



CLASSIQUES  
GARNIER

NKAKENE MOLOU (Laurence), MBOUNA (Murielle Natacha), « L'évolution de la RSE d'une entreprise forestière en Afrique. Les résultats d'une analyse lexicométrique », *Entreprise & Société*, n° 3, 2018 – 1, p. 137-162

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0137](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0137)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2018. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

NKAKENE MOLOU (Laurence), MBOUNA (Murielle Natacha), « L'évolution de la RSE d'une entreprise forestière en Afrique. Les résultats d'une analyse lexicométrique »

RÉSUMÉ – Cet article a pour objectif de décrire les évolutions observées dans les pratiques de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'une grande entreprise. À partir d'une analyse lexicométrique sur la période 2007 à 2016, les principaux résultats montrent que le contenu de la conduite RSE change au cours du temps. Il nous semble en accord avec la typologie de Zadek (2004) que la RSE de cette entreprise passe d'une approche de mise en conformité à un modèle plus managérial.

MOTS-CLÉS – RSE, types de RSE, développement durable, lexicométrie, parties prenantes

ABSTRACT – This article aims to describe the evolutions observed in the practices of Corporate Social Responsibility (CSR) of a large company. Based on a lexicometric analysis over the period 2007 to 2016, our main results show that the content of CSR behavior changes over time. It seems to us in agreement with the typology of Zadek (2004) that the CSR of this company moves from a compliance approach to a more managerial model

KEYWORDS – CSR, Types of CSR, Sustainable Development, Lexicometry, Stakeholders

# L'ÉVOLUTION DE LA RSE D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE EN AFRIQUE

Les résultats d'une analyse lexicométrique<sup>1</sup>

Laurence NKAKE NE MOLOU  
Université de Yaoundé II

Murielle Natacha MBOUNA  
Institut National des Sciences  
de Gestion de Libreville

## INTRODUCTION

Parler de pratiques RSE revient à définir la capacité d'une entreprise à gérer simultanément sa responsabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes, au-delà des obligations techniques, légales et économiques (Berger-Douce, 2011 ; Capron et Quairel, 2007, 2015 ; Gond et Igalens, 2016 ; Mercuri Chapuis, 2014 ; Quairel, 2016). Des décennies après les travaux pionniers de Bowen (1953) et Carroll (1979), le regain d'intérêt pour la RSE dans les années 1990 autour du développement durable, conduit de nombreux pays à adopter des réglementations nouvelles sur les entreprises visant le *reporting* social.

---

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

S'agissant des pratiques RSE, il y a maintenant une très imposante littérature expliquant pourquoi une firme réagissant aux pressions sociales et environnementales met en œuvre des conduites responsables. Globalement, la question du pourquoi et du comment occupe le champ des analyses en gestion. Dans ce contexte, différentes typologies ou formes de RSE permettent de comprendre la pratique de la RSE des entreprises (Bocquet *et al.*, 2013 ; Porter et Kramer, 2006). Le caractère statique de ces recherches est aujourd'hui remis en cause par une perspective dynamique de compréhension et d'analyse de la RSE. En effet, comme tout phénomène organisationnel, le contenu du comportement de RSE évolue au sein des entreprises qui ont une conduite responsable. Ce qui pose de nouvelles questions sur la dynamique évolutive notamment les formes, facteurs et acteurs du changement. Notre question de recherche est la suivante : partant de l'idée que le contexte dans lequel les entreprises change et que les modèles cognitifs des directions des firmes en termes de RSE évoluent nécessairement au cours du temps, cela implique qu'on observe, décrive et comprenne *la RSE comme processus en évolution*. Ceci renvoie à l'idée que la RSE est un phénomène essentiellement *dynamique* (Rasche *et al.*, 2017). De nouvelles idées quant aux responsabilités sociales d'une entreprise débouchent sur de nouvelles pratiques, qui s'incrusteront dans de nouvelles routines. Il y a, toutefois, encore peu de travaux explorant les formes que prennent l'évolution des conduites de RSE des entreprises (celui de Castello et Lozano, 2009, constitue une brillante exception). Ce papier vise à observer les transformations dans les pratiques RSE et découvrir des tendances rendant compte des évolutions. Pour répondre à cette question, nous réalisons une étude longitudinale de l'entreprise Rougier spécialisée dans l'exploitation forestière en Afrique centrale.

