

**La communication sur la RSE d'une
multinationale de l'exploitation forestière en
Afrique. Les résultats d'une analyse
lexicométrique et iconographique**

*Laurence NKAkene MOLOU, Murielle Natacha MBOUNA et
Christian LE BAS*

n° 2017-04

La communication sur la RSE d'une multinationale de l'exploitation forestière en Afrique. Les résultats d'une analyse lexicométrique et iconographique¹

Version Septembre 2017

Laurence NKAKE MOLOU

Enseignante-Chercheure à l'Université de Yaoundé II et titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion, Email : molou_l@yahoo.fr

Murielle Natacha MBOUNA

Enseignante-Chercheure à l'Institut National des Sciences de Gestion de Libreville et titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion, Email : mbounaoff@gmail.com

Christian LE BAS

Professeur d'Economie (Esdes, UCLy), Email : clebas@univ-catholyon.fr

1. Objet et question de recherche : comprendre le comportement de RSE d'une entreprise à travers sa communication

Cet article a pour objectif de décrire le comportement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'une grande entreprise, c'est-à-dire sa capacité à gérer simultanément sa responsabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes et qui se situent au-delà des obligations techniques, légales et économiques (Berger-Douce, 2011, Capron et Quairel, 2015 ; Gond et Igalens, 2016 ; Quairel, 2016). S'agissant de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE plus simplement²) les obligations légales, conventionnelles ou contractuelles de *reporting* ont permis l'accumulation de données importantes, riches et sur une longue période de temps, relatives aux faits et comportements des entreprises dans ce domaine (Le Roy et Marchesnay, 2005). Bien que ces documents soient fortement imprégnés des langages de la communication d'entreprise, ils livrent d'utiles informations sur la nature, les directions et les transformations des actions de RSE entreprises. Afin de les mettre en évidence nous avons recours dans ce papier à des analyses lexicométriques et iconographiques qui sont d'une grande pertinence pour notre propos. Bien que ces méthodologies ne soient pas nouvelles, elles n'ont pas encore été appliquées de façon systématique dans les sciences des organisations. Nous utilisons ces méthodes pour décrire et analyser les pratiques de RSE d'une entreprise multinationale (la société Rougier).

Le papier est ainsi structuré : la section 2 offre une présentation de l'entreprise sous observation. La section 3 est dédiée aux méthodologies qui seront utilisées : la lexicométrie et l'analyse iconographique. Nous les mobiliserons successivement dans les sections 4 et 5 sur

¹ Ce papier est issu d'une collaboration naissante en recherche sur le thème de la RSE et du management entre les trois auteurs. Nous remercions Françoise Okah-Efogo pour ses judicieuses remarques et pertinents commentaires.

² Nous reviendrons sur la définition de la RSE plus loin.

les données diffusées par l'entreprise Rougier. Une dernière section (6) tire les implications de l'analyse empirique notamment de manière à expliciter le type de RSE menée par l'entreprise.

2. L'entreprise sous observation : la multinationale Rougier

La multinationale française Rougier³ a été fondée en 1923. Elle est dirigée depuis plus de 94 ans par les membres de la famille. Le Conseil d'Administration reflète l'actionnariat familial du Groupe, tout en intégrant l'apport d'expertises indépendantes. La Direction Générale a acquis une solide expérience de la finance et de l'entrepreneuriat à l'échelle internationale, plus particulièrement sur le continent africain.

Rougier est un des leaders mondiaux de la production et du négoce de bois tropicaux certifiés africains. Le groupe Rougier opère autour de trois branches :

- la branche « Forêts naturelles » pour l'exploitation forestière, la transformation industrielle locale et le commerce international de bois tropicaux africains à travers la société Rougier Afrique International et ses filiales de production au Gabon, SFID (Cameroun) et Mokabi (Congo), auxquelles est venu s'ajouter Rougier Sangha Mbaéré (Centrafrique) dont l'activité démarrera en 2017. Le chiffre d'affaires pour cette branche en 2016 est de 120 millions d'euros ;
- la branche « Importation et distribution en France » pour l'importation et la distribution en France de produits issus du bois de toutes origines géographiques à travers la société Rougier Sylvaco Panneaux. Cette activité principale a été complétée à partir de 2015 par la vente directe par Internet de produits finis d'aménagement extérieur par l'intermédiaire de la société Eco Terrasse Pro. Le chiffre d'affaires pour cette branche en 2016 est évalué à 28 millions d'euros.
- la branche « Forêts de plantations » spécialisée dans la gestion des plantations forestières industrielles en Afrique ainsi que les prestations de services associées, à travers les sociétés de la branche Lignafrica, en partenariat avec FRM (Forêt Ressources Management).

Rougier gère 2,3 millions d'hectares de concessions forestières au cœur de l'Afrique Centrale (Gabon, Cameroun, Congo et République Centrafricaine). Les sites forestiers du Groupe produisent annuellement de l'ordre de 600 000 m³ de bois et les sites industriels du Groupe transforment localement 160 000 m³ de sciages, contreplaqués et dérivés, certifiés FSC (Forest Stewardship Council) ou disposant d'une attestation de vérification de la légalité. Rougier a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 149, 4 millions d'euros.

Le Groupe emploie au total environ 3 000 salariés, essentiellement en Afrique.

³ Ce développement s'est largement inspiré du rapport annuel (2016) intitulé : *Gérer la forêt, faire vivre le bois.*

A grands traits son histoire peut être ainsi résumée. En 1923, l'histoire de Rougier commence à Nlort. La construction d'une unité de production de contreplaqués intervient en 1930 à l'Okoumé au Gabon. Les premiers permis d'exploitation forestière au Gabon ont été obtenus en 1952. En 1959, Rougier fait son entrée à la bourse de Paris. Son implantation au Cameroun se fait en 1969. L'acquisition d'une unité industrielle au Gabon (Owendo) est réalisée en 1978. L'année 1984 marque l'acquisition d'une exploitation forestière et d'une scierie dans l'Est du Cameroun (Mbang). En 1988, Rougier construit une scierie dans le Sud du Cameroun (Djourn). Huit ans après (en 1994), l'aménagement durable des concessions africaines devient l'un des piliers de la stratégie. En 2000, Rougier s'implante au Congo avec la construction d'une scierie. Le Groupe construit une nouvelle scierie au Gabon (Franceville) en 2005. En 2008, Rougier franchit une étape importante : la certification FSC de 688 000 ha de concessions forestières au Gabon, ainsi que des chaînes de contrôle des filiales de négoce. L'année 2010 voit la création de Lignafrika, spécialisée dans les plantations industrielles en Afrique. En 2010 la CDC Gabon au capital de Rougier Afrique International voit le jour. En 2013, Rougier procède à la certification FSC pour les concessions forestières de l'Est Cameroun. L'année suivante (2014) c'est le rapprochement des filiales Rougier Sylvaco et Rougier Panneaux. Trois faits majeurs marquent le Groupe en 2015 : implantation en République Centrafricaine, partenariat avec WWF (World Wide Fund for Nature), entrée d'Oronte au capital de Rougier SA. En 2016, Rougier signe un contrat majeur de fourniture de grumes avec GSEZ au Gabon. En France, il faut également noter qu'il existe Rougier & Plé très connu sous l'appellation de : la grande maison des arts créatifs. Rougier & Plé fait dans la papeterie, les beaux-arts, les arts graphiques, les loisirs créatifs, l'artisanat d'art et l'enfant (peinture, cahier de coloriage, crayon de couleur, pâte à modeler...).

3. Méthodologie : lexicométrie et analyse iconographique

Notre recherche porte sur les pratiques de RSE de l'entreprise Rougier. Nous nous proposons de la comprendre à travers l'étude de sa propre communication sur la RSE. Afin de mieux saisir les termes de cette communication nous étudions les rapports annuels produits par l'entreprise et mis à la disposition du public via Internet sur la période 2007 à 2016 (voir pour plus de détails l'Annexe 1). Ces rapports contiennent une image de couverture dont on fera l'analyse plus tard. Ils ont un intitulé qui est « rapport annuel » de 2007 à 2010. Il devient « rapport RSE » de 2011 à 2014 et redevient « rapport annuel » en 2015 et 2016. Un tableau dans l'annexe 1 donne un certain nombre d'informations sur ces rapports. On peut interpréter le changement d'intitulé en 2011 comme une marque d'un intérêt plus grand porté à la RSE. Précisons que lorsque le document s'intitule « rapport annuel » il y a toujours une partie dédiée spécifiquement à la RSE. Le nombre de pages du document comme le nombre de pages dédié à la RSE varie d'une année à l'autre sans qu'il soit possible de trouver une tendance précise quant à l'importance conférée à la RSE. Il en va de même du message du président qui change d'une année à l'autre (voir annexe1). Il est bien difficile de trouver une direction stratégique unique de long terme. Lorsqu'il s'agit d'un « rapport annuel », il s'adresse aux actionnaires. En revanche, quand il s'agit d'un « rapport RSE », il s'adresse à l'ensemble des parties prenantes.

