

# **Un framework pour repérer les pratiques de RSE d'une même industrie : cas des dix plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales**

**Nathalie Gimenes**

**IAE Lyon 3 - Centre de recherche Magellan**

ngimenes@its.jnj.com

**Marielle Audrey Payaud**

**IAE Lyon 3 - Centre de recherche Magellan**

## **Résumé :**

---

Cet article propose un framework permettant de définir les pratiques de Responsabilité Sociale d'Entreprises d'une même industrie. Il propose une extension de la taxonomie des stratégies de RSE de Martinet et Payaud (2008) qui placée au regard de la chaîne de valeur, permet d'identifier les logiques coopératives empruntées par les entreprises afin de répondre aux attentes sociétales. Cet outil de repérage induit une méthode heuristique permettant de qualifier les responsabilités et obligations que ces entreprises pensent devoir assumer envers la société. Il permet de visualiser, de décrire et de définir le projet stratégique de RSE mis en œuvre par des entreprises sur une base volontaire. Notre cadre théorique place la RSE comme un ordre négocié, en construction permanente. Ainsi, les partenariats entre des acteurs privés et publics peuvent devenir une solution pour l'intérêt général. Identifier la mise en œuvre de ces partenariats le long de la chaîne de valeur place la RSE comme une opportunité d'affaires pouvant enrichir le potentiel stratégique de l'entreprise. Le framework sollicité et modifié en offre une lecture descriptive et compréhensive. Nous le mobilisons au travers d'une étude exploratoire qualitative à partir des sites internet et rapports RSE de 2013 des dix plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales. Le fait que l'innovation médicale soit davantage le fruit d'une R&D privée que publique (Mills, 2002) place ces firmes comme des acteurs centraux du développement humain et économique (Boidin et Lesaffre, 2010). En cela, il devient pertinent de chercher à identifier leurs logiques stratégiques RSE pour jouer pleinement ce rôle. Le framework révèle que leurs engagements RSE tourne essentiellement autour de leur métier et de leur mission. Enfin, les contributions théoriques et managériales montreront que ce framework en tant qu'outil de management de RSE est un outil extensible, en mesure d'être utilisé à différents niveaux de l'analyse stratégique, au service de managers soucieux de contribuer à l'amélioration de leur environnement sociétal.

**Mots-clés :** Entreprises pharmaceutiques, étude exploratoire, Framework, partenariats, RSE

---

# **Un framework pour repérer les pratiques de RSE d'une même industrie : cas des dix plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales**

## **INTRODUCTION**

Les engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les comportements qui y sont associés varient d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre (Sweeney et Coughlan, 2008). Reconnaître des spécificités d'entreprises et d'une industrie suppose l'existence de choix et de décisions stratégiques, plaçant la RSE comme une opportunité d'affaires (Porter et Kramer, 2006). Comment définir les pratiques RSE d'un même secteur d'activités ? La question sous-jacente étant, quelles obligations ces entreprises pensent-elles devoir assumer envers la société ? (Bowen, 1953 ; Friedman, 1970 ; Carroll, 1979 ; Capron et Quairel-Lanoizelée 2010 ; Acquier, Gond et Pasquero, 2011 ; Gond et Igalens, 2014). Afin d'apporter un éclairage à ces questions, cet article propose un framework. Ce framework est basé sur une extension de la taxonomie des stratégies de RSE de Martinet et Payaud (2008) qui placée au regard de la chaîne de valeur d'un secteur d'activités offre une lecture compréhensive des logiques de stratégie coopératives empruntées par les entreprises pour répondre aux attentes sociétales. La diversité des formes de RSE demande un cadre d'analyse pertinent permettant d'identifier les pratiques stratégiques observées au travers de leurs typologies d'engagement. Nous avons choisi de mobiliser la taxonomie de Martinet et Payaud (2008) pour deux raisons principales. La première est liée aux résultats obtenus par les auteurs. Leur taxonomie vise à identifier les « voies et les moyens de coopération avec des partenaires de statut divers ». Ces résultats s'accordent avec les logiques d'action des industriels pharmaceutiques. En effet, cette industrie est reconnue comme ayant une grande propension à communiquer avec ses parties prenantes internes et externes (Sones, Grantham et Vieira, 2009). La seconde est liée à la proximité méthodologique. Le repérage empirique qualitatif emprunte à des rapports de RSE de groupes, à des analyses d'observatoires et des sites internet. De plus, le type d'informations recherchées dans notre travail « n'exige pas un

approfondissement par la collecte de données issues de sources primaires » (Martinet et Payaud, 2008 : 201). Cependant, la taxonomie ne cherche pas à qualifier une entreprise ou un secteur d'activités en particulier. C'est pourquoi, nous en proposons une extension. Le framework proposé suggère alors un repérage des pratiques responsables en deux temps : tout d'abord en identifiant les différentes formes de RSE (cosmétiques, périphériques, intégrées et BOP) telles que définies par Martinet et Payaud (2008), puis, en cherchant à déterminer quelles sont les pratiques RSE par activité de la chaîne de la valeur.

La première partie de cet article démontrera en quoi la question de recherche s'inscrit dans une vision constructiviste de la RSE selon la classification de Gond (2011). La RSE s'y définit comme un ordre négocié, en construction permanente. Les partenariats entre des acteurs privés et publics peuvent devenir une solution pour l'intérêt général. Le moyen de repérer l'engagement d'une entreprise peut alors s'appréhender au travers des relations et des projets qu'elle décide de construire avec ses parties prenantes. Cette vision stratégique de la RSE place le framework proposé comme une méthode heuristique (Martinet et Payaud, 2008) permettant de qualifier les responsabilités et obligations que ces entreprises pensent devoir assumer envers la société. La seconde partie permet d'illustrer la mise en œuvre de cet outil au travers d'une étude exploratoire réalisée auprès des dix plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales. La santé, se définissant comme un « besoin humain reconnu comme un droit par l'Organisation des Nations Unies », (Turcotte et Pasquero, 2007) est considérée comme un bien public sous la responsabilité des Etats. Cependant, le fait que l'innovation médicale soit davantage le fruit d'une R&D privée que publique (Mills, 2002) place les firmes pharmaceutiques comme des acteurs centraux du développement humain et économique (Boidin et Lesaffre, 2010). En cela, il devient pertinent de chercher à identifier les logiques stratégiques RSE empruntées par ces firmes pour y répondre. Les résultats obtenus témoignent que l'engagement de ces entreprises s'inscrit le long de la chaîne de la valeur du médicament, il tourne ainsi essentiellement autour de leur métier et de leur mission, celle de découvrir et mettre à la disposition de tous, des médicaments innovants répondants à des besoins médicaux encore insatisfaits. Enfin, les contributions théoriques et managériales montreront que ce framework en tant qu'outil de management de RSE est un outil extensible, en mesure d'être utilisé à différents niveaux de l'analyse stratégique, au service de managers soucieux de contribuer à l'amélioration de leur environnement.