Par ailleurs, 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* 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 en sciences des organisations. Nous utilisons ces méthodes *pour décrire et analyser les pratiques de RSE* de l'entreprise Rougier.

Le papier est ainsi structuré : la section I détaille la question de recherche à la base de cet article autour de l'observation et de la compréhension des changements du contenu de la RSE des entreprises. La section II offre une présentation de l'entreprise sous observation et un descriptif de l'analyse lexicométrique comme outil méthodologique de base. Nous la mobilisons ensuite pour rendre compte de l'évolution du contenu des pratiques de RSE déployées par Rougier à travers les mots clés des rapports successifs diffusés par l'entreprise sur sa RSE (sections III). Une dernière section (IV) tire les implications de l'analyse empirique, notamment, de manière à expliciter l'évolution de la RSE menée par l'entreprise.

## I. COMPRENDRE LES CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES RSE DES ENTREPRISES

La littérature rend compte des processus par lesquels la mise en œuvre de la RSE se fait et les types de gouvernance qui accompagnent durablement cette implémentation. En d'autres termes, la littérature traite principale du pourquoi et du comment de l'adoption par les firmes de la RSE. Un autre pan de la littérature se préoccupe davantage du *type* de RSE qui est ainsi développé. En général, cette littérature retient comme critère essentiel la portée de la RSE sur les processus, la stratégie et les performances (la position concurrentielle) des firmes. Quelques typologies ont fait l'objet d'études attentives. Citons en premier lieu le travail pionnier de Porter et Kramer (2006) avec la dualité RSE défensive/RSE stratégique qui a influencé considérablement les analyses ultérieures. Dans ce cadre, on distingue deux grandes : 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 et Kramer, 2006, p. 85), opposée à une RSE stratégique qui vise à mettre en œuvre des innovations bénéficiant à la société comme à l'entreprise.

L'étude documentée de Martinet et Payaud (2008) envisage, en revanche, quatre formes de RSE : une RSE « cosmétique », une RSE périphérique, une RSE intégrée, une RSE « *Bottom of the Pyramid* ». La recherche de Castelló et Lozano (2009) porte sur une typologie ternaire : une RSE protectrice de la réputation de la firme, une RSE intégrée, une RSE citoyenne. Les différenciations entre ces approches taxonomiques ne se font pas tant sur l'échelle des pratiques RSE mais beaucoup plus sur ce qu'elle implique quant à la structure et la stratégie de la firme. Enfin, notons qu'il y a bien évidemment des recoupements entre ces approches. L'étude exploratoire menée par Mbouna (2016) sur les formes de RSE dans le contexte de l'économie gabonaise suggère trois formes : RSE réactive, proactive et pro-réactive. La dernière concerne uniquement les grandes entreprises du secteur régulé. L'entreprise Rougier sur laquelle porte la partie empirique de notre recherche en est une. Avec ce dernier type, on échappe à la dichotomie déterminisme (RSE réactive) / volontarisme (proactive) comme principe d'engagement RSE. C'est une RSE à la fois défensive mais qui inclut des éléments stratégiques.

Il y a une tout autre question, encore très peu abordée dans la littérature, celle des changements de formes dans les pratiques RSE des entreprises. La question n'est donc plus de savoir pourquoi la firme met en place un comportement de RSE mais, une fois qu'elle entre dans le processus (on ne traite pas de la question de savoir si elle en sort) *comment cette conduite responsable évolue*. Cette seconde question rend compte du fait que la vision des directions des firmes en termes de RSE change.