De manière à mieux comprendre les conduites de RSE de Rougier nous avons fait une double analyse de contenu. En premier lieu une analyse lexicométrique puis une analyse iconographique.

3.1. L'analyse lexicométrique

Garric et al. (2006) définissent l'analyse lexicométrique comme une analyse du discours. Selon ces auteurs, elle prend pour objet le texte comme articulation de productions verbales effectives à un extérieur social, l'un n'existant pas sans l'autre. Cet objet est conçu comme le résultat de potentialités linguistiques qui ne prennent sens qu'au regard de leur actualisation dans une pratique socio-discursive. Ce type d'analyse permet de faire un décompte des mots les plus souvent utilisés dans un corpus de textes ou d'une œuvre intégrale. Les termes particuliers les plus récurrents sont classés par ordre de fréquence décroissante. Son utilisation s'est répandue dans le domaine des sciences humaines et sociales et elle fonctionne à partir du nombre de vocabulaire de fréquence et aide à obtenir des unités d'analyse fondées sur des critères formels. Elle utilise une approche inductive et récursive et aide à identifier les occurrences ou les associations de mots dans une phrase, en utilisant un traitement basé sur des ressemblances et des différences de mots (Delefosse et al., 2015). Ainsi, tout discours s'inscrit dans un certain cadre actionnel où sont déterminés les identités sociales, les buts et les rôles sociaux des partenaires de l'échange langagier qui le place dans une situation de communication (Dumez, 2016).

En l'espèce, l'analyse lexicométrique s'appuie sur le cas des vecteurs de communications de l'entreprise Rougier. L'intérêt se porte essentiellement sur une étude de contenu basée sur un discours. Il faudrait également interpréter les résultats obtenus. Dans cette perspective il faudrait « *prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corps étudié* » (Robert et Bouillaguet, 1997, p31). Pour le traitement des données, nous avons effectué une analyse lexicale simplifiée (Andreani et Conchon, 2005). Cela revient à étudier les mots clés utilisés dans le discours de l'entreprise (ici les rapports annuels) de façon à faire émerger des significations sur les thèmes de la communication de l'entreprise. Ces mots clés sont définis *a priori* puis recherchés dans les textes. Ils sont issus de ce que nous dit la littérature quant à la définition de la RSE. Cette technique est cohérente avec l'objectif de notre recherche : trouver une signification aux conduites de RSE de l'entreprise Rougier.

3.2. L'analyse iconographique.

L'étude iconographique est une méthode empruntée aux sciences humaines qui s'intéresse à l'analyse des images, photos ou dessins dans le but d'en extraire un sens. Quivy et Campehnout (1995) rappellent, d'ailleurs, l'intérêt croissant accordé aux documents de formes littéraires notamment les documents audio-visuels dans les travaux en gestion. Dans le marketing sensoriel, par exemple, où la couleur est devenue une variable stratégique (Boulocher-Passet et Ruaud, 2016), l'iconographie permet d'expliquer et de comprendre les enjeux communicationnels sous-tendus par les signes iconiques, plastiques et/ou linguistiques (Gavard Perret et al., 2008). C'est pourquoi nous avons choisi cette méthode pour essayer de comprendre la communication RSE véhiculée par les couvertures des rapports annuels de

l'entreprise Rougier. Notre étude iconographique s'appuie sur les couvertures de dix rapports de l'entreprise Rougier, produits et publiés dans la période étudiée de 2007 à 2016. L'ensemble du corpus iconographique est décrit en annexe 1.

4. L'analyse lexicométrique des rapports de l'entreprise Rougier

4. 1. La production des données

Nous avons travaillé sur un corpus de 30 mots correspondant à des caractéristiques de comportements des firmes en matière de RSE. Ces 30 mots figurent dans la première colonne du tableau 1. Pour chacun des mots, nous avons calculé le nombre de fois que le mot apparaît dans le texte d'une année. De manière à tenir compte de la taille des textes nous avons calculé les fréquences relatives (le nombre de fois qu'un mot apparaît divisé par le nombre total de mots que contient le rapport d'une année). Travailler sur les fréquences relatives permet de faire des comparaisons sur plusieurs années relativement à la présence d'un même mot.

Tableau 1 : Fréquence⁴ des mots clés relatifs au concept RSE

Mots clés	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Actionnaires	0,497	0,676	0,391	0,492	0,000	0,000	0,000	0,000	0,193	0,128
Autochtones	0,018	0,027	0,156	0,246	0,763	0,577	0,209	0,726	0,257	0,642
Bois	1,261	1,127	5,862	4,669	2,288	2,405	2,932	2,905	4,368	3,854
Certification	0,000	1,100	4,064	4,751	5,339	6,733	6,598	6,295	2,055	1,927
Communauté	0,071	0,040	0,234	0,492	1,144	1,154	1,466	0,847	0,128	0,642
Condition de travail	0,018	0,027	0,078	0,000	0,000	0,000	0,524	0,363	0,064	0,128
Développement durable (DD)	0,231	0,066	1,329	1,065	0,095	0,192	0,419	0,242	0,193	0,193
Développement responsable	0,000	0,225	0,234	0,246	0,191	0,096	0,314	0,000	0,000	0,000
Droit des travailleurs	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Économique	0,320	0,636	0,703	1,802	2,765	2,597	1,466	1,695	1,092	0,963
Environnement/ environnemental	0,728	0,968	2,657	3,031	3,718	5,098	4,189	3,874	2,248	1,991
Fournisseurs	0,142	0,106	0,156	0,164	0,095	0,096	0,105	0,000	0,128	0,128
Gestion durable	0,426	0,172	0,078	0,000	0,095	0,289	0,524	0,121	0,064	0,000
Gestion forestière durable	0,178	0,027	0,078	0,000	0,000	0,096	0,000	0,000	0,000	0,000
Gestion responsable	0,089	0,318	0,703	0,573	0,286	0,577	0,314	0,726	0,385	0,000
Partie prenante	0,018	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Préservation de la faune	0,000	0,000	0,000	0,082	0,286	0,481	0,209	0,484	0,193	0,257
Pollution	0,018	0,013	0,078	0,246	0,286	0,289	0,314	0,484	0,514	0,514
Reboisement/reboiser	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,096	0,105	0,121	0,193	0,128
Respect des lois	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,121	0,064	0,064

⁴ Ces fréquences ont été multipliées par 1000.

Responsabilité sociale et Environnementale	0,000	0,013	0,000	0,082	1,335	1,635	2,828	4,358	0,257	0,128
Ressource durable	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ressource forestière	0,142	0,106	0,625	0,328	0,000	0,000	0,000	0,242	0,064	0,128
Ressource naturelle	0,018	0,013	0,078	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Riverain	0,018	0,053	0,156	0,410	1,144	1,058	0,838	1,211	0,450	0,514
Salariés	0,355	0,623	1,016	0,737	1,621	1,828	1,885	3,268	1,413	1,285
Sécurité	0,337	0,239	0,782	0,737	0,953	0,866	1,257	0,484	0,707	0,707
Social	0,622	0,636	1,563	1,556	3,051	4,713	2,828	1,695	1,092	1,092
Territoire	0,036	0,027	0,078	0,164	0,381	0,289	0,314	0,242	0,385	0,385
Villageois	0,000	0,040	0,000	0,082	0,667	0,289	0,314	0,000	0,000	0,000
Nombre total de mots	56312	75428	12794	12207	10489	19396	9549	8261	15569	14817

4.2. La présentation des mots clés

Sur 30 mots clés (voir tableau 1), onze mots les plus utilisés ont été recensés dans les rapports annuels de Rougier par le biais d'un calcul de moyenne sur les dix années.