# **1. UN FRAMEWORK POUR IDENTIFIER LES PRATIQUES RSE LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

## **1.1 Cadrage théorique : La RSE comme Construction sociocognitive**

L'entreprise évolue en société et pas seulement en marché (Freeman, 1984; Martinet, 1984). La prise en considération des conséquences des activités de l'entreprise sur l'environnement social et naturel est le fondement de la notion de RSE (Bowen, 1953 ; Carroll, 1999 ; Gond et Igalens, 2014 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Ces préoccupations ne sont pas uniquement contemporaines, elles s'observent depuis le XIXe siècle et expliquent pourquoi les relations entre les entreprises et les sociétés civiles se construisent depuis toujours sous une certaine tension (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cette tension existante indique que la RSE repose autant sur la construction de pratiques d'entreprise que sur les dynamiques qui en résulteront au sein de la société (Capron et Petit 2011). Elle se situe à l'interface de l'entreprise et de la société. Ainsi, toute définition, tout concept de la RSE incorporent une représentation de cette interface (Gond et Igalens, 2014). En se situant à l'interface entreprise-société, la RSE pose la question du rôle de l'entreprise dans la société (Turcotte et Pasquero, 2007) et du niveau de son engagement social au-delà du cadre légal. Elle traite des relations entre des acteurs de statuts divers ayant plus ou moins des intérêts en commun. L'analyse de cette interface explique le caractère complexe et multiforme de la RSE et en quoi sa conceptualisation est en construction permanente. Car, intrinsèquement, « La notion de RSE véhicule non seulement une représentation de l'entreprise, mais aussi, par définition, une représentation de la société » (Gond, 2011 : 39). La société, en se définissant au travers d'une multitude de concepts sociologiques, confère naturellement à la RSE un caractère pluraliste (Gond, 2011). C'est en tenant compte de ce caractère pluraliste que Gond (2011) propose d'adapter la grille de lecture sociologique de Burrell et Morgan (1979) au champ de la gestion, afin de poser un cadre à l'analyse des théories en matière de RSE lorsque cette dernière est conçue par le prisme de l'interface entreprise-société (Gond et Igalens, 2014). Le cadre théorique de Burrell et Morgan (1979) vise à structurer et classer « les théories du monde social, empruntées de leurs fondements politiques » (Gond, 2011) aux « approches de la théorie des organisations » (Lewis et Grimes, 1999). Cette grille se constitue de deux axes. Le premier axe épistémologique et méthodologique permet de poser le choix par lequel les chercheurs conçoivent la réa-

lité observée. Par une approche positiviste ou objectiviste, la réalité sociale existe indépendamment de l'observateur, au contraire, d'une approche subjectiviste qui veut que la réalité sociale soit dépendante de l'observateur et que le fait même de chercher à la comprendre participe à sa construction (Gond et Igalens, 2014). Le deuxième axe de la grille précise deux orientations de recherche, des recherches qui visent à analyser les mécanismes de la régulation sociale, et celles qui visent à réfléchir au changement social. C'est ainsi que Gond (2011) définit quatre perspectives sur l'interface entreprise-société, permettant d'établir quatre visions différentes voire contradictoires de la RSE : une vision fonctionnaliste, sociopolitique, culturaliste et constructiviste. Les auteurs identifient des questions de recherche pour chaque perspective (Tableau 1).

**Tableau 1. Questions de recherche par perspective de RSE (Gond, 2011)**

<b>Perspective sur la RSE</b>	<b>Questions de recherches illustratives</b>
Fonctionnaliste	Dans quelle mesure la RSE bénéficie à la société ? Comment améliorer simultanément la profitabilité des entreprises et le bien-être social ? Quel rôle joue la RSE dans la régulation de l'interface entreprise-société ?
Sociopolitique	Comment l'entreprise influence la société au travers des politiques de RSE ? Quelles sont les limites du pouvoir des entreprises sur les choix de société ? Quelle est la légitimité des entreprises pour exercer leur citoyenneté politique ?
Culturaliste	Comment la culture organisationnelle peut-elle faciliter le développement de la RSE ? Comment se diffusent et circulent les valeurs sociétales au sein de l'organisation ? Par quels processus l'entreprise s'imprègne-t-elle des attentes de la société ?
Constructiviste	Quelles sont les stratégies déployées par les acteurs pour cadrer la définition de la RSE ? Comment un groupe social se constitue-t-il cognitivement en partie prenante ? Quels dispositifs permettent aux entreprises de ré-internaliser leurs externalités ?

Comment définir la RSE d'un même secteur d'activités ? Quelles obligations ces entreprises pensent-elles devoir assumer envers la société ? Ces questions de recherche justifient notre positionnement dans les travaux proposant une vision constructiviste plaçant la RSE comme une construction sociocognitive. Selon cette perspective, la RSE se définit comme « un produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux » (Gond et Igalens, 2014 : 55). Les entreprises et les parties prenantes négocient en permanence les défis portés par le concept de la RSE qui s'inscrit ainsi « comme un ordre négocié » en possibilité d'être remis en question en fonction des stratégies de tous les acteurs (Gond et Igalens, 2014 : 55). Dans cette vision, les

acteurs sont libres de proposer des solutions nouvelles en matière de RSE, rappelant le caractère *volontaire* du concept, défendu par la Commission Européenne. Cette dernière définit en effet la RSE comme un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. La Commission Européenne invite toutes les parties prenantes à collaborer autour de projets permettant de favoriser le déploiement d'une politique de RSE pour l'intérêt de tous (Gond et Igalens, 2014 : 24). La commission propose de concevoir l'entreprise comme *un partenaire* qui accepte de partager des responsabilités avec d'autres parties-prenantes. C'est en cela que les partenariats multipartites entre des acteurs privés, publics, marchands, non marchands, peuvent devenir une solution pour l'intérêt général. Le moyen de repérer l'engagement d'une entreprise peut alors s'appréhender au travers des relations et des projets déployés avec ses parties prenantes. La taxonomie de Martinet et Payaud (2008) en permettant d'identifier « les voies et les moyens de coopérations » empruntées par les entreprises avec des parties prenantes de statut divers offre cette possibilité.

## **1.2 Evolution d'une taxonomie des stratégies de RSE**

La taxonomie des stratégies de RSE proposée par Martinet et Payaud (2008 : 200) vise à identifier les « voies et les moyens de coopération avec des partenaires de statut divers » tout en offrant une hiérarchisation des pratiques de RSE (Martinet et Payaud, 2013) (Voir Tableau 2). La taxonomie a été bâtie du point de vue de l'entreprise et peut ainsi servir à classifier les pratiques RSE d'une pluralité de firmes (Payaud, Martinet et Géro-Amoussouga, 2014). Les auteurs repèrent quatre niveaux d'engagement stratégique en matière de RSE, du plus faible ou plus intense : RSE cosmétique, périphérique, intégrée et la RSE-BOP, situées entre deux situations extrêmes, à gauche, une entreprise qui refuse un quelconque engagement en matière de RSE, idée défendue par Milton Friedman pour qui la seule responsabilité d'entreprise est de générer des profits pour les actionnaires (Friedman, 1970) et à droite une entreprise dite sociale « qui fait de la RSE sa raison d'être » (Martinet et Payaud, 2008 : 201).