Cette question est envisagée par la littérature essentiellement sous deux angles. La première, plus générale, est celle de l'apprentissage, c'est-à-dire comment la firme peut apprendre à devenir socialement responsable (Igalens et Gond, 2008). Cette problématique permet de répondre aux questions suivantes : Comment les entreprises progressent-elles tout en communiquant davantage sur la RSE ? Comment elles adaptent-elles leurs pratiques au contexte (externe, interne) changeant ? Quels mécanismes sont ici impliqués ? Quel modèle de changement est actionné (imitation des concurrents, recours à des conseils extérieurs, réflexion sur les meilleures pratiques en vigueur). Un second courant pense les transformations dans le contenu des pratiques responsables des entreprises à l'aide des types de RSE que l'on a décrit. Par exemple, Martinet et Payaud (2008) retiennent explicitement les possibles transformations

dynamiques des formes de RSE, avec le passage d'un type de RSE à un autre. Une attention particulière étant accordée au passage d'une RSE périphérique à une RSE intégrée (Martinet et Payaud, 2008, p. 208 et suivantes). Toutefois, toutes les modifications des contours et des contenus de la RSE ne se structurent pas autour du passage d'une catégorie à une autre. Bien qu'on ne puisse pas l'exclure non plus. Remarquons que plus la typologie est construite autour d'un petit nombre de types de RSE (deux ou trois par exemple) il s'ensuit que le changement s'analyse comme un saut d'un type de RSE à un autre. Il est alors difficile de repérer des changements beaucoup plus mineurs au sein d'un type particulier. En revanche, avec des typologies plus fines, des changements peuvent être pensés comme le franchissement d'étapes ou de paliers.

Ce papier se propose d'analyser *ce qui change dans les pratiques RSE d'une entreprise à travers l'étude de sa communication sur la RSE*. L'objet de la recherche est bien d'observer puis d'analyser ce qui change en termes de comportement de RSE à travers ce média. Ce projet de recherche nous impose 1) de questionner la littérature existante quant à sa capacité à rendre compte des changements dans les conduites RSE des entreprises, 2) de bien poser les difficultés méthodologiques liées en particulier au recours aux matériaux fournis par l'entreprise sous observation. Reprenons ces deux points :

### 1.1. QUELS MATÉRIAUX LA LITTÉRATURE NOUS FOURNIT POUR MIEUX REPÉRER ET ÉTUDIER LES FORMES ET LES FACTEURS DE CHANGEMENT DANS LES PRATIQUES (DÉMARCHES) RSE DES ENTREPRISES ?

Zadek (2004) considère que les firmes, bien qu'elles apprennent chacune de façon idiosyncrasique, passent à travers 5 étapes bien discernables s'agissant de la RSE : défensive, mise en conformité, managériale, stratégique, civile<sup>2</sup>. Les stades sont associés à un apprentissage plus complexe au fur et à mesure que la firme évolue (Post et Altman, 1994). L'idée d'un processus plutôt continu est aussi à la base des recherches de Munilla et Miles (2005) qui proposent une évolution en 3 étapes : RSE

2 Au stade défensif, la RSE vise à défendre l'image et la marque de la firme contre des attaques contre sa réputation, au stade de mise en conformité (compliance) le but est d'atténuer les effets négatifs des risques existants, au stade managérial, il s'agit d'incorporer les questions sociales dans les processus même de management, au stade de la RSE stratégique les questions sociales occupent le cœur de la stratégie industrielle, au stade civil, la firme doit assurer la promotion de la RSE dans toute l'industrie.

« obligatoire », RSE stratégique, RSE « au-delà des obligations légales, sociales et stratégiques ». Ils avancent que passer à travers ces différentes étapes imposent des prérequis. Pour Mirvis et Googins (2006), au fur et à mesure que l'évolution se fait on a des pratiques, des processus et des systèmes de management de la RSE de plus en plus complexes et intelligents. Les 5 stades de RSE qu'ils ont identifiés sont dits « *elementary, engaged, innovative, integrated and transforming* ».

On peut retirer de ces analyses que les firmes évoluent à travers différentes postures relativement à leur compréhension de la RSE, de sa structure et de ses effets (Castelló et Lozano, 2009). Notre recherche ne vise pas à tester ces typologies de RSE (par définition statique), ni des trajectoires de firmes qui traversent plusieurs états concernant la RSE (trajectoires par essence dynamiques) ; on désire observer et analyser les effets de facteurs favorisant (*drivers*) les transformations dans la conduite des firmes à travers le cas de l'entreprise Rougier implantée en Afrique. La RSE se développe et change de formes sous l'effet de plusieurs forces : la pression de la société, la structure et la dynamique d'une industrie, la culture même de l'entreprise (Mirvis et Googins, 2006)<sup>3</sup>.