Tableau 2 : Moyenne annuelle des mots clés les plus utilisés

Mots	Certification	Bois	DD	Environnement	Social	Économique	salariés	RSE	Sécurité	Communauté	Riverain
Moyenne	3,88	3,16	3,16	2,85	1,88	1,4	1,4	0,71	0,7	0,62	0,58

Développement durable (DD)

Ce concept largement accepté a connu une reconnaissance internationale à la suite de la publication du rapport Brundtland en 1987. Le concept de DD tente de réconcilier le développement et le respect de la nature. Le DD correspond à une vision purement macroéconomique puisqu'il vise à respecter les limites écologiques de la planète sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins (CMED⁵, 1987). L'aspect macroéconomique du DD s'appuie sur l'interdépendance des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement.

Le bois

Le mot bois renvoie à l'activité principale de la multinationale Rougier. Il assoit son activité sur toute la filière : de l'exploitation forestière, à la scierie, puis au travail du bois qui se fait soit en Afrique (Gabon, Cameroun, Congo), soit en Europe. Le bois est sa matière première centrale. Il sert à fabriquer du papier, des pièces de charpentes, des meubles, des objets et peut être utilisé comme combustible. La forêt ne constitue pas qu'une ressource économique, elle est très importante pour notre environnement. Elle produit une grande quantité d'oxygène pour la terre et abrite des milliers d'espèces animales et végétales différentes. Ainsi, le déboisement de la forêt tropicale est l'une des causes principales du changement climatique. En effet, l'exploitation industrielle du bois a des conséquences lourdes sur la forêt. La coupe d'arbres entraîne la destruction de nombreux arbres et ouvre les routes pour l'évacuation du

⁵ Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

bois coupé. Les routes ainsi construites donnent l'opportunité à d'autres activités d'exister comme l'agriculture ou la chasse qui accroissent le taux de déforestation.

Le terme communauté

S'inspirant des travaux de Jacquier (2011), on définit la communauté comme un groupe de personnes qui jouissent de manière indivise d'un patrimoine, un bien, ou une ressource ou bien au contraire, une obligation, une dette. Cet article nous incite à mettre en avant le concept de communauté-territoire. Selon Médard (1969), la communauté est à la fois un endroit et des personnes vivant en cet endroit ainsi que l'interaction entre ces personnes, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie. De cette manière, une communauté-territoire est un écosystème construit et organisé par le jeu de trois éléments constitutifs de base (lieux, gens, institutions) en équilibre instable plus ou moins bien régulé (Jacquier, 2011). Dans les constituants de base du territoire, on retrouve les trois dimensions fondamentales du développement durable à savoir l'environnement (les lieux), le social (les personnes), l'économique (les institutions).

Le concept de riverain

La notion de riverain désigne toute personne qui possède des biens géographiquement localisés et/ou réside à proximité d'un lieu, en particulier sur les rives d'un cours d'eau, ou près d'un domaine, ou le long d'une voie de communication. Parfois, certains droits ne sont accordés qu'aux riverains ; par exemple, pour une rue, le droit de circuler ou de stationner. Les riverains ont ceci de particulier qu'ils se regroupent très souvent en association pour combattre des nuisances qu'ils ont en commun : par exemple la pollution.

Le terme sécurité dans le discours de la RSE

Le mot sécurité apparaît également comme un concept clé dans le discours de l'entreprise Rougier sur la période 2007 à 2016. La sécurité est au cœur de la démarche RSE dans ce sens où la santé et la sécurité figurent parmi les domaines d'actions de l'ISO 26000.

La certification

La certification est une procédure par laquelle un organisme agréé et extérieur à une entreprise garantit qu'un produit, un service, un système d'organisation, un processus répond aux exigences d'une norme. Dans le cas de ce travail de recherche, il s'agit précisément de la certification forestière. Plusieurs initiatives ont été prises suite à la conférence d'Helsinki sur la protection des forêts comme : le Dry Zone Africa et l'ITTO (International Tropical Timber Organization). D'autres critères concernent le rôle de puits de carbone des forêts et de leur capacité à durablement fournir des ressources aux populations autochtones y vivant.

Selon Jacquemot (2013), à l'inverse de la procédure d'aménagement⁶ qui est une obligation, la certification est une démarche volontaire de l'exploitant. Les promoteurs de la certification forestière partent de l'idée selon laquelle les investissements consentis par les « entreprises vertueuses » sont compensés par des parts de marché accrues, là où les consommateurs sont en mesure d'orienter les politiques d'achat de leur pays et d'accepter un prix plus élevé. Il existe deux grands types de certification forestière : la certification de légalité des bois et la certification de gestion durable (FSC). Le label FSC (Forest Stewardship Council) tend à s'imposer comme la référence. La composante aménagement de cette certification entre pour au moins 60%. Ainsi, les parties prenantes à la certification sont : les exploitants forestiers, les investisseurs, les écologues, les chasseurs, les entreprises vendant ou consommant de grandes quantités de bois et de papier. Plus de 4,5 millions d'hectares de forêts sont concernés par la certification depuis 2012 et l'entreprise Rougier est engagée sous la certification FSC.

Le terme salarié

Le salarié renvoie à une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement. Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée. Exprimé en termes de Ressources Humaines, le salarié est un levier important pour la RSE parce que l'humain est au centre de l'entreprise.

La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

La RSE est un concept dédié aux préoccupations sociales et écologiques intégrées dans le management quotidien des entreprises (Igalens, 2006). Le terme RSE est plus connu sous l'appellation de Responsabilité Sociétale/sociale des Entreprises. Le livre vert de la Commission des Communautés Européennes (CCE, 2001 p.6) définit la RSE comme : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». En 2011, la CCE oriente la définition de la RSE vers les impacts externes de l'entreprise. Selon elle, la RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Il s'agit pour les entreprises d'adopter des stratégies à long terme et d'être plus enclines à contribuer au bien-être de la société.

Dans cet article, on adopte une vision large de la RSE comme la Responsabilité Sociale et *Environnementale*. Nous associons ces deux mots qu'on retrouve dans les rapports de Rougier. Le terme environnemental est relatif à l'environnement, à sa protection. La notion d'environnement s'entend comme l'ensemble des composants naturels de la planète terre (l'air, l'eau, l'atmosphère, les roches, les végétaux, les animaux) et l'ensemble des phénomènes et interactions entre l'homme et ses activités. La protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur suite aux activités humaines polluantes.

⁶ Le concept d'aménagement mis en place en Afrique centrale vise à mettre en place, en forêt dense, un outil d'aménagement forestier opérationnel adapté aux particularités de l'économie forestière du bassin du Congo.

Le terme social

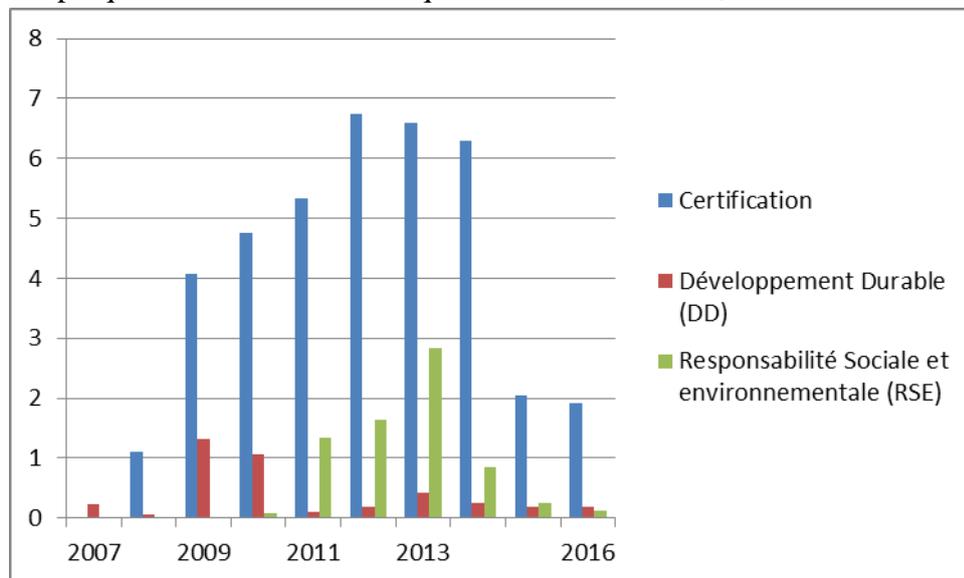
La notion de social peut s'entendre comme l'expression de l'existence de relations et de communication entre les êtres vivants. Le terme social est également un des piliers du DD et renvoie généralement au concept de société. De cette manière, l'équité sociale permet d'appréhender globalement les questions de santé, de logement, de consommation, d'éducation, d'emploi et de culture en favorisant la participation de tous les groupes sociaux à la construction d'un nouveau mode de développement satisfaisant les besoins essentiels des populations.