**Tableau 2. Taxonomie des stratégies de RSE de Martinet et Payaud (2008)**

Parties prenantes	Entreprise Friedman (profit pour profit)	RSE Cosmétique	RSE Impliquée		RSE BOP	Entreprise sociale
			RSE Périphérique	RSE Intégrée		
L'entreprise focale et/ou ses filiales						
Partenariat(s) Entreprise(s)						
Partenariat(s) Entreprise(s) Sociale(s)						
Partenariat(s) non profit						
Population boutiquiers						
Pouvoirs Publics						

Ces quatre colonnes sont mises en regard de 6 types de parties prenantes avec lesquelles l'entreprise peut co-construire des partenariats responsables : l'entreprise focale et/ou ses filiales ; Partenariat(s) Entreprise(s) ; Partenariat(s) Entreprise(s) Sociale(s) ; Partenariat(s) non profit ; Population boutiquiers et les pouvoirs publics. Afin d'affiner la compréhension des collaborations, chaque catégorie peut être divisée en sous-catégorie de parties prenantes. La taxonomie révèle ainsi un minimum de 24 possibilités de situations collaboratives traduisant les dispersions des pratiques en matière de stratégie de RSE (Martinet et Payaud 2008).

Les actions étant de ressort d'une RSE *cosmétique* sont des pratiques qualifiées de légères, c'est-à-dire qui ne visent qu'à répondre aux conditions légales (Martinet et Payaud 2008), sans construction d'un projet pérenne avec les parties prenantes. La RSE dite *périphérique* décrit des actions de RSE impliquées mais sans lien direct avec les activités de l'entreprise. Les dons aux associations portant un projet sociétal particulier s'inscrivent dans cette catégorie. La RSE *intégrée* concerne des actions impliquées en relation avec les activités de l'entreprise. Elles impactent ainsi sa performance. Ces sont des actions mesurables sur les tableaux de pilotages tels le « balance score-card » ou le « sustainability score-card » du cabinet KPMG (Martinet et Payaud, 2008). La RSE-BOP, *bottom of the pyramid*, concerne des actions qui s'adressent aux personnes disposant de moins de 2 dollars par jour pour vivre. Les entreprises désireuses d'aider ces populations choisissent de mettre en place des politiques d'innovation radicale qui touche à la fois le prix pour permettre l'accès au marché, le produit et les méthodes de gestion

permettant de créer un environnement économiquement viable (Martinet et Payaud 2008). De très nombreuses pratiques responsables se sont développées ces dix dernières années grâce à la mise en place de partenariats multipartites, intégrant de manière plus opérationnelle les entreprises dans les enjeux locaux (Payaud et Martinet, 2010). La recherche des partenariats que l'entreprise tissera, s'avère ainsi pertinent pour repérer la mise en œuvre des pratiques responsables (Martinet, 2006). Dès lors, cela impacte la manière avec laquelle l'entreprise va identifier ses parties prenantes en fonction des causes pour lesquelles elle souhaitera s'engager (Payaud, Martinet, et Géro-Amoussouga, 2014). Le diagnostic stratégique permet d'identifier les liens de dépendance de l'entreprise avec ses parties prenantes (Martinet, 2006). Mesurer ces liens le long de la chaîne de la valeur permet à l'entreprise de hiérarchiser ses parties prenantes, de comprendre en quoi ses relations avec ces dernières contribuent à sa performance globale et en quoi elles peuvent impacter les enjeux sociétaux portés par le concept de RSE. La notion de chaîne de la valeur introduite par Porter dans les années 1980 « décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients » (Frery, 2004 *in* Hoffmann et Saulquin, 2009). Dans notre réflexion, la chaîne de la valeur permet à l'entreprise de repérer les défis de RSE à chaque étape. De nombreuses parties prenantes interviennent le long de la chaîne de la valeur, c'est donc l'occasion pour l'entreprise de construire des partenariats au service d'enjeux durables identifiés.

La taxonomie de Martinet et Payaud (2008 : 201) permet de définir les « formes d'exercices de RSE ». Elle permet de repérer les collaborations choisies par les entreprises tout en qualifiant le niveau d'engagement des firmes par rapport aux projets qu'elles proposent. La taxonomie ne cherche pas à qualifier une entreprise ou un secteur d'activités en particulier. Nous retrouvons ainsi les entreprises dans plusieurs colonnes en fonction des projets déployés (Martinet et Payaud, 2008). Dans notre volonté de définir les pratiques responsables pour des entreprises œuvrant dans la même industrie, nous proposons de faire évoluer la taxonomie. Nous suggérons de faire évoluer la taxonomie en plaçant les quatre colonnes de formes de RSE au regard direct de la chaîne de la valeur du secteur d'activités choisi. Nous proposons d'ajouter une colonne supplémentaire précisant les thèmes ou challenges sur lesquels les entreprises ont décidé de s'engager. Ces thèmes traduisent les défis RSE que porte le secteur d'activités le long de sa chaîne de valeur. Les parties prenantes sont rappelées afin de visualiser en quoi les relations entretenues avec ses dernières contribuent à répondre aux enjeux sociétaux, environ-



nementaux et économiques. Le nombre de projets collectés grâce à la taxonomie de Martinet et Payaud (2008) est rapporté dans le nouveau framework par forme de RSE et par thème identifié. En évaluant la répartition des projets par forme de RSE et sur les étapes de la chaîne de la valeur, le nouveau framework éclaire sur la stratégie de RSE choisie par les firmes.

Le framework (Tableau 3, p.10) propose ainsi une méthode heuristique permettant de répondre à des questions comme : sur quel niveau de la chaîne de la valeur les entreprises s'engagent-elles ? Pour répondre à quel défi de RSE ? Avec quels types de partenaires ? Pour quels projets et quelles pratiques ? Le framework permet de visualiser, de décrire et de définir le projet stratégique de RSE mis en œuvre par des entreprises sur une base volontaire. Identifier les types de combinaisons RSE des entreprises le long de leur chaîne de la valeur permet d'avoir une idée des obligations qu'elles pensent devoir assumer envers la société.

