

# TABLE DES MATIÈRES

## Introduction — 7

## PARTIE 1 : LE CAS DANONE

---

### 1 Danone, du double projet à la RSE — 13

Le «double projet» — 13

Les suites du «double projet» — 16

La charte de l'environnement — 16

Principes de conduite des affaires — 17

*Danone Way* — 19

Comment a été conçue et déployée *Danone Way*? — 20

Comment se présente *Danone Way*? — 21

Quels résultats pour *Danone Way*? — 23

### 2 Ancrage de la RSE dans les métiers et les fonctions centrales de Danone — 27

*Le new Danone* — 29

*Health* — 30

*For all* — 33

La mise en place de l'organisation Bop — 33

La création du fonds *danone.communities* — 34

Le montage financier — 34

Les opérations — 35

*Nature* — 36

Le risque climatique — 36

Le packaging — 37

La protection de l'eau — 38

L'agriculture et la biodiversité — 39

## MANAGER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

<i>People</i> — 39
Les valeurs — 40
Les salariés des sous-traitants et des fournisseurs — 40
Les ACI — 42
Employabilité — 44
L'autonomie des salariés — 45
La diversité — 46
Le fonds Danone Écosystème — 47
<i>Danone Supporting Life</i> — 49
Les outils du pilotage du management et de la reddition de comptes en matière de RSE — 50
La rémunération des managers — 50
Le tableau de bord des engagements envers les parties prenantes — 51
L'enquête de satisfaction auprès des salariés — 53
Danone, le reporting RSE et la reddition de comptes — 54
Conclusion sur le cas Danone — 58

## PARTIE 2 : METTRE EN ŒUVRE LA RSE

---

### 3 Les valeurs et principes de RSE — 61

Les principes de RSE: éthique, valeur et culture organisationnelle — 61
Un besoin de clarification conceptuelle — 61
La RSE comme principes — 63
<i>Leadership</i> moral et héritage historique — 64
Les fondements normatifs de la RSE — 67
Aux sources religieuses de la RSE — 67
La diversité des sources normatives en matière de RSE — 69
Idéologies politiques et RSE — 73
Les relations entre principes et pratiques de RSE — 74
Couplage entre orientation éthique, gestion des parties prenantes et RSE — 74
Des découplages possibles entre «la RSE en pratiques» et «la RSE en principes — 75
La formalisation et la gestion des principes de RSE — 76
Une typologie des instruments de formalisation de l'éthique — 76
Les processus de formalisation des principes de RSE — 78

## 4 Organisation de la RSE — 81

- Gouvernance, structure et RSE — 81
  - RSE, assemblée générale d'actionnaires et conseil d'administration — 82
  - RSE et choix structurels — 87
- La norme ISO 26000 (2010) — 89
- Analyse des relations entre les caractéristiques de l'organisation et la RS — 91
- Détermination du périmètre de responsabilité — 95
- Détermination du programme de responsabilité sociétale en réponse aux priorités d'action déterminées en regard des impacts — 98
  - La communication — 100
- Revue du programme de RS et recherche d'amélioration notamment par le dialogue avec les parties prenantes — 100
- La RSE et la GRH — 103
  - Les débuts de la GRH — 103
  - Ouverture de la GRH sur le futur et la stratégie — 104
- Extension de la GRH à la responsabilité sociétale — 106
  - Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la responsabilité sociétale — 109
- Recrutement, intégration et RSE — 111
- Rémunération et RSE — 113
  - Rémunération individuelle — 113
  - Rémunération collective — 115
- Formation et RSE — 116
  - La Poste — 116

## 5 Déploiement des process RSE et alignement des politiques — 119

- Le déploiement des démarches RSE dans l'organisation — 119
  - Les étapes du déploiement de la RSE — 119
  - Les barrières au déploiement des démarches de RSE — 124
  - Les tactiques mobilisées pour faciliter le déploiement des démarches de RSE — 127
- L'intégration de la RSE dans les processus de gestion stratégique — 130
  - La RSE instrumentale ou « stratégique » — 130
  - La prise en compte de RSE dans la chaîne de valeur et le contexte concurrentiel — 132
  - La construction d'un avantage concurrentiel par la RSE — 135

## MANAGER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

### PARTIE 3 : CONTRÔLE DE GESTION DE LA RSE

#### 6 Le contrôle de gestion de la RSE et par la RSE — 141

Le contrôle de gestion *de* la RSE: les leviers diagnostic et interactif — 142

Le contrôle de gestion diagnostic de la RSE — 142

Le contrôle de gestion interactif de la RSE — 149

La contrôle de gestion *par* la RSE: croyances et frontières — 151

Le contrôle de gestion par le système de croyances — 151

Le contrôle de gestion par la définition des frontières — 152

Les défis du contrôle *de* et *par* la RSE — 153

Le défi de l'équilibrage des leviers de contrôle — 155

Le défi de l'intégration du contrôle de la RSE au contrôle de gestion — 156

Le défi de l'usage interactif des systèmes de contrôle de la RSE — 159

Synthèse — 161

Forces de la RSE chez Danone — 161

Les défis de la RSE chez Danone — 163

#### 7 L'information et la communication de la RSE — 165

Le rapport de développement durable — 165

Structure et contenu du rapport Danone — 168

Stratégie — 168

Performances — 170

Site Internet de Danone, espace développement durable — 176

Notre vision — 176

Les axes stratégiques — 177

Nos initiatives — 177

Histoire de l'obligation de transparence des entreprises françaises en matière sociale et environnementale — 180

État actuel du décret d'application — 183

Sociétés cotées (informations supplémentaires) — 186

Conclusion concernant le projet de décret — 188

Synthèse — 188

**Glossaire** — 191

**Bibliographie** — 197

**Index** — 203