4.3. L'évolution des mots clés de 2007 à 2016

A chaque mot-clé est associée une fréquence dont on suit la grandeur dans la période 2007-2016.

Le Développement Durable (DD)

Graphique 1 : Évolution des fréquences des termes DD, RSE et certification de 2007 à 2016

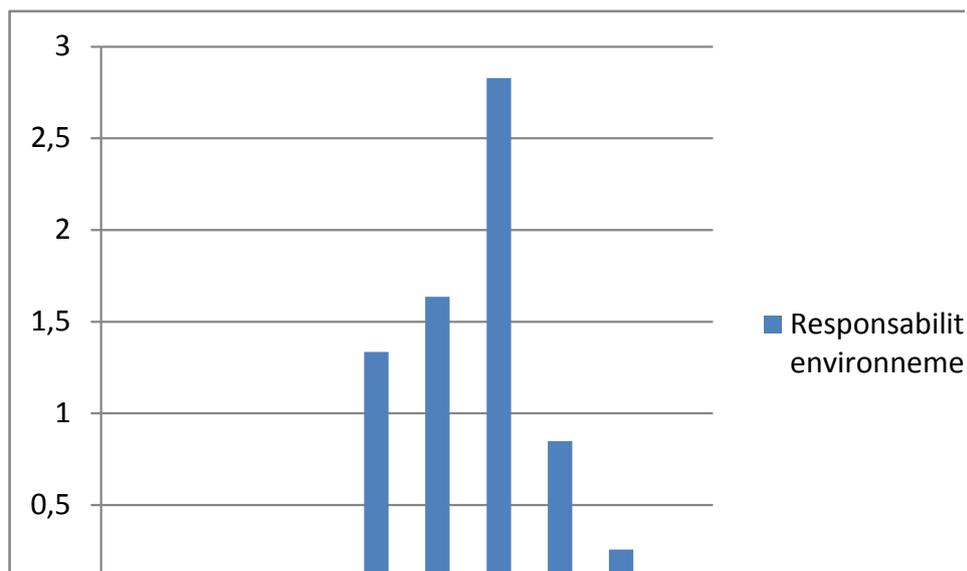


Le graphique 1 nous montre que le mot DD a connu son pic en 2009 puis une presque disparition dans les textes du rapport annuel. L'entreprise Rougier a éliminé progressivement le concept de DD pour le remplacer par des mots tels qu'environnement, social et économique (les trois piliers du DD) ou par un aspect purement microéconomique c'est-à-dire le concept RSE (voir graphique 1).

La RSE

Ce concept prend naissance à partir de l'année 2008 dans les rapports annuels de Rougier (Cf. graphique 1). Nous constatons que l'utilisation de la notion RSE s'accroît dès 2011 et atteint le maximum en 2013 puis la chute jusqu'en 2016.

Graphique 2 : Évolution de la fréquence du terme RSE de 2007 à 2016



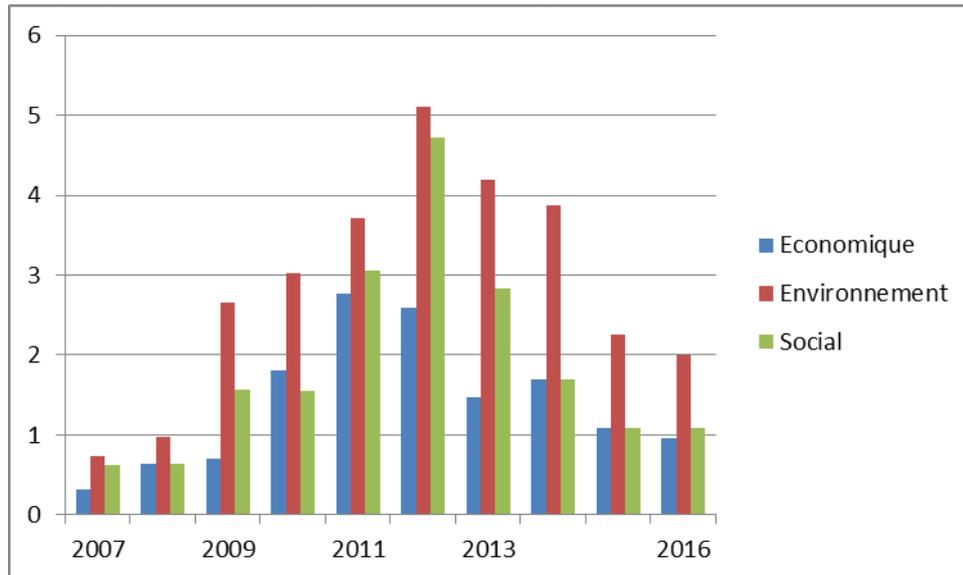
La certification CFS

Le graphique 1 indique que le terme certification est très utilisé dans les rapports annuels de Rougier. De 2008 à 2012 le mot certification a connu une récurrence fulgurante. Le pic est atteint en l'an 2012 puis le déclin intervient de 2013 à 2016. Le concept de certification a évolué dans les rapports annuels de 2008 à 2016 telle la courbe du cycle d'un produit (lancement, croissance, maturité et déclin). En effet, dans le bassin du Congo, la surface de forêt certifiée FSC (Forest Stewardship Council) est passée de 1,1 millions d'hectares à près de 5 millions d'hectares entre 2007 et 2012 (Rapport normes privées et durabilité, 2016). Cela pourrait justifier ce pic dans l'évolution du mot certification dans le discours de cette entreprise.

Cependant, le bois certifié africain représente encore une part de marché négligeable sur le marché des bois tropicaux consommés en Europe. Tout au long de la chaîne de transformation, de nombreux acheteurs ne sont pas demandeurs du label FSC. Ainsi, les acheteurs refuseraient de payer le surcoût lié à la certification, les vendeurs refuseraient eux aussi de vendre les bois avec la documentation permettant à l'acheteur d'obtenir le label FSC. Ce qui expliquerait la baisse de l'apparition du concept certification dans le discours de l'entreprise Rougier à partir de 2013 (Cf. graphique 1).

Les 3 piliers clés du DD

Graphique 3 : Les trois piliers du Développement Durable



Nous faisons le premier constat que le discours de Rougier est dominé par le concept environnemental, ensuite le concept social et enfin le concept économique (Cf. graphique 2). On pourrait dire ici que le concept **environnement** est très important pour l'entreprise Rougier sur la période étudiée (2007-2016). L'objectif déclaré de cette multinationale est de préserver les ressources naturelles à long terme et d'assurer le maintien des grands équilibres écologiques tout en limitant les impacts environnementaux. Le concept environnement invite l'entreprise Rougier à réfléchir à sa participation quant à la démarche du DD. Pour le groupe, le discours est particulièrement focalisé sur la façon dont il doit penser globalement et agir localement. A la lecture des rapports annuels, le DD de Rougier vise le développement économique compatible avec la protection de l'environnement et un progrès social partagé par toute la forêt du bassin Congo (Cameroun, Congo, Gabon et RCA). L'environnement est le terme du DD qui est mis le plus en valeur dans le discours de Rougier car très compatible avec l'activité sociale de l'entreprise et le maintien de la biodiversité et des écosystèmes. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 1, les mots clés les plus représentatifs dans le discours du groupe Rougier liés au concept environnement sont : préservation de la faune, pollution, ressource forestière, reboisement et ressource naturelle. Ce pilier est nécessaire pour les deux autres piliers.