Cette démarche nous semble d'autant plus pertinente pour les entreprises pharmaceutiques où comprendre la RSE y est complexe car la RSE touche à la fois le produit, les pratiques de gestion et la mission que porte le secteur (Turcotte et Pasquero, 2007). « Firms in a particular industry may be more socially responsible simply by the nature of the activities » (Sweeney et Coughlan, 2008). Par essence, le cœur du métier de l'industrie pharmaceutique inscrit naturellement le secteur dans un engagement sociétal majeur, celui du droit à la santé (Turcotte et Pasquero, 2007). Dès lors, aborder la question de la RSE dans l'industrie pharmaceutique passe par la nécessaire compréhension du cadre des relations que la lie à la société.

## **2. UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

### **2.1 Méthodologie**

Cette étude qualitative se fonde sur l'analyse des sites internet et des rapports économique et social, de développement durable de 2013 des 10 premières firmes pharmaceutiques en chiffre d'affaires, représentant 39,7% de part de marché mondiale (IMS-Health) en 2013 : Novartis, Pfizer, Sanofi, Merck, Roche, Glaxosmithkline, Johnson & Johnson, Astrazeneca, Teva, Lilly (Annexe1). Les rapports RSE prennent en compte les intérêts des différentes parties prenantes et s'inscrivent dans une logique de négociation et de transaction (Hoffmann et Saulquin, 2009). En cela, ils représentent des données secondaires pertinentes à analyser au service de notre démarche constructiviste. La RSE en tant que construction sociocognitive justifie une approche qualitative (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007).



D'autres auteurs ont également utilisé les rapports RSE afin d'étudier les pratiques responsables de certaines entreprises : Holcomb, Upchurch, et Okumus (2007) pour déterminer le niveau d'engagement socialement responsable des dix premières sociétés hôtelières mondiales ; Ratanajongkol, Davey et Low (2006) pour examiner l'étendue et la nature des pratiques RSE des 40 plus grandes entreprises en Thaïlande. Nous complétons cette collecte de données secondaires par des différents rapports d'experts. Quand les projets repérés demandaient un éclairage de compréhension alors nous utilisons des informations communiquées par les partenaires des industriels (Annexe 1). Exemple : nous avons pris appui sur le rapport annuel de World Malaria Organization pour affiner les données sur le projet de Lilly dans la lutte contre la tuberculose. « Le type d'informations recherchées n'exige pas un approfondissement par la collecte de données issues de source primaire » (Martinet et Payaud, 2008) du fait de leur caractère objectif. Les rapports RSE des laboratoires pharmaceutiques décrivent clairement les projets pour lesquels ils s'engagent. Il est ainsi possible de repérer l'objectif de l'action, les partenaires associés aux projets, la durée et les résultats attendus et/ou obtenus. Chaque projet fait l'objet d'une analyse, il s'agit ainsi de procéder à l'étude de plusieurs mini-cas. Ces projets s'inscrivent dans des thématiques bien définies par les industriels. Nous en avons identifiées douze : (1) Accès aux médicaments et aux soins ; (2) Innovation ; (3) Ethique des affaires-transparence ; (4) Formation médicale, protection du patient, bon usage du médicament, la proximologie ; (5) Education ; (6) Protection de l'environnement ; (7) Développement sanitaire, (8) Collaborateurs - Egalités professionnelles - Diversité- Parité ; (9) Recherche Ethique ; (10) Responsabilité Gouvernance ; (11) Responsabilité Economique ; (12) Achats responsables. Identifier ces grands thèmes pour lesquels les industriels revendiquent inscrire leurs projets est une étape importante car ils traduisent implicitement les défis que porte le secteur en matière de RSE le long de sa chaîne de valeur.

330 projets ont été identifiés. La difficulté de cette étude réside en la masse d'informations que présentent les rapports et les sites internet puisque les laboratoires pharmaceutiques les utilisent pour faire un bilan complet de leurs activités, de leurs bilans économiques, de leurs comportements et comme le secteur est fortement réglementé, ils ne font pas la différence entre ce qui est de l'ordre du respect des lois, des normes d'un engagement volontaire au service d'enjeux sociétaux plus larges. La collecte des données a été faite manuellement par un seul investigateur. Ce qui a demandé beaucoup de temps de défrichage n'excluant pas la

possibilité d'une erreur qualitative et/ou quantitative. Nous sommes conscientes que la masse d'informations présentes dans les rapports RSE demande une méthodologie rigoureuse. Ce travail constitue une première tentative de mobilisation du framework et mériterait d'être développé avec une méthode de capture de projets plus adéquate. Cependant, la quantité importante de projets étudiés, 330, permet de limiter la marge d'erreurs potentielles. De plus, le framework proposé ne s'attache pas à commenter le nombre de projets relevés (évitant, dans le même temps, tout jugement de valeur et de comparaisons entre les firmes). Il a pour vocation à offrir une lecture compréhensive des pratiques responsables. Nous avons ainsi mobilisé dans un premier temps la taxonomie des stratégies de RSE de Martinet et Payaud (2008) pour chacun des dix groupes de l'industrie pharmaceutique comme préconisé par Payaud et Martinet (2014), et au regard de la chaîne de valeur du médicament puis, de manière agrégée pour tenter de définir les pratiques de RSE de cette industrie.

## **2.2. Résultats**

### **2.2.1 Sur quelles étapes de la chaîne de la valeur les entreprises pharmaceutiques s'engagent-elles ? Pour répondre à quels défis ?**

Le framework (Tableau 4, p.13) structure la réflexion. Il montre que les engagements RSE pour les entreprises pharmaceutiques étudiées s'inscrivent sur toutes les étapes de la chaîne de la valeur, ils tournent ainsi essentiellement autour de leur métier, de leur mission, les actions périphériques ne représentant que 4% des actions totales recueillies dans l'étude. Il apparaît que ces entreprises sont des entreprises engagées, 56% des actions sont intégrées et 23% sont au service des populations pauvres au travers des programmes BOP. Ces premiers résultats corroborent avec les études évaluant l'industrie pharmaceutique comme un leader en matière de durabilité industrielle (Gateaux et Heitz, 2008 ; Sarkis et al. 2010 ; PWC, 2013).

L'innovation, l'accès aux soins pour tous et la protection des patients sont trois grands thèmes qui comptabilisent statistiquement 19%, 27% et 23% de l'ensemble des projets étudiés. Ils informent des défis que les laboratoires pharmaceutiques semblent vouloir tout particulièrement assumer envers la société. En cela, nous leur consacrerons l'analyse de cette communication.

