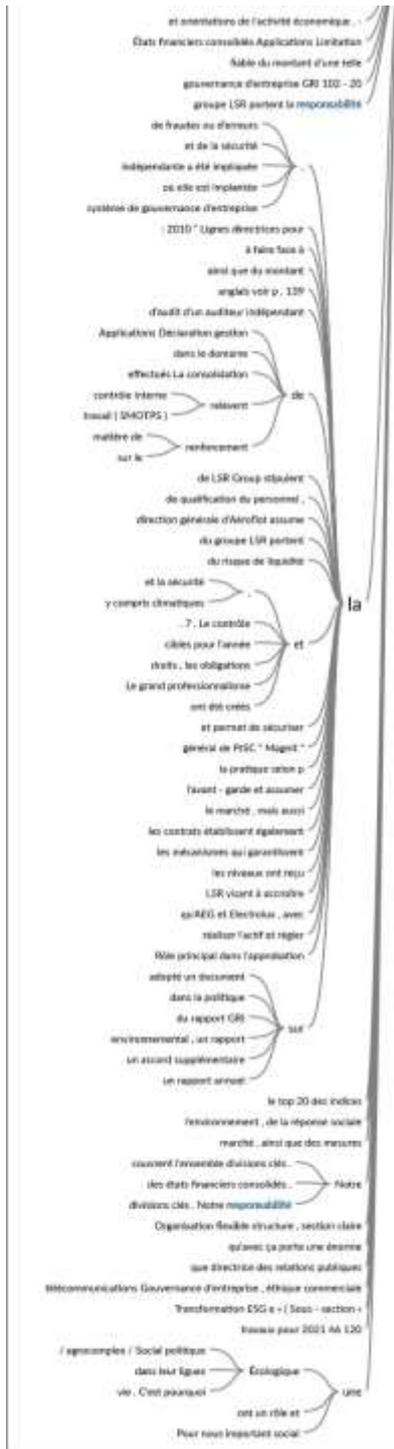
ANNEXE 4 : Les résultats de recherche textuelle d'une catégorie « Inclusion » sur le cas de dix entreprises françaises via Nvivo 12.