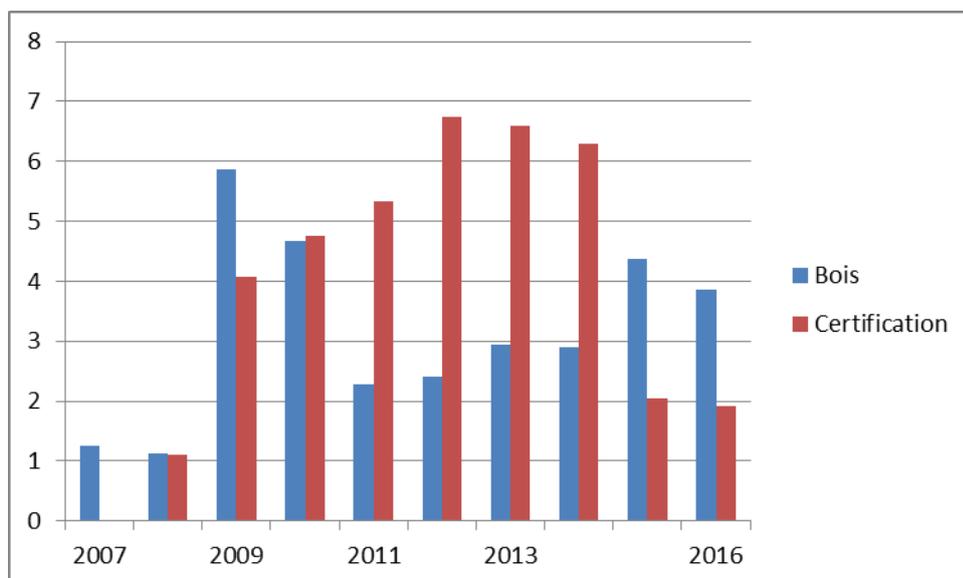
Le concept **social** vient en seconde position selon le calcul de la moyenne annuelle (Cf. tableau 2) et la représentation graphique. Le graphique 3 indique que c'est un concept qui connaît une phase de lancement, de croissance, de maturité et de déclin. Toutefois, il est présent dans les rapports annuels de Rougier. Ce qui montre un intérêt certain de Rougier pour sa responsabilité sociale. Ainsi, les mots comme salariés, sécurité et territoire sont mis en avant pour marquer l'importance du pilier de l'équité sociale. Pour accompagner ce concept, il y a également les concepts tels que : autochtones, communauté, riverain, condition de travail, partie prenante et villageois (Cf. tableau 1).

La dimension **économique** occupe la troisième place selon le tableau 2. Le pilier sur l'efficacité économique vise à développer la croissance et l'action économiques dans le but de faciliter la création de richesses pour tous, à travers des modes de production et de communication durables. Ce pilier, bien qu'il évolue en dents de scie (Cf. graphique 2), repose essentiellement sur l'utilisation rationnelle des ressources et des milieux naturels, sur l'amélioration des relations économiques internationales (exemple : la certification dans le but d'intégrer les critères de DD tout ceci afin d'assurer un commerce équitable,...) et l'intégration des coûts environnementaux et sociaux dans les prix des biens et des services. Il est également important de noter que l'action économique doit fortement contribuer au développement économique d'implantation de l'entreprise et à celui de tous les échelons.

Le terme bois

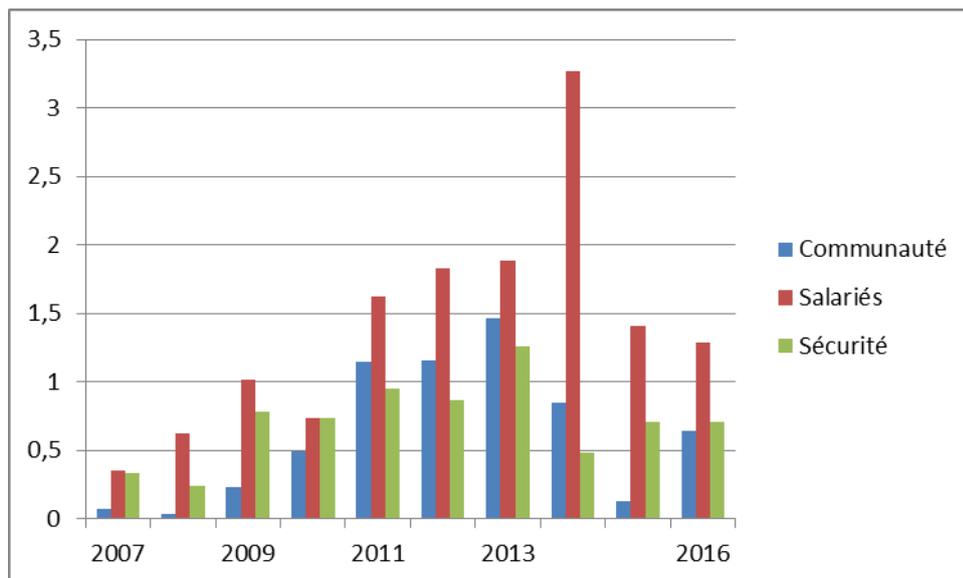
Il est l'un des termes les plus utilisés après le mot certification avec une moyenne de 3,16 selon le tableau 2 et le graphique 4.

Graphique 4 : Évolution de la fréquence des termes bois et certification de 2007 à 2016



Mots clés associés au concept social : communauté, salariés et sécurité

Graphique 5 : Évolution des fréquences des termes : communauté, salariés et sécurité



La notion de salarié est très présente dans les rapports annuels de cette entreprise forestière. Le salarié est un capital humain précieux pour Rougier. Selon ses rapports, Rougier agit en employeur responsable et développe un modèle social garantissant à ses employés de bonnes conditions de travail et un environnement de vie adapté à leurs besoins et ceux de leurs familles.

Les mots qui décrivent le contenu de la RSE (conditions de travail, parties prenantes, respect des lois) sont relativement peu présents dans les textes. L'entreprise met plutôt en avant les mots clés relatifs à son activité (bois et certification). Finalement, la communication de l'entreprise sur la RSE semble, dans les faits, très générale. Le peu d'intérêt accordé au contenu même de la RSE donne à penser qu'elle fait en réalité peu de choses en faveur de ses parties prenantes (salariés, territoires). A partir des fréquences annuelles, nous avons appliqué un traitement quantitatif sur l'évolution des mots clés. Nous avons calculé les coefficients de corrélation de deux distributions relativement aux mots clés pour deux années qui se suivent dans le temps. Ce calcul des coefficients de corrélation des vecteurs de fréquence de deux années consécutives (par exemple 2007-2008, 2008-2009...) permet de savoir si elles sont proches l'une de l'autre. Dans ce cas les mots clés les plus cités une année restent fréquemment utilisés l'année d'après⁷. Ces coefficients sont donnés dans le tableau 2.

Tableau 2 Coefficients de corrélation entre les distributions de fréquence de deux années consécutives

Années	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
R ²	0,55	0,73	0,93	0,72	0,97	0,90	0,86	0,59	0,97

*

⁷ Un test de Khi-deux aurait pu être également entrepris.

Nos résultats font apparaître qu'en général les coefficients de corrélation sont très élevés. Ce qui signifie que le classement des mots clés reste à peu près le même d'une année à l'autre. Il y a donc une certaine continuité dans le contenu du discours au sujet de la RSE de l'entreprise. Toutefois, on constate deux exceptions : les deux premières années et les deux avant dernières années pour lesquelles les coefficients de corrélation sont plutôt autour de 50%. Pendant les deux années il apparaît une certaine instabilité⁸ dans le discours de l'entreprise quant à ses pratiques RSE⁹.

5. L'analyse iconographique des couvertures des rapports Rougier

L'analyse iconographique, comme toutes les méthodes d'analyse qualitative, peut prendre différentes formes. Cependant, des constantes demeurent. Gavard-Perret et al. (2008 : 251) proposent d'appréhender le sens de l'imagerie à partir de trois niveaux d'analyse : le référent qui est l'objet étudié ; le signifiant qui est la représentation imagée ; le signifié qui est le sens perçu. Nous cherchons à appréhender la communication RSE (signifié) à partir de la couverture (référent) et des informations images et/ou textes qui y sont proposées (signifiant). Joliet et Martin (2007) conseillent, par ailleurs d'élaborer une matrice esthétique pour exprimer un constat iconique (images), plastique (formes) et chromatique (couleurs). A cet effet, nous avons mobilisé le sens des couleurs en marketing, traditionnellement utilisée pour étudier les messages publicitaires. Nous présentons en annexe 2 une matrice iconographique. Deux commentaires peuvent être apportés à l'étude iconographique des rapports Rougier : l'évolution du message pictural et l'évolution des pratiques de la RSE chez Rougier.