On peut s'appuyer ici sur les déterminants des changements stratégiques proposés par Castelló et Lozano (2009) pour suivre le sentier d'évolution des formes prises par la RSE au sein des firmes : 1) vision de la RSE, 2) leadership (qui impulse les initiatives RSE ?), 3) autorité (qui possède l'autorité pour impulser et structurer les pratiques de RSE ?), 4) différenciation stratégique (la RSE est-elle importante dans le positionnement de la firme dans l'industrie), 5) échelle et profondeur de la démarche RSE dans l'organisation, 6) les technologies du changement ; 7) niveau de collaboration avec les *stakeholders*.

#### 1.2. PEUT-ON UTILISER LES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR UNE ENTREPRISE POUR OBSERVER LA STRATÉGIE RSE DES ENTREPRISES ? EST-CE QUE LA RÉFÉRENCE À UN MÉDIA DE COMMUNICATION EST PERTINENTE POUR UNE RECHERCHE OBJECTIVE (OU SUPPOSÉE PROCHE) ?

La question a du sens puisque beaucoup d'entreprises ne font que communiquer sur la RSE sans vraiment l'implémenter. Autrement dit, les entreprises recherchent bien souvent de la légitimité dans ce domaine à travers leur seule rhétorique (Castelló et Lozano, 2011). Bien que

3 Ajoutons : les rapports de forces entre parties prenantes.



notre objet de recherche ne soit pas la communication de l'entreprise, il nous faut ici questionner sérieusement l'hypothèse fondatrice de la recherche, à savoir qu'on peut trouver dans les rapports annuels RSE et développement durable des sources d'informations non biaisées permettant de suivre de façon longitudinale les évolutions « réelles » de la conduite de l'entreprise en matière de RSE. La question de la RSE-washing affleure ici. Ce type de RSE 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. À travers cette notion, le périmètre du « *green-washing* » a été étendu à la notion plus générale de responsabilité sociale.

Pour une entreprise, la communication sur la RSE est devenue une obligation, celle d'être transparente sur ses actions y compris sur sa RSE et plus généralement ses actions de transparence... La littérature reconnaît qu'il s'agit d'un exercice à double tranchant : la communication est nécessaire, mais présente des risques en termes de réputation (idée de base de Rasche *et al.*, 2017). Cette activité doit donc être « managée ». Les entreprises ont appris à le faire de manière à séduire les parties prenantes les plus sceptiques. Une des idées essentielles de ce type de management est que l'entreprise doit être perçue comme n'essayant pas de cacher quelque chose (Morsing, 2017). Selon nous, Wickert et Corlissen (2017) résument bien les deux termes de l'alternative : soit les activités de communication reflètent bien les efforts substantiels de promotion de la RSE faits par l'entreprise, soit il s'agit de formes symboliques d'impression sans réelle substance. Les informations dont on dispose sur l'entreprise Rougier nous disent qu'on est accroché à la première option.

Il y a une seconde question de méthode, plus subtile, qu'il est nécessaire d'aborder. On doit, en effet, s'assurer que sur la période que nous étudions il n'y a pas de changement de fond quant au modèle de communication de l'entreprise et en particulier s'agissant de sa RSE. Là encore, on fait l'hypothèse sur la base de nos informations sur l'entreprise qu'il n'y a pas eu de modifications notables ou repérables

dans le modèle de communication. Ce qui nous permet d'avancer que les changements qu'on observe de façon longitudinale dans le fond du discours correspondent bien à un changement dans le contenu même des démarches RSE.

Il est clair, toutefois, que la « pleine transparence » est quelque chose qui se réalise de façon exceptionnelle. Remarquons qu'elle n'est pas neutre en ce que le choix et la sélection des thèmes et des mots vont nécessairement à l'appui d'une vision et d'une politique.

## II. CHAMP EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE ET DE MÉTHODOLOGIE

On commencera par donner des informations sur l'entreprise étudiée avant de présenter notre démarche méthodologique.