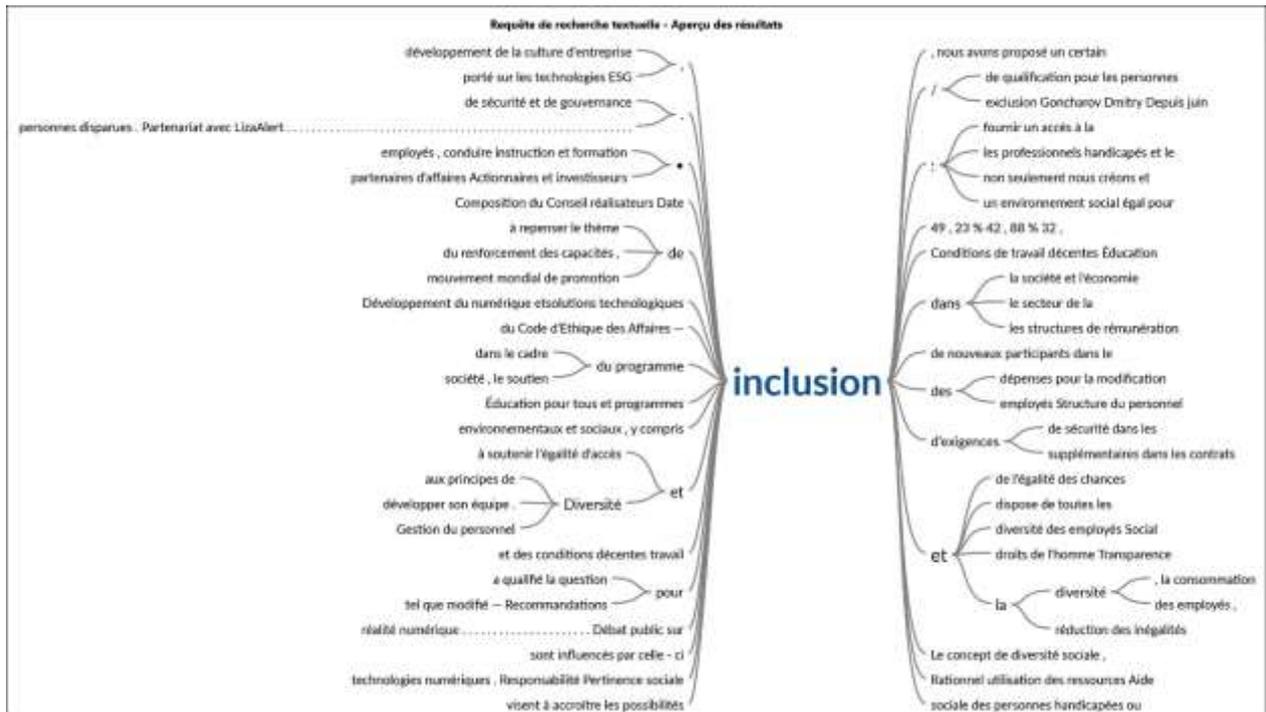


ANNEXE 5: Requête de recherche textuelle - Aperçu des résultats “Responsabilité” Russie via Nvivo 12





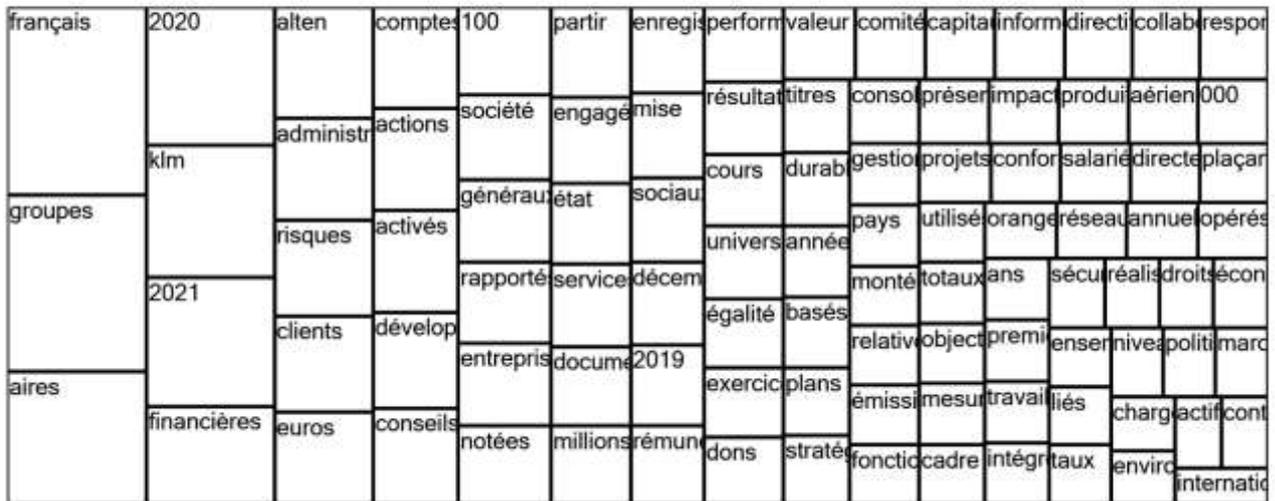
ANNEXE 6: Requête de recherche textuelle - Aperçu des résultats “Inclusion” Russie via Nvivo 12