Nous pouvons distinguer une évolution du message pictural. En effet, l'entreprise véhicule dans cette communication imagée sa relation à la RSE. Les signes iconiques montrent la volonté de communiquer sur une maîtrise grandissante des métiers du bois et un intérêt de plus en plus affirmé de l'engagement RSE. Ainsi, du profil du bois (rapport 2007) à une scène de la vie sociale autour de l'activité bois (rapport 2016), on perçoit une évolution de l'ancrage dans les préoccupations RSE. Les signes chromatiques rappellent les contingences qui ont conduit à ces évolutions notamment l'environnement légal et la certification. D'ailleurs en 2008, quand Rougier obtient sa première certification FSC, la couverture ne présente que le logo de Rougier sur fond rouge, rappelant ainsi sa passion et son engagement à promouvoir une gestion durable. Les rapports suivants (2008, 2009 et 2010) corroborent ce message car le fond marron est dominant, ce qui met en évidence l'expertise et la sérénité dans l'activité bois. Les signes linguistiques sont, au contraire, discrets puisque le slogan « gérer la forêt, faire vivre le bois » est à peine perceptible jusqu'au rapport 2015 où il se dévoile. Par ailleurs, le changement de dénomination du rapport semble aussi marquer les périodes de l'évolution de l'engagement et donc de la communication RSE.

⁸ Par instabilité, nous voulons dire que si une année, un mot est en haut du classement l'année suivante il ne se retrouve plus en haut du classement mais il n'est toutefois pas en bas.

⁹ Les résultats de cette analyse d'une année sur l'autre ne sont pas opposables aux constats établis sur une période longue d'observation 2007-2016.

L'ère de la construction de la RSE, de 2008 à 2010 est véhiculée, essentiellement, à travers les signes chromatiques (fond jaune, rouge et marron). Face à la crise financière qui touche l'ensemble des secteurs et compte tenu des réglementations contraignantes, Rougier tente de rassurer ses investisseurs en proposant des solutions économiques alternatives. Le développement durable devient, la clé d'évolution de son modèle économique d'où la mise en scène de la certification pour se conformer aux normes environnementales et minimiser les coûts (Rapport 2009). L'ère du déploiement de la RSE, de 2011 à 2014, est essentiellement véhiculée à travers les signes iconiques. L'entreprise déploie la RSE et apporte des garanties telles que la certification pour « répondre à la demande croissante des marchés internationaux » (Rapport 2012 : 1)¹⁰.

On peut considérer qu'une nouvelle période débuterait en 2015, qui renverrait à une RSE mature. Elle est mise particulièrement en évidence avec les trois signes iconique, plastique et linguistique. Les signes linguistiques rappellent, par ailleurs, le slogan identitaire de l'entreprise. Au-delà de montrer l'harmonie entre la faune, la flore, les communautés, cela peut s'interpréter comme une volonté de se recentrer sur les activités principales.

Finalement, on remarque que deux principales périodes apparaissent : la construction de la RSE à travers notamment l'engagement dans la certification FSC : de 2007 (et même avant) jusqu'à 2010 et l'affirmation de la RSE par la mise en valeur d'une expertise DD et de l'harmonie faune, flore, communautés de 2011 jusqu'à présent.

6. Interprétation des résultats

Dans cette section finale, nous discutons des résultats que fournissent les analyses lexicographique et iconographique en nous interrogeant sur l'évolution des pratiques de RSE menées par Rougier et le type de RSE.

6.1. L'évolution des pratiques de RSE

Etudiant une entreprise sur près de 10 années il n'est pas étonnant que les actions de RSE évoluent. Parce que le contexte change, que l'entreprise modifie son organisation et sa stratégie, que l'entreprise a appris de ses propres pratiques de RSE. Dans notre cas on voit clairement apparaître deux périodes. Une première période, dite période d'émergence (peut-être même une construction) d'une RSE d'entreprise qui va de à 2006 à 2010 . Une seconde période au cours de laquelle le modèle de RSE s'affirme. Nous ne commentons pas les caractéristiques de la troisième (et dernière) période qui semble poindre après 2014 compte tenu du manque de recul en termes d'information. Les résultats de deux types d'analyse (lexicographique et iconographique) sont en cohérence. Elles donnent (voir tableau 3) des

¹⁰ Notons avec Capron (2009 : 26) que « on est donc dans un contexte particulier, où les citoyens français, alertés par un certain nombre de signaux, très médiatisés, sur la planète en danger, sont de plus en plus sensibles au respect de l'environnement et de la forêt notamment. Les entreprises ont intégré les aspirations des consommateurs et tentent d'y répondre en mettant en valeur des actions susceptibles de convaincre le consommateur, qu'elles font aussi un effort pour satisfaire le client ».

informations concordantes sur les transformations des messages de l'entreprise quant à ses pratiques de RSE.

Tableau 3. Résultats des deux types d'analyse et périodisation des actions RSE

Périodes de temps	Analyse lexicographique	Analyse iconographique
2006-2010	DD plutôt que RSE Bois est le mot phare : construction de la RSE autour d'un métier (travail du bois)	En termes de signe chromatique le fond marron est dominant = sérénité dans le travail du bois
2011-2014	Le terme RSE décolle en 2011 et atteint un pic en 2013 Le terme certification fait ses meilleurs scores Le terme salarié connaît 4 années de pics	Harmonie flore, faune et communauté Expertise de l'entreprise dans le développement durable

Source : nos propres données

6.2. Le type de RSE

a- RSE *Washing* ?

Le terme de RSE-washing a pour antécédent les pratiques de «*green washing*». On peut succinctement définir ce concept comme une volonté de diffuser des informations donnant l'image publique d'une entreprise totalement respectueuse de l'environnement et des parties prenantes en général (Greer et Bruno 1996 ; Ramus et Montiel 2005 ; Parguel et al. 2011 ; Walker et Wan, 2012 ; Roulet et Touboul, 2014). Elle renvoie assez explicitement à des actions de dissimulation ou de désinformation pour certains. A travers cette notion le périmètre du «*green-washing*» a été étendu à la notion plus générale de responsabilité sociale.

Le comportement de l'entreprise Rougier a fait l'objet de critiques. Ainsi, Rougier a été accusé d'expropriations abusives au Cameroun des pygmées Baka, d'exploiter des zones forestières, d'abattage d'un nombre d'arbres supérieur à celui autorisé, ainsi que d'exportation illégale de bois rare¹¹. De même *Le Monde* avait fait remarquer dans un article au titre sans

¹¹ Voir l'article non signé dans le journal électronique <https://www.237online.com>. Scandale: Le Fonds mondial pour la nature (WWF) exproprie au Cameroun (26 Mai 2016).

ambiguïté « Vaste trafic de blanchiment de bois illégal au Brésil »¹² que *Rougier Sylvaco* avec nombre d'autres entreprises européennes étaient suspectées d'importer des bois brésiliens provenant de déforestation frauduleuse, laquelle a beaucoup progressé depuis 2012 en Amazonie. Si tout n'est pas attesté et si tout ne rentre pas dans le concept d'infraction, le comportement de Rougier peut être mis en cause au moins ponctuellement pour un manque de responsabilité environnementale sur lequel l'entreprise ne communique pas. Remarquons que cela n'est pas propre à l'entreprise Rougier. Il y a ainsi toujours une part de RSE-washing dans la communication sur la RSE (Ramus et Monteil, 2005).

b- RSE Politique ?

L'approche de la RSE politique est très récente dans la littérature traitant du comportement de responsabilité sociale des firmes (Capron et Quairel, 2015). Elle vise principalement à décrire le changement du rôle de l'entreprise quant à la prise en charge des biens publics (Scherer et Palazzo, 2007) voir par un réel engagement dans des délibérations publiques. Les entreprises sont alors transformées en acteurs politiques dans des domaines d'actions publiques tels que l'éducation, les infrastructures, la santé, le réchauffement climatique ou la déforestation. Ce rôle de fournisseurs de biens publics est analysé par exemple par Dhaouadi (2016) dans le cas du groupe Shell en Tunisie. Dans ce contexte, s'agissant de l'entreprise Rougier la question qui vient à l'esprit est de savoir si cette entreprise participe à l'investissement en biens publics nécessaires au Cameroun, au Gabon ou au Congo afin de répondre aux défis environnementaux et sociaux. Dans cette problématique Rougier devrait en quelque sorte suppléer la défaillance des Etats et entreprendre des investissements d'infrastructures routières (aussi nécessaires pour l'exploitation forestière et le transport des grumes vers les ports) et d'éducation, ce que l'on retrouve dans les pages 20 et 46 du rapport annuel 2016. A ce propos, Rougier signale son rôle social joué sur les sites industriels et bases de vie isolées en milieu rural, notamment par la fourniture d'eau potable et d'électricité, mais aussi la gestion et le tri des déchets. Rougier assure également aux familles des salariés et aux populations locales proches des sites de l'entreprise l'ensemble des services de santé primaire. Quant aux actions menées en Afrique Subsaharienne, on note la sensibilisation au paludisme et la distribution de moustiquaires imprégnées, et la scolarisation des enfants.