### II.1. ENTREPRISE SOUS OBSERVATION : LA MULTINATIONALE ROUGIER

La multinationale française Rougier<sup>4</sup> 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

<sup>4</sup> Ce développement s'est largement inspiré du rapport annuel (2016) intitulé : *Gérer la forêt, faire vivre le bois*.

- (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 m<sup>3</sup> de bois et les sites industriels du Groupe transforment localement 160 000 m<sup>3</sup> 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.

À grands traits son histoire peut être ainsi résumée. En 1923, l'histoire de Rougier commence à Niort. 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 (Djoum). 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 Lignafrica, 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...).

## II.2. MÉTHODOLOGIE : L'ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE

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). 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 plus grand intérêt 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 Annexe 1). 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 procédé à une analyse lexicométrique. Garric *et al.* (2006) la définissent 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).

Dans le cadre de ce travail 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 nous reviendra également d'interpréter les résultats obtenus. Dans cette perspective il faudra « *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, p. 31). 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.

Un important constat que nous avons fait est qu'on n'a pas suffisamment d'informations sur Rougier (sa stratégie, son organisation, sa gouvernance) pour utiliser de façon pertinente l'ensemble du modèle de Castelló et Lozano (2009). En conséquence et dans une logique plus inductive, on aura principalement recours à ce que l'observation nous fournira. Évidemment, les schémas et variables passés en revue dans la section nous servent également.

*In fine*, notons que nous ne connaissons des travaux similaires au notre, notre étude lexicométrique s'avère donc un travail de pionnier, nécessairement exploratoire.

### III. RÉSULTATS

Dans ce papier nous ne pouvons rendre compte de la totalité de l'analyse lexicométrique. Nous renvoyons pour cela le lecteur à notre *working paper* (Nkakene *et al.*, 2017). Nous avons choisi un corpus de mots renvoyant à des caractéristiques du comportement des firmes en matière de RSE<sup>5</sup>. Nous avons travaillé sur 30 mots. Ils figurent dans la première colonne de l'Annexe 2. Pour chacun des mots, nous avons calculé le nombre de fois que le mot apparaîtrait 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. Sur 30 mots, onze mots (ou mots clés) les plus utilisés ont été recensés dans les rapports annuels de Rougier par le biais d'un calcul de moyenne sur les dix années.

Mots	Moyenne
Certification	3,88
Bois	3,16

5 Nous pouvons donc affirmer qu'aucun mot dont le contenu serait important pour une analyse de la RSE n'a été oublié.

Développement Durable	3,16
Environnement	2,85
Social	1,88
Économique	1,4
Salariés	1,4
RSE	0,71
Sécurité	0,7
Communauté	0,62
Riverain	0,58

TAB. 1 – Moyenne annuelle des mots clés les plus utilisés.

Le concept certification domine et marque la 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. Le mot bois vient en deuxième position et renvoie à l'activité principale de la multinationale Rougier. Un autre mot clé est le concept de Développement Durable (DD). Le DD tente de réconcilier le développement et le respect de la nature. Le terme environnemental est relatif à l'environnement, à sa protection. La notion de social peut s'entendre comme l'expression de l'existence de relations et de communication entre les êtres vivants. La RSE est un concept dédié aux préoccupations sociales et écologiques intégrées dans le management quotidien des entreprises (Igalens, 2006).

Un constat notable de cette recherche est que l'on confirme que le contenu de la RSE change au cours du temps. Dans cette section, nous discutons des résultats que fournit l'analyse lexicométrique en nous interrogeant sur l'évolution des pratiques. Puis, nous nous interrogeons sur les *types* de RSE menées par Rougier.

### III.1. UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE RSE

Étudiant une entreprise sur près de 10 années il n'est pas étonnant que les actions de RSE évoluent. Le contexte changeant l'entreprise modifie son organisation et sa stratégie. De plus, 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 de construction) d'une RSE d'entreprise qui va de 2007 à 2010. Une seconde période au cours de laquelle le modèle de RSE s'affirme tout en se transformant. 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'informations. Le tableau 2 fournit des informations sur les transformations des messages de l'entreprise quant à ses pratiques de RSE.