**Tableau 4**  
**Définir les pratiques de RSE pour les 10 plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales**

Chaîne de la valeur du médicament	Thèmes de RSE dans les rapports	Parties Prenantes	Nombre d'actions RSE					Répartition actions / chaîne de la valeur %
			RSE cosmétique	RSE périphérique	RSE intégrée	RSE BOP	TOTAL	
Matières Premières	Achats et production responsable (12)	Entreprise focale et ou ses filiales Des Entreprises (fournisseurs) Autorités	10		10		20	6%
R&D	Innovation (2) Recherche Ethique (9)	Des entreprises (Bitotechs), Hôpitaux Partenaire "non profit" Autorités	10		35	17	62	19%
Approbation, Fabrication et distribution	Accès aux soins (1) Responsabilité économique (11) Gouvernance (10)	Autorités, Entreprise focale et ou ses filiales, des entreprises Entreprises sociales et non profit	12		43	32	87	27%
Ventes	Ethiques des affaires (3) Protection des Collaborateurs - Egalités professionnelles - Diversité (8)	Entreprise focale et ou ses filiales Autorités	8		24		32	10%
Usage des médicaments par les patients	Sécurité du patient, qualité de vie, information et formation médicale, bon usage du médicament, proximologie, lutte contre les médicaments contrefaits(4) Développement sanitaire (7)	Des entreprises, Entreprise focale et ou ses filiales, Entreprises sociales et non profit, Hôpitaux, Autorités, Population, Boutiquiers	12		38	24	74	23%
Fin de vie des médicaments	Protection de l'environnement (6)	Des entreprises, Autorités, Entreprise focale et ou ses filiales, Entreprises sociales et non profit	6		35	2	43	14%
	Total des Actions		58		185	75	318	
Projets hors chaîne de la valeur	Éducation (5)			6			7	
	Protection de l'environnement sans lien aux médicaments (6)			6			8	
	TOTAL		58	12	185	75	330	
	Répartition du nombre d'actions / forme de RSE en %		18%	4%	56%	23%		

Les défis RSE identifiés le long de la chaîne de la valeur visent à respecter le contrat implicite qui lie les entreprises pharmaceutiques à la société. Pour de nombreux auteurs, la mise en place des brevets de protection de la propriété intellectuelle pose les bases de ce contrat (Turcotte et Pasquero, 2007). D'un côté, la société protège les entreprises en leur garantissant le retour de leurs investissements, en contrepartie, la société attend des laboratoires qu'ils investissent financièrement dans la recherche de molécules innovantes pour répondre aux besoins médicaux encore insatisfaits, tout en se comportant de manière responsable (Turcotte et Pasquero, 2007).

### 2.2.2 Avec quels partenaires ? Pour quelles pratiques et quels projets ?

Les parties prenantes avec lesquelles les entreprises pharmaceutiques étudiées négocient et mettent en œuvre leurs projets responsables sont des partenaires publics, privés, marchands, non marchand, les autorités de santé étant les partenaires privilégiés au cœur des discussions de l'accès aux soins.

**L'accès aux soins :** L'inégalité des ressources financières et le déficit d'harmonisation des pratiques entre pays obligent les laboratoires pharmaceutiques à adapter leurs stratégies RSE en fonction des besoins locaux et attentes sociétales plus ou moins élargies (Bélis-

Bergouignan et al., 2014). Les laboratoires ont ainsi progressivement transformé leur approche d'accès aux marchés dans le monde. Les corporate avec leurs filiales ont créé de véritables structures opérationnelles entièrement dédiées à l'accès aux médicaments. Construire avec les autorités un projet le plus efficient permettant de rendre disponible les médicaments aux patients est la mission de ces départements de Market Access. Ces nouvelles gouvernances responsables permettent à l'industrie pharmaceutique de jouer aujourd'hui pleinement son rôle dans l'accès aux médicaments dans les pays pauvres. Pour illustrer : « Johnson & Johnson strives to provide leadership in advancing a world in which all people have access to affordable, innovative and sustainable solutions for healthy living. Market access is determined by policy and regulatory constructs we must navigate to ensure our products and health services can be accessed by patients. Our efforts in this area are the primary responsibility of Johnson & Johnson Worldwide Government Affairs & Policy (GA&P) » (JNJ, 2013 : 26).

**Innovation.** Investir dans la recherche de médicaments pour répondre à des besoins médicaux encore insatisfaits tels certains cancers, certaines pathologies orphelines et les maladies tropicales affectant les pays en voie de développement, est le comportement responsable attendu par la société. Pour le laboratoire AstraZeneca, cette responsabilité se traduit par : « We are a global, innovation-driven biopharmaceutical business (AstraZeneca, 2013 : 2). Afin de relever ce défi RSE de l'innovation, les laboratoires ont progressivement développé de nouvelles collaborations pluridisciplinaires publiques et privés (Boidin et Lasaffre, 2010) au service d'une meilleure compréhension de la physiopathologie des maladies. Pour exemples, Roche (2013 : 4) dit avoir signé des accords avec "...160 partners, across a multitude of areas, including immunotherapy for cancer, antibiotics for multi-resistant bacteria and technologies for new diagnostic tests"; Johnson and Johnson (2013 : 24) explique que : "...Since the opening of our innovation centers, we've established early stage collaborations that are forging important research and development alliances across our three business area ». En général, les structures académiques et les entreprises privées de biotechnologie s'occupent de la recherche fondamentale et des phases précoces pré-cliniques et les laboratoires pharmaceutiques développent les phases cliniques et commercialisent les innovations. Ces alliances se scellent sous forme de licences ou de contrats R&D (Bélis-Bergouignan et al. 2007). Elles permettent aux entreprises d'accéder aux nouvelles technologies, d'être plus

flexibles face à un environnement de plus en plus incertain et leur permettent de répondre favorablement aux attentes sociétales en matière d'innovations médicales. En effet, ces logiques partenariales d'experts transforment les processus de recherche clinique et contribuent à l'émergence progressive des médicaments de biotechnologie. Ces derniers offrent de nouveaux espoirs thérapeutiques, en soignant à plus ou moins long terme, des pathologies graves ne bénéficiant pas, jusqu'alors de traitement efficace (Cavazzana-Calvo, Debais 2011). La recherche de médicaments de biotechnologie cible un patient particulier au profil génomique singulier, elle nécessite une adaptation ethnique, culturelle et environnementale (Boidin et Lesaffre, 2011). C'est pourquoi certaines firmes pharmaceutiques choisissent de créer des centres de recherches dans les pays émergents répondant par la même occasion aux besoins sociétaux de ces derniers en termes de politiques de santé publique. Pour exemple Novartis (2013 : 26): « The Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) is the innovation engine of Novartis. Its goal is to change the practice of medicine and it is achieving this primarily by discovering novel medicines that address unmet patient needs. Now it is also starting to apply creative thinking to healthcare challenges in the developing world. In Africa, NIBR is working with local partners to build research capacity and strengthen healthcare systems ».