Le constat que l'on fait est que l'action RSE entreprise par Rougier est limitée aux seules communautés de leurs zones d'implantation, notamment dans la fourniture de certains biens et

¹² Le Monde.fr | 17.05.2014 à 10h56 • Mis à jour le 20.05.2014 à 11h07 | Par [Nicolas Bourcier](#)

services sociaux. Ces réalisations voulues au profit des populations du Cameroun, du Congo et du Gabon sont conçues pour pallier aux défaillances étatiques constatées mais liées des impératifs de l'entreprise (Hamadou Daouda, 2014).

c- RSE Stratégique ?

Cette dernière décennie à la suite des perspectives esquissées par Porter et Kramer (2006), les comportements de RSE ont été évalués dans leur rapport avec les dimensions stratégiques suivies par les entreprises. Dans ce cadre on distingue deux grandes catégories de RSE. On a une RSE dite défensive ("responsive"), c'est-à-dire « acting as a good corporate citizen, attuned to the evolving social concerns of stakeholders, and mitigating existing or anticipated adverse effects from business activities » (Porter & Kramer, 2006, p. 85). Oppose à une RSE Stratégique qui vise à mettre en œuvre des innovations bénéficiant à la société comme à l'entreprise. Les succès commerciaux de la firme et ceux de la société se renforcent alors mutuellement. Il s'agit donc de créer une dimension sociale à une proposition de valeur, la stratégie de la firme et la réalisation sociale sont intégrées. Rougier fait état dans sa communication du reboisement. Certes il s'agit d'un aspect central de maintien de la ressource forestière. Mais est ce qu'on peut pour autant parler de RSE stratégique ? On peut mettre en regard de la gestion Rougier ce que font Michelin et Barito Pacific Group qui construisent une filière de caoutchouc naturel éco-responsable en Indonésie avec l'appui du WWF. Certes les activités des deux multinationales que sont Michelin et Rougier sont différentes. La récolte du produit de l'hévéa nécessaire à la fabrication des pneumatiques impose déjà une gestion spécifique de la ressource forestière : plantation, entretien des arbres, récoltes. Très différentes du prélèvement des grumes. Michelin et Barito Pacific Group ont construit un partenariat pour restaurer trois concessions ravagées par la déforestation, totalisant 88 000 hectares, à Sumatra et Bornéo¹³. La moitié des parcelles sera plantée en hévéas, l'autre moitié consacrée à des cultures vivrières et à la réimplantation d'espèces locales. Ce projet permettra la création d'emplois. Michelin et Barito Pacific Group ont mis en place un organe de gouvernance où siège le WWF, qui aide à adopter les meilleures solutions de plantation. Cette coopération locale vise à protéger les parcs naturels de Tiga Pulluh et Limau menacés. Il nous semble que Rougier ne construit pas des projets de ce type. Par conséquent Rougier apparaît loin de développer une vision proactive de la RSE: renforçant la stratégie de l'entreprise à travers le progrès social. Son comportement de RSE

¹³ Rapport d'activité et de développement durable 2016 du Groupe Michelin.

serait plutôt de type « défensif ». Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne produit pas d'améliorations mais elle le fait sans continuité avec sa stratégie globale.

Conclusion

In fine redisons que ce travail a été réalisé uniquement par la mise en forme et l'analyse des textes des rapports de l'entreprise sur sa RSE et son comportement en termes de DD. Aucune enquête auprès des responsables n'a donc été menée. Il faut donc prendre avec prudence nos résultats. Notre recherche est encore exploratoire en ce que nous n'avons utilisé que des outils somme toute rudimentaires de l'analyse lexicométrique et l'iconographie. Ce type d'analyse gagnerait à être généralisée parce qu'elle fournit une base objective pour établir des comparaisons entre firmes ou secteurs. Reste qu'on prend pour données des discours qui peuvent être éloignés des (voir opposés aux) conduites des entreprises. D'autres méthodologies complémentaires de type enquêtes sont alors nécessaires pour construire un diagnostic pertinent

Le constat que les pratiques RSE évolue fonde le concept de cycle de vie de la RSE au niveau de l'entreprise. Le travail de Mbouna (2017) s'inscrit dans cette perspective et apporte d'intéressants éclairages sur ce concept. Enfin nos résultats sont à resituer en rapport avec ces considérations sur les méthodes. Il nous semble toutefois que s'agissant une firme multinationale, la démarche RSE est beaucoup plus complexe. Par exemple un résultat qui devrait être confirmé est que la RSE politique et RSE défensive peuvent coexister comme comportement typique d'une entreprise.

Références

- Andreani J-C et Conchon F. (2005), « Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing », <https://www.researchgate.net/./238711815>.
- Berger-Douce S., (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de Gestion*, 2011/6, n° 215, p.147-166.
- Boulocher, V. et Ruaud, S. (2016), *La couleur au cœur de la stratégie marketing*, Deboeck, 253p.
- Boulocher-Passet V. et Ruaud S. (2016), *La couleur au cœur de la stratégie marketing*, Boeck Supérieur.
- Capron M. (2009), « De la Françafrique à la responsabilité sociale des entreprises, les dynamiques entre les firmes, l'Etat et les mouvements sociaux en France », Programme de l'UNRISD Marchés, Entreprise et Réglementation, document n°6, 37 pages.
- Capron M., & Quairel F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. Ed. La Découverte, collection Grands Repères-Manuel.
- Commission des Communautés Européennes (CCE) (2001), *Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 31p.
- Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) (1987), *Notre avenir commun*, Édition du Fleuve, Québec.
- Delefosse, M. S., Bruchez, C., Gavin, A., & Stephen, S. L. (2015), « Diversity of the Quality Criteria in Qualitative Research in the Health Sciences: Lessons from a Lexicometric Analysis Composed of 133 Guidelines », In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 16, No. 2.
- Dhaouadi I. (2016), « La "RSE politique": quel rôle et quelle légitimité pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale? », *Communication Colloque RIODD 2016*, - hal.archives-ouvertes.fr.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert.
- Garric, N., Capdevielle-Mougnibas, V., & Besses, M. O. (2006), « Intérêts et limites de l'analyse du discours pour la recherche interdisciplinaire et la coproduction de connaissances scientifiques. Le cas d'une analyse lexicométrique d'entretiens avec Lexico3 », *Jadt 2006*, 439-450.
- Gavard-Perret ML., Gotteland D. et al. (2008), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, 380pages.
- Gond J-P, I. Igalens (2016), *La responsabilité sociale des entreprises*. PUF ; Que sais-je.
- Greer J. et Bruno K. (1996), *Greenwash: the reality behind corporate environmentalism*, Third World Network, New York: Apex Press, Penang, Malaysia.

Hamadou Daouda Y. (2014), « Responsabilité Sociale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses : Cas du groupe AREVA au Niger », [VertigO] la Revue électronique en sciences de l'environnement, 14 (1).

Igalens J. (2006), « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC40 », *Cahier de recherche*, 173.

Jacquemot P. (2013), *Économie politique de l'Afrique contemporaine*, Armand Colin, Paris.

Jacquier C. (2011), « Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? », *Vie sociale*, n°2, pp.33-48.

Joliet F. et Martin T. (2006), « Les représentations du paysage et l'attractivité touristique : le cas « Tremblant » dans les Laurentides », *revue de recherche en tourisme* 26-2, pp. 53-58.

Le Roy F, Marchesnay M. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roalnd Perez*. Editions EMS. Management société.

Mbouna M. N., (2017) « Du management de la RSE au management par la RSE à la lumière du concept de routine organisationnelle : une étude longitudinale », in *Simen, Hounkou et Nkakleu (dir.)*, Mélanges en l'honneur de B. Tidjiani à paraître.

Médard J.F. (1969), *Communauté locale et organisation communautaire aux États-Unis*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Parguel B. et Benoit-Moreau F. et Larceneux F. (2011), « How sustainability ratings might deter 'green-washing': A closer look at ethical corporate communication », *Journal of business ethics*, 102(1), p.15.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92.