Périodes de temps	Résultat de l'analyse lexicométrique (voir Nkakene <i>et al.</i> , 2017).
2007-2010	DD plutôt que RSE. Bois est le mot phare : construction de la RSE autour d'un métier (travail du bois).
2011-2014	Le terme RSE décolle en 2011 et atteint un pic en 2013. Le terme certification fait ses meilleurs scores. Montée du local et de ses parties prenantes (villageois, riverains, autochtones). Le terme salarié connaît 4 années de pics.

TAB. 2 – Résultats des deux types d'analyse et périodisation des actions RSE.  
Source : nos propres données.

On redit ici que notre recherche part de l'hypothèse fondatrice qu'au-delà de la communication d'entreprise, les termes utilisés dans les rapports annuels RSE, et leur évolution, renseignent sur le type de RSE mené et ses changements<sup>6</sup>. On peut résumer en l'espèce ces changements dans ces termes : s'agissant de l'activité de l'entreprise, on passe d'un schéma basé sur la ressource (le bois) à un modèle dans lequel les capacités techniques sont mises en exergue en lien avec la durabilité de l'activité (certification de gestion durable, FSC). De plus, on remarque un basculement des parties prenantes importantes. Dans la seconde période, les salariés sont beaucoup plus cités que les actionnaires

6 En d'autres termes, on ne méconnaît qu'il puisse y avoir des aspects de pure annonce dans la communication faite par Rougier. On pense, toutefois, qu'elle n'est pas systématique et n'empêche pas une analyse plus objective au-delà des termes du discours.



qui disparaissent de la scène. Les acteurs locaux deviennent alors les acteurs centraux.

Le schéma de Zadek (2004)<sup>7</sup> semble pertinent dans le contexte du comportement RSE de Rougier. L'entreprise apprend à chaque étape sur la RSE. Cela fonde, il nous semble, le concept de cycle de vie de la RSE au niveau de l'entreprise (voir le travail de Mbouna, 2017). En effet, les données rassemblées permettent de discerner une première étape, durant laquelle la RSE serait plutôt de mise en conformité (selon les termes mêmes de Zadek). Durant la seconde période, la RSE n'est pas stratégique au sens de Porter mais « managériale ». Il est toujours difficile de ranger une entreprise (ou un comportement d'entreprise) dans une case. La typologie de Zadek nous aide ici considérablement car moins binaire que celle de Porter et Kramer (2006). Dans la première période, la RSE de Rougier nous apparaît être réalisée pour éviter à l'entreprise des contentieux ou des atteintes à sa réputation industrielle ou commerciale. Elle est donc tout à fait en phase avec le stade 2 de Zadek : la RSE de mise en conformité. Dans la période suivante, elle est plus ambitieuse il nous semble. Pas encore au point d'aligner la stratégie et la direction de l'innovation avec les demandes de la société (ce qui définit la RSE stratégique). La notion de RSE managériale nous apparaît bien correspondre à ce qui est en jeu pour Rougier, essayer de faire coller la conduite responsable avec les opérations quotidiennes. Explicitons : dans l'étape de la mise en conformité, la RSE de l'entreprise doit être visible par tous, y compris les organisations qui peuvent être très critiques. Par ce moyen la firme protège sa réputation et limite les risques de conflits juridictionnels. À l'étape managériale, la firme est consciente qu'elle est face à des problèmes de long terme. Les managers des différentes activités devront prendre toutes leurs responsabilités. Dans cette optique, les parties prenantes les plus importantes du point de vue opérationnel sont les salariés et les acteurs locaux. De plus, la logique de la certification vise à mettre la firme sur une trajectoire de long terme.

---

7 Rappelons que Zadek (2004) envisage un cycle de RSE à 5 étapes : défensive, mise en conformité, managériale, stratégique, civile (voir section I).

### III.2. QUEL TYPE DE RSE

On s'intéresse en premier lieu ici à la question du type de RSE que peut implémenter Rougier.

#### III.2.1. *RSE-washing* ?

Le comportement de l'entreprise Rougier a fait l'objet de critiques. Ainsi, Rougier a été accusé d'expropriations abusives de pygmées Baka au Cameroun, d'exploiter des zones forestières, d'abattage d'un nombre d'arbres supérieur à celui autorisé, ainsi que d'exportation illégale de bois rare<sup>8</sup>. De même *Le Monde* avait fait remarquer dans un article au titre sans ambiguïté « Vaste trafic de blanchiment de bois illégal au Brésil<sup>9</sup> » 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).