Les délocalisations des savoir-faire R&D et les enjeux de l'accès aux soins entrent dans le cadre plus large du développement des partenariats multipartites qui sont au cœur des programmes BOP dans la santé. Ces délocalisations favorisent la recherche de médicaments contre les pathologies tropicales locales : « The partnership between IDI and Pfizer shows that corporate volunteers can bring sustainable capacity development to an already sophisticated clinical and research operation in a developing country. Pfizer continues to work with partners around the world, developing mutually beneficial partnerships across a variety of areas and providing innovative leadership to international organizations » (Pfizer 2013 : 2). Mais, au-delà des contraintes financières que nécessitent l'innovation, les pays pauvres manquent de structures médicales pour assurer une délivrance des soins et des produits dans des conditions sanitaires adaptées. La nécessité d'une approche globale et collaborative s'est, de ce fait, imposée progressivement (Chen, Evans, et Cash, 1999). Ainsi les compromis qui scellent les stratégies coopératives dans ces pays permettent de réunir des fonds, des compétences et des expertises de R&D (Mills, 2002). C'est ainsi que le partenariat entre Sanofi et la Drugs for

Neglected Initiative (DNDI) a permis le développement de l'ASAQ, un médicament combiné de lutte contre le paludisme à dose fixe donc plus simple d'utilisation (Sanofi, 2013). GSK et la Fondation Bill & Melinda Gates (BMGF) travaillent conjointement afin d'élaborer des vaccins plus résistants à la chaleur, réduisant ainsi le besoin de réfrigération. GSK et BMGF y consacrent une somme combinée de 1,8 millions de dollars (GSK, 2013). Les programmes de donation de Mectizan® et d'albendazole impliquant respectivement Merck et GSK visent à éradiquer la cécité des rivières et la filariose lymphatique en Afrique Equatoriale et Amérique latine. Ils reposent sur des partenariats à long terme entre l'OMS, la banque mondiale, Task Force for Global Health, African Program for Onchocerciasis Control, Onchocerciasis Elimination Program for the Americas, les autorités de santé, les organisations de développement, les communautés locales des pays concernés, Merck et GSK (Donation Mectizan® Program, 2013 ; OMS, 2011). De nombreux exemples de projets BOP auraient pu être cités (23% des projets étudiés) soulignant l'engagement des entreprises pharmaceutiques au côté de leurs partenaires, pour répondre à un enjeu sociétal majeur qu'est l'accès aux soins dans les pays pauvres.

***Protection des patients.*** Protéger les malades sous traitement médicamenteux est une attente sociétale majeure, car le médicament est un produit complexe difficile à appréhender par le patient (Turcotte et Pasquero, 2007). De très nombreuses réglementations et normes en matière de sécurité sanitaire visent à protéger les patients. Au-delà du respect des lois, les laboratoires pharmaceutiques cherchent à contribuer au bon usage des médicaments (23% de l'ensemble des thèmes de RSE étudiés). Ils intègrent le défi de la protection des patients au cœur de leurs propositions de valeur au travers notamment de Programmes de Soutien aux Patients (PSP). Pour exemple, le PSP de Sanofi, développé en partenariat avec la société Mezzanine qui offre aux nouveaux patients atteints de diabète un programme d'éducation et d'accompagnement par des infirmières et un suivi par SMS (Sanofi 2013). La mise en œuvre de divers partenariats permet ainsi aux entreprises pharmaceutiques de développer une approche globale de services autour du médicament. L'usage des médicaments, le suivi dans la vie réelle de leurs effets sont ainsi accompagnés et surveillés.



### **2.2.3 Comment définir et caractériser le comportement socialement responsable des 10 plus grandes firmes pharmaceutiques mondiales ? Quelles formes de contributions ?**

Les contributions sociétales de ces industriels prennent plusieurs formes, des dons de médicaments de façon pérenne et accompagnés, des stratégies de prix différentiels afin de s'adapter aux situations sanitaires locales. Ils enrichissent leurs propositions de valeur d'un ensemble de services à destination des professionnels de santé, des patients et de leurs familles, et soutiennent les autorités dans le développement des structures sanitaires. La mise en œuvre des actions responsables apparaît fortement liée au respect du contrat implicite qui les lie à la société. Si l'accès aux soins pour tous est avant tout un droit fondamental et de justice sociale, sous la responsabilité des Etats (Jamison, Frenk et Knaul 1998 *in* Mills, 2002), contribuer à relever ce défi aux côtés des autorités et de l'ensemble des parties prenantes impliquées, est une responsabilité sociétale à laquelle les laboratoires pharmaceutiques semblent vouloir tout particulièrement assumer (27% des projets étudiés). Car, au-delà de l'enjeu éthique que porte ce défi, ces entreprises sont les seules à détenir les savoir-faire techniques et industriels pour découvrir, fabriquer et distribuer les innovations médicales aux patients qui en ont besoin (Gateaux et Heitz, 2008). En cela, les stratégies RSE sont impulsées par les corporate, « As a global company, Lilly governs corporate responsibility issues through our global corporate affairs leadership » (Lilly, 2013 : 6). L'approche est ainsi globale comme c'est le plus souvent le cas au sein d'entreprises multinationales (Pestre, 2014). Nous constatons que les attentes sociétales sont intégrées le long de la chaîne de la valeur du médicament, offrant des opportunités de partenariats, impactant les business model. Teva (2013 : 6) mentionne notamment : « Our Corporate Social Responsibility program is a natural complement to our core business activities », ou encore Novartis sur son site internet (2013) « Responsibility is a core part of our business strategy » et enfin le groupe Roche (2013) « Sustainability is an integral part of the way we do business - now and in the future ». Il apparaît que ces entreprises adoptent les mêmes démarches RSE. Ces grands groupes semblent s'être ainsi rassemblés au service du bien commun. Dans les pays pauvres, la généralisation des pratiques, par mimétisme comportemental contribuerait-elle à l'émergence, de ce que Vogel appelle « un marché de la vertu » ?

### **3. CONTRIBUTIONS ET LIMITES**

#### **3.1 Contributions théoriques**

En développant la taxonomie de Martinet, Payaud (2008), le framework offre la possibilité de visualiser, de décrire et de définir le projet stratégique de RSE mis en œuvre par des entreprises sur une base volontaire. Il est ainsi possible de comprendre la manière dont les entreprises d'un même secteur d'activités cherchent à définir leur sphère d'influence et le périmètre de leur responsabilité le long de la chaîne de valeur. Le framework fournit également une image plus détaillée des pratiques de RSE des entreprises dans le cadre de leur corps de métier. La RSE en devenant une pratique courante dans les activités clés de l'entreprise fait que le projet stratégique génère des savoir-faire, des ressources, des services, des produits et des compétences responsables au service du bien commun. Il offre le moyen de comprendre la stratégie RSE des entreprises pour répondre à des défis sociétaux et économiques (Rowley et Berman, 2000), de la manière avec laquelle se créent les opportunités d'innovations et de potentiels avantages compétitifs (Porter et Kramer, 2006). Finalement, le framework proposé apporte un éclairage à la question fondamentale que porte le concept de RSE : Quelles obligations les entreprises pensent-elles devoir assumer envers la société ? (Bowen, 1953 ; Friedman, 1970 ; Carroll, 1979 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Acquier, Gond, et Pasquero, 2011 ; Gond et Igalens, 2014).