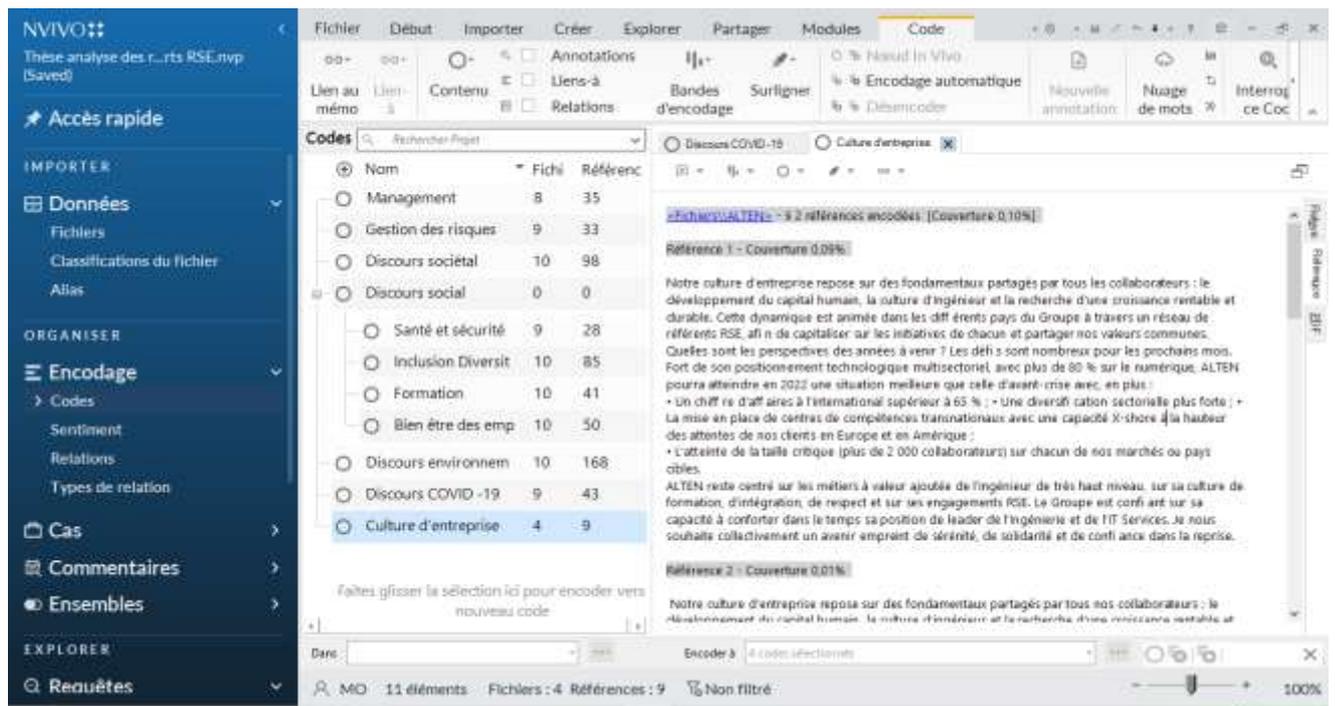
ANNEXE 7: Analyse des dix rapports de la performance extra-financière des entreprises russes: Surfaces des mots analyse Russie via Nvivo 12

entreprises	société	lsr	durable	activités	russie	sécurité	produits	directive	impact	kamaz	princip	product	clients	machine	efficacité	augme
						utilisés	esg	climatic	cours	domain	écono	formation	nombre	compris	importe	actionn
groupes	développés	risques	travail	stratégie	magnit	états	valeur	œuvre	program	principe	résulta	amélioration	respect	protecti	totaux	mesure
			2020	pjsc	mise	construc	système	respons	gouver	roubles	google	projeté	périod	cadre	décent	comobjec
	rapports	financière	conseils	informer	évalués	services	personn	social	contrôle	consoli	transla	actifs	année	eaux	géné	nivea
2021						environn	basés	conform	organis	actions	droits	politiqu	sber	égalité	emissi	envir
	gestion	administr	employés	partir	appliqu							interne	termes	assur	don	annuel

ANNEXE 8: Analyse des dix rapports de la performance extra-financière des entreprises françaises: Surfaces des mots analyse France via Nvivo 12



ANNEXE 9: Une page de logiciel de codage Nvivo 12









ANNEXE 12 : La plateforme de la communication interne de Mindbox (plateforme Trello, la méthode de Kanban) et un tchat de discussion du personnel.