#### III.2.2. *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 ; Dhauadi, 2016) voire 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 a été analysé

8 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).

9 *Le Monde.fr*, 17/05/2014 à 10h56, mis à jour le 20/05/2014 à 11h07, par Nicolas Bourcier.

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 États 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 par exemple dans les pages 20 et 46 du rapport annuel 2016. À ce propos, Rougier signale son rôle social joué sur les sites industriels et les 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 (déclare) 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 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 à des impératifs de l'entreprise (Hamadou Daouda, 2014). Il y a donc des aspects de RSE politique dans l'action de Rougier.

### *III.2.3. 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<sup>10</sup>. 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 qui renvoie au moins potentiellement à cette approche. Certes, il s'agit d'un aspect central de maintien de la ressource forestière. Mais est ce qu'on peut pour autant

10 On renvoie ici à la section I de cet article.

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. Ce qui est très différent 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 Bornéo<sup>11</sup>. 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 vraiment proactive de la RSE : renforçant la stratégie de l'entreprise à travers le progrès social. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne produit pas d'améliorations mais elle le fait sans continuité avec sa stratégie globale.

## CONCLUSION

Notre travail avait deux objectifs : observer (avec l'analyse lexicométrique) et comprendre les évolutions dans la conduite de RSE déployée par l'entreprise Rougier. Apportons quelques éléments de conclusion sur ces deux points.

Nos résultats sont à resituer en rapport avec des considérations sur les méthodes. Redisons que ce travail a été réalisé uniquement par la mise en forme et l'analyse des textes des rapports de l'entreprise Rougier sur sa RSE et son comportement en termes de DD. Aucune enquête

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

auprès des responsables n'a donc été menée. Il faut donc prendre avec prudence nos résultats. Nous avons utilisé dans cette recherche que des outils somme toute rudimentaires de l'analyse lexicométrique. Ce type d'analyse gagnerait à être généralisée parce qu'elle fournit une base objective pour établir des comparaisons entre firmes, secteurs ou pays (et périodes de temps). Reste qu'on prend pour données des discours qui peuvent être éloignés (voire opposés aux) conduites des entreprises. D'autres méthodologies complémentaires de types enquêtes sont alors nécessaires pour construire un diagnostic pertinent.

Le constat que les pratiques RSE évolue est un résultat de ce travail en phase avec des éléments de la littérature recensé dans la section 1. On montre que la typologie plus fine de Zadek (2004), éclipsée dans la littérature par le schéma binaire (RSE défensive / RSE stratégique) introduit par Porter et Kramer (2006), offre une clé pertinente dans le cas de Rougier ; il y a des catégories de RSE intermédiaires entre la RSE défensive et la RSE stratégique. Il nous semble toutefois que s'agissant une firme multinationale, la démarche RSE est donc beaucoup plus complexe. Par exemple un résultat qui devrait être confirmé est que la RSE politique et la RSE de mise en conformité peuvent coexister comme comportement typique d'une entreprise. Notre recherche pourrait se poursuivre en creusant plus la notion de cycle d'apprentissage ou de vie de la RSE.