#### **3.2 Contributions opérationnelles**

En plus d'aider les chercheurs à comprendre comment définir le comportement socialement responsable d'entreprises, l'outil proposé pourrait aider les managers à mettre en œuvre et piloter leurs stratégies de RSE. En cela, l'outil proposé est un outil extensible, en mesure d'être utilisé à différents niveaux de l'analyse. Il peut en effet, s'utiliser pour une analyse stratégique de la RSE, à l'échelle micro, pour une entreprise ou une marque. Il peut ainsi devenir un outil de gestion pour une filiale en recherche d'alignement avec la politique RSE déployée par son corporate. Dans le même temps, appliqué à chacune des filiales d'un groupe, le framework pourrait aider un corporate à comparer les variations de sa politique RSE déployée par chacune de ses filiales. Il devient ainsi un outil de pilotage pour le groupe qui obtient un portrait de sa politique RSE, lui offrant dans le même temps la possibilité de déployer une véritable politique RSE co-construite par une relation siège-filiale top-down et

bottom-up. Le chercheur ou praticien peut également se fixer pour objectif de réaliser un benchmark descriptif des pratiques responsables tel que proposé dans l'article. Le chercheur ou le manager est libre de sélectionner les principaux concurrents à étudier. Un tel exercice permet d'une part de voir les tendances des pratiques RSE chez les concurrents d'une même industrie, et d'autre part de souligner les acteurs et partenaires qui sont le plus impliqués dans la RSE selon les types de RSE ou selon le rapport nombre d'actions/types de pratiques.

De manière peut-être plus exhaustive, le framework peut s'exploiter à un niveau plus macro en prenant l'ensemble des acteurs d'un secteur concurrentiel (par exemple dans ce cas, il s'agirait de prendre en considération chacun des laboratoires pharmaceutiques). Il peut ainsi permettre de créer des groupes stratégiques par pratique de RSE.

Enfin, parmi les pistes de recherche, l'outil pourrait être utilisé pour mettre en perspective des pratiques culturelles de la RSE. Nous savons qu'il y a des différences de définition, de perception, de droit entre une RSE anglo-saxonne et une RSE française et/ou européenne. Qu'en est-il dans la pratique au sein des multinationales dont les relations siège-filiale sont inter-continentales ?

### **3.3 Limites**

La première limite est liée à la collecte de données au cours de l'étude exploratoire. Identifier des projets socialement responsables selon la définition proposée par Martinet et Payaud (2008) s'avère capitale dans notre démarche. Il est essentiel d'identifier les projets qui vont au-delà du cadre légal, précisant le but de l'action, la durée du projet, les partenaires associés, le timing et les résultats attendus et / ou obtenus. L'identification de ces projets apparaît difficile car il n'existe pas d'homogénéité dans la structure des rapports RSE qui contiennent de surcroît une masse d'informations qui exige beaucoup de temps de défrichage n'excluant pas la possibilité d'une erreur qualitative et/ou quantitative dans la collecte. C'est pourquoi, étudier une quantité importante de projets responsables permet de limiter la marge d'erreur potentielle. La seconde limite concerne l'usage des rapports RSE dans la collecte des données. Car, même si notre intention n'est pas de mesurer la performance RSE mais seulement de définir et de comprendre la nature de l'engagement responsable d'entreprises, l'analyse de cas est basée sur les rapports de RSE décrits et les sites web. Ils ne garantissent pas la mise en œuvre effective des projets. Les auteurs qui ont utilisé les rapports de RSE comme un objet

d'analyse, soulignent clairement cette limite (Holcomb, Upchurch, et Okumus, 2007 ; Ratanajongkol, Davey, et Low, 2006). En prenant appui sur de nombreux travaux, ils expliquent que les entreprises utilisent les rapports RSE pour améliorer leur image. Voilà pourquoi, la collecte de données secondaires devrait être, de préférence, complétée par divers rapports d'experts. Ce que nous nous sommes attachées à faire dans ce travail. La troisième limite est liée aux conclusions que nous pouvons apporter dans ce travail d'analyse. Même si les dix plus grandes entreprises pharmaceutiques représentent 39,7% du marché mondial, nous ne pouvons pas conclure pour l'ensemble de l'industrie pharmaceutique. Dans cet objectif, nous devrions étendre notre analyse à l'ensemble des sociétés du secteur.

#### **4. CONCLUSION**

L'objectif de cette communication était de proposer un framework permettant de définir les pratiques responsables d'entreprises d'une même industrie. Reconnaître des spécificités d'entreprises conduit à en repérer les implications pratiques. Face à leurs diversités, la taxonomie des stratégies de Martinet et Payaud (2008) permet de repérer les stratégies collaboratives choisies par les entreprises tout en qualifiant le niveau d'engagement des firmes par rapport aux projets responsables qu'elles proposent. Cette taxonomie ne cherche pas à qualifier une entreprise ou un secteur d'activité en particulier. Nous en proposons donc une extension. Nous proposons de la placer au regard direct de la chaîne de valeur du secteur d'activité choisi. Cette démarche place la RSE comme une construction sociocognitive. La RSE y apparaît comme une opportunité de dialogue et de négociations. En cela, elle s'inscrit comme un ordre négocié. L'analyse des partenariats que l'entreprise est en capacité de tisser, s'avère alors pertinent pour comprendre les démarches RSE (Martinet, 2006). Analyser l'implémentation de ces partenariats le long de la chaîne de valeur permet de placer la RSE comme une opportunité d'affaires pouvant enrichir le potentiel stratégique de l'entreprise. En évaluant la répartition des projets par forme de RSE et sur les étapes de la chaîne de la valeur, le framework proposé permet ainsi de visualiser, de décrire et de définir le projet stratégique de RSE mis en œuvre par des entreprises sur une base volontaire. Il éclaire des responsabilités et obligations que ces entreprises pensent devoir assumer envers la société.

## REFERENCES ET ANNEXES

- Acquier, A., Gond, J. P. et J. Pasquero (2011), Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman, *Business & Society*, 50 : 4, 607-646.
- Bélis-Bergouignan, M. C., Montalban, M., Sakinç, M. E. et A. Smith (2014). L'industrie pharmaceutique : règles, acteurs et pouvoir, La Documentation française, Paris.
- Bensebaa, F. et A. Béji-Bécheur (2007), Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 : 2, 63-45.
- Boidin, B. et L. Lesaffre (2011), L'accès des pays pauvres aux médicaments et la propriété intellectuelle : quel apport des partenariats multi-acteurs ? *Revue internationale de droit économique*, 24 : 3, 325–350.
- Bowen, H. R (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York : Harper and Row.
- Capron, M. et P. Petit (2011), Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of management review*, 4 : 4, 497–505.
- Carroll, A. B. (1999), Corporate social responsibility evolution of a definitional construct, *Business & society*, 38 : 3, 268–295.
- Cavazzana-Calvo, M. et D. Debiais (2011), *Biomédicament, économie et innovation, Que sais-je ?*, Presses universitaires de France, Paris.
- Chen, L. C., Evans, T. G. et R. A. Cash (1999), Health as a global public good, in I. Kaul, I. Grunberg & M. A. Stern (dir.), *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century*: New York: Oxford University Press, 418–435.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*.