Quairel-Lanoizelee F., (2016), Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage. *Society and Business Review*, 11(2), 130-154.

Quivy R. et Campehnout L. (1995), *Manuel de recherche*, Paris, Dunod 2.

Ramus C. A. et Montiel I. (2005), « When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? », *Business & Society*, 44(4).

Robert A.D et Bouillaguet A. (1997), *Analyse de contenu. Que sais-je ?*, France PUF.

Roulet T. J. et Touboul S. (2015), « The intentions with which the road is paved: Attitudes to liberalism as determinants of green-washing », *Journal of Business Ethics*, 128(2), pp.305-320.

Scherer A.G. et Palazzo G. (2007), « Towards a Political Conception of Corporate Responsibility-Business and Society seen from a Habermasian Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 1096-1120.

Tozzi P., Guénaou S. et Ndiaye A. (2011), « Gouverner par les normes environnementales : jeux d'acteurs et de puissance dans la certification forestière », *Espace et société*, vol. 146, pp.123-139.

Walker K. et Wan F, (2011), « The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications », *Journal of business Ethics*, 109 (2), pp. 227-242.

Annexe 1 : Les rapports Rougier de 2007 à 2016

Éléments	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Titre du document	Rapport annuel	Rapport annuel	Rapport annuel	Rapport annuel	Rapport RSE	Rapport RSE	Rapport RSE	Rapport RSE	Rapport annuel	Rapport annuel
Logo	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »	Logo Rougier « R expansion »
Image de couverture	Photo de profil d'un arbre	Photo du logo sur fond rouge	Graphisme d'une grume sur fond marron boisé	Photo d'une coupe de bois	Photo d'étagères de bois sur fond vert	Représentation de l'écosystème autour du bois	Dessin d'un Arbre blanc (livre blanc rse)	Graphisme forêt : harmonie faune et flore	Graphisme environnement : harmonie faune et flore et communauté	Graphisme vie sociale au cœur de la forêt
Nombre de pages	148	176	32	21	32	32	32	32	54	47
Nombre de Pages réservées à la RSE	Première partie du document 12 pages	Première partie du document 14 pages	Rapport entier 34 pages	Rapport entier 21 pages	Rapport entier 32 pages	Rapport entier 32 pages	Rapport entier 32 pages	Rapport entier 32 pages	Dernières partie du document 16 pages	Dernières partie du document 13 pages
Parties prenantes dédiées	Adresse aux actionnaires	Adresse aux actionnaires	Adresse aux actionnaires	Adresse aux actionnaires	Pas d'adresse aux actionnaires – Ensemble des PP	Pas d'adresse aux actionnaires – Ensemble des PP	Pas d'adresse aux actionnaires – Ensemble des PP	Pas d'adresse aux actionnaires – Ensemble des PP	Entretien croisé vice PCA et DG de Rougier	Adresse aux actionnaires
Message du président du directoire	Poursuivre la stratégie de croissance qualitative	Poursuivre le développement, la maîtrise et la valorisation de la ressource forestière	Maintenir la gestion efficiente et durable via la certification	S'appuyer sur la solidité financière pour industrialiser la filière bois en Afrique	Maintenir le cap dans la démarche de progrès et d'anticipation	Maintenir le cap dans la démarche de progrès et d'anticipation	Poursuivre la démarche de progrès et d'anticipation	Renforcer la démarche de progrès et d'anticipation	Atouts solides et nouvelle gouvernance pour soutenir une nouvelle étape du développement	Poursuivre le développement grâce à nouvel accord de financement
Message des préfaces	Rougier, un opérateur expert en bois tropicaux	Rougier, un opérateur expert en bois tropicaux certifiés	Rougier, un opérateur expert en bois tropicaux certifiés	Rougier, un opérateur expert en bois tropicaux certifiés africains	Rougier, fondé en 1923, aujourd'hui leader des bois tropicaux certifiés africains	90 ans d'ambition et d'anticipation au service du bois	Rougier, fondé en 1923, leader des bois tropicaux certifiés africains	Rougier, fondé en 1923, leader des bois tropicaux certifiés africains	Edito : entretien croisé PCA-DG ; Au cœur de nos métiers ; nos produits	Au cœur de nos métiers
Sommaire	Le groupe ; l'activité et la stratégie ; Le développement durable ; La bourse ; Glossaire sélectif des principales essences ; Cahier financier	Le groupe ; Bienvenu dans l'univers Rougier ; Une démarche de progrès ; Glossaire sélectif des principales essences ; Cahier financier	Le groupe ; Les activités ; développement durable	Le groupe ; Les activités ; développement durable	Notre engagement environnemental ; Notre engagement sociétal	Notre engagement environnemental ; Notre engagement sociétal	Notre engagement environnemental ; Notre engagement sociétal	Vision ; Actions ; Performances	Rougier en mouvement ; Notre ADN ; Nos activités ; Nos actions RSE	Edito ; Notre ADN ; nos activités ; nos actions RS

Source : rapports Rougier de 2007 à 2016.

Annexe 2 : Une matrice iconographique des images de couverture (rapports Rougier)

	Titre	Signes linguistiques	Signes iconiques	Signes chromatiques	Sens (recours à l'analyse des couleurs en marketing)
2007	Rapport annuel	Aucun	Photo de profil d'un arbre sur fond jaune moutarde	Fond jaune moutarde, vert des feuillages	Notre métier : travailler le bois. Rougier communique sur sa maîtrise du secteur notamment de la coupe du bois (jaune = connaissance). La communication s'adresse aux investisseurs, pour les rassurer car il y a des évolutions réglementaires RSE
2008	Rapport annuel	Aucun	Photo du logo sur fond rouge	fond rouge	Rougier en quête de certification bois, montre sa passion pour le bois (rouge = passion). La communication s'adresse aux autorités de certification mais cherche aussi à rassurer les investisseurs sur les atouts pour obtenir la certification. Mis aussi une période de questionnement
2009	Rapport annuel	Aucun	Graphisme d'une grume sur fond marron boisé	fond marron boisé	Rougier, expert en bois Une gestion efficiente et durable via la certification. Le marron exprime l'ancrage dans le terroir, la compréhension des attentes des parties prenantes. L'apaisement face aux enjeux de l'environnement notamment l'interdiction d'exporter des grumes depuis le Gabon.
2010	Rapport annuel	Aucun	Photo d'une coupe de bois et des images complémentaires de la forêt à la grume	Bois marron	La maîtrise de la chaîne de valeur de la filière bois. Le marron exprime l'ancrage dans le terroir, la compréhension des attentes des parties prenantes. L'apaisement face aux enjeux de l'environnement notamment face à l'interdiction d'exporter les grumes.
2011	Rapport RSE	Responsabilité sociale et environnementale	Photo d'étagères de bois sur fond vert	Fond vert	Engagement RSE assumé. Rougier, pleinement acteur du développement durable. La stabilité des enjeux stratégiques RSE de Rougier avec l'étagère et le vert.
2012	Rapport RSE	Rougier étend sa certification FSC au Cameroun	Photo des arbres et Représentation de l'écosystème autour du bois (faune, flore, communautés)	Vert de la forêt	leader des bois tropicaux certifiés africains. La forêt montre que Rougier s'inscrit dans une approche globale, systémique... (ce c'est plus des coupes ou des morceaux de bois). L'entreprise s'est stabilisée dans la gestion durable des forêts... la certification porte ses fruits en termes économiques avec les attentes des marchés.
2013	Rapport RSE	Responsabilité sociale et environnementale	Dessin d'un Arbre blanc	Blanc	Ce motif rappelle le livre blanc de la RSE. C'est un manifeste de l'engagement RSE de Rougier.
2014	Rapport RSE	Responsabilité sociale et environnementale	Graphisme forêt : harmonie faune et flore	Vert et terre	Rougier s'engage à préserver l'harmonie faune et flore
2015	Rapport annuel	Gérer la forêt, faire vivre le bois	Graphisme environnement : harmonie faune et flore et communauté	Vert et terre	Les activités de Rougier préservent l'harmonie faune, flore, communautés.
2016	Rapport annuel	Gérer la forêt, faire vivre le bois	Graphisme vie sociale au cœur de la forêt	Vert, bleu, rouge	Les activités de Rougier contribuent à la vie sociale

Source : analyse du corpus iconographique par les auteurs.