## BIBLIOGRAPHIE

- 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>, p. 1-26.
- BERGER-DOUCE S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 2011/6, n° 215, p. 147-166.
- BOCQUET R., LE BAS C., MOTHE C. et POUSSING N. (2013), « Are firms with different CSR profiles equally innovative ? Empirical analysis with survey data », *European Management Journal*, vol. 31, n° 6, p. 642-654.
- CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- CAPRON M. et QUAIREL F. (2015), *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Paris, La Découverte, collection : « Grands Repères-Manuel ».
- CASTELLÓ I. et LOZANO, J. (2009), « From risk management to citizenship corporate social responsibility : analysis of strategic drivers of change », *Corporate Governance : The international journal of business in society*, vol. 9, n° 4, p. 373-385.
- CASTELLÓ I. et LOZANO, J. M. (2011), « Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric », *Journal of Business Ethics*, vol. 100, n° 1, p. 11-29.
- DELEFOSSE M. S., BRUCHEZ C., GAVIN A. et 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 », *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum : Qualitative Social Research*, vol. 16, n° 2, p. 1-20.
- 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](http://hal.archives-ouvertes.fr).
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- GARRIC N., CAPDEVIELLE-MOUGNIBAS V. et 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 : 8<sup>e</sup> Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, p. 439-450.
- GOND J.-P. et IGALENS J. (2016), *La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, PUF, collection : « 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 DAOUA 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*, vol. 14, n° 1, p. 1-20.
- 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 du CRG*, n° 173.
- LE ROY F et MARCHESNAY M. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Caen, Editions EMS, Management société.
- MARTINET A. C. et PAYAUD M. (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 180, p. 199-214.
- 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 : S. Simen, E. Hounkou et R. Nkakleu (dir.), *Mélanges en l'honneur de B. Tidjiani* (à paraître).
- MBOUNA M. N. (2016), « Réactivité et proactivité : les formes de l'engagement RSE dans les entreprises gabonaises », *Sciences Économiques et de gestion*, vol. 1, n° 2.
- MERCURI CHAPUIS S. (2014), « Instrumentalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les middle managers : le cas de MEDIAPOST », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin (Lyon 3), novembre.
- MIRVIS P. et GOOGINS B. (2006), « Stages of Corporate Citizenship », *California Management Review*, vol. 48, n° 2, p. 1-20.
- MORSING M., (2017), « Communication : What Is It ? Why IS it important ? », in : A. Rasche, M. Morsing et J. Moon, (éd.), *Corporate Social Responsibility. Strategy, Communication, Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 281-306.
- MUNILLA L. S. et MILES M. P. (2005), « The Corporate Social Responsibility continuum as a component of Stakeholder theory », *Business and Society Review*, vol. 110, n° 4, p. 371-387.
- NKAKENE MOLOU L., MBOUNA M. N. et LE BAS C. (2017), « La communication sur la RSE d'une multinationale de l'exploitation forestière en Afrique : une analyse lexicométrique », Working Paper ESDS n° 2017-04.
- 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*, vol. 102, n° 1, p. 15.

- PORTER M. E. et KRAMER M. R. (2006), « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, p. 78-92.
- POST J. et ALTMAN B. (1994), « Managing the environmental change process : barriers and opportunities », *Journal of Organizational Change Management*, vol 7, n° 4, p. 64-81.
- QUAIREL-LANOIZELEE F. (2016), « Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage », *Society and Business Review*, vol. 11, n° 2, p. 130-154.
- RAMUS C. A. et MONTIEL I. (2005), « When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing ? », *Business & Society*, vol. 44, n° 4, p. 377-414.
- RASCHE A., MORSING M. et MOON J. (2017), *Corporate social responsibility : strategy, communication, governance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- ROBERT A. D et BOUILLAGUET A. (1997), *Analyse de contenu*, Paris, PUF, collection : « Que sais-je ? ».
- ROULET T. J. et TOUBOUL S. (2014), « The intentions with which the road is paved : Attitudes to liberalism as determinants of green-washing », *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n° 2, p. 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, p. 1096-1120.
- WICKERT C. et CORLISSSEN J. (2017), « CSR and Reputation. Too Much of a Good Thing ? », in : A. Rasche, M. Morsing et J. Moon, (éd.), *Corporate Social Responsibility. Strategy, Communication, Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 328-349.
- ZADEK S. (2004), « The Path to Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 12, p. 125-132.



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	Dernière partie du document 16 pages	Dernière 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 <i>via</i> la certification	S'appuyer sur la solidarité 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 un 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, 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	Édito : entretien croisé PCA-DG ; Au cœur de nos métiers ; nos marchés ; 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	Édito ; Notre ADN ; nos activités ; nos actions RS

Source : rapports Rougier de 2007 à 2016.

ANNEXE 2  
Fréquence<sup>12</sup> 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

12 Ces fréquences ont été multipliées par 1 000.

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
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

Source : nos propres données (Nkakene *et al.*, 2017).