- Gateaux, V. et J. M. Heitz (2008), L'accès aux médicaments : un défi pour l'industrie pharmaceutique, *Humanisme et Entreprise*, 286 : 1, 13–28.
- Gond, J. P. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14 : 2, 37–66.
- Gond, J. P. et J. Igalens (2014), *La Responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?* Presses universitaires de France, Paris.
- Hoffmann, G. et J. Y. Saulquin (2009), Quand la RSE revisite la chaîne de valeur, *Management & Avenir*, 28, 37–55.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., et F. Okumus (2007), Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International journal of contemporary hospitality management*, 19 : 6, 461–475.
- Lewis, M. W. et A. I. Grimes (1999), Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms, *Academy of Management Review*, 24 : 4, 672–690.
- Martinet, A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.
- Martinet, A. C. (2006), Parties prenantes, management stratégique et politique, in Y. Pesqueux & M. Bonnafous-Boucher (dir), *Décider avec les parties prenantes*, *Recherches : La Découverte*, 9–18.
- Martinet, A. C. et M. A. Payaud (2008), Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion*, 180, 199–214.
- Martinet, A. C. et M. A. Payaud (2013), RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux, HAL Archives.
- Mills, A. (2002), La Science et La Technologie En Tant Que Biens Publics Mondiaux: S'attaquer Aux Maladies Prioritaires Des Pays Pauvres, *Revue D'économie Du Développement* 16 :1, 117–39.
- Payaud, M. A. et A. C. Martinet (2010), Stratégies RSE-BoP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques, *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14 : 2, 31–51.
- Payaud, M. A., Martinet, A. C. et F. Géro-Amoussouga (2014), La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU. Cadre d'analyse et propositions pour les

- pouvoirs publics des « pays les moins avancés », *Revue française de gestion*, 40 : 245, 133–158.
- Pestre, F. (2014), Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 21–41.
- Porter, M. E. et M.R. Kramer (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard business review*, 84 : 12, 78–92.
- Ratanajongkol, S., Davey, H. et M. Low (2006), Corporate social reporting in Thailand: The news is all good and increasing, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3 :1, 67–83.
- Rowley, T. et S. Berman (2000), A brand new brand of corporate social performance, *Business & society*, 39 : 4, 397–418.
- Sarkis, J., Schneider, J. L., Wilson, A. et J. M. Rosenbeck (2010), Pharmaceutical companies and sustainability: an analysis of corporate reporting, *Benchmarking: An International Journal*, 17 : 3, 421–434.
- Sweeney, L. et J. Coughlan (2008), Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory, *Journal of Marketing Communications*, 14 : 2, 113–124.
- Sones, M., Grantham, S. et E.T. Vieira (2009), Communicating CSR via pharmaceutical company web sites: Evaluating message frameworks for external and internal stakeholders, *Corporate Communications: An International Journal*, 14 : 2, 144–157.
- Turcotte, M. F. B. et J. Pasquero (2007), L'industrie pharmaceutique et ses responsabilités sociales, in J.J. Levy & C. Garnier (dir), *La Chaine Des Medicaments : Perspectives Pluridisciplinaires, Santé et Société* : Presse de l'Université du Québec, 199–233.

## Annexe 1 : Données secondaires utilisées dans l'étude

Auteurs	Description	Téléchargeable via	Consulté le
Alexandra Quinio	Reporting des entreprises pharmaceutiques en matière d'accès aux soins	<a href="http://www.rse-et-ped.info/...reporting-rse-dans-le-secteur-pharmaceutique">www.rse-et-ped.info/...reporting-rse-dans-le-secteur-pharmaceutique</a>	20-sept-14
AstraZeneca	CSR Report 2013	<a href="http://www.astrazeneca-annualrports.com/2013/_assets/pdfs/AstraZeneca_Annual_Report_2013.pdf">http://www.astrazeneca-annualrports.com/2013/_assets/pdfs/AstraZeneca_Annual_Report_2013.pdf</a>	15-sept-14
Donation Mectizan® Program	Website	<a href="http://www.mectizan.org/">http://www.mectizan.org/</a>	14-juil-15
GAVI	Modèle de partenariat public-privés pour le développement de Vaccins	<a href="http://www.gavi.org/a-propos/le-modele-de-partenariat/">http://www.gavi.org/a-propos/le-modele-de-partenariat/</a>	15-sept-14
GSK	CSR Report 2013	<a href="http://www.gsk.com/media/325156/annual-report-2013.pdf">http://www.gsk.com/media/325156/annual-report-2013.pdf</a>	15-sept-14
GSK	Partnership between GSK and the Bill & Melinda Gates Foundation: Lutte contre la Malaria	<a href="http://us.gsk.com/en-us/media/press-releases/2013/new-partnership-between-gsk-and-the-bill-andamp-melinda-gates-foundation-to-accelerate-research-into-vaccines-for-global-health-needs/">http://us.gsk.com/en-us/media/press-releases/2013/new-partnership-between-gsk-and-the-bill-andamp-melinda-gates-foundation-to-accelerate-research-into-vaccines-for-global-health-needs/</a>	28-juil-14
GSK	Corporate website	<a href="http://www.gsk.com">http://www.gsk.com</a>	15-sept-14
GSK	Responsabilité Sociétale d'Entreprise: Engagements et réalisations clés de GSK en France et dans le monde"	<a href="http://fr.gsk.com/fr-fr/a-propos-de-gsk/">http://fr.gsk.com/fr-fr/a-propos-de-gsk/</a>	16-sept-14
Johnson and Johnson	CSR Report 2013	<a href="http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/cs/2013-JNJ-Citizenship-Sustainability-Report-FINAL061914.pdf">http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/cs/2013-JNJ-Citizenship-Sustainability-Report-FINAL061914.pdf</a>	13-juil-14
Johnson and Johnson	The Patient Assistance Program JNJ	<a href="http://www.jjpaf.org/">http://www.jjpaf.org/</a>	13-juil-14
Johnson and Johnson	Partenariat entre JNJ et U.S. Agency for International Development (USAID pour le programme Mobile Alliance for Maternal Action (MAMA)	<a href="http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2011/05/162469.htm">http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2011/05/162469.htm</a>	13-juil-14
Leem	Rapport RSE du Leem	<a href="http://www.leem.org/node/1061178">http://www.leem.org/node/1061178</a>	13-juil-14
Lilly	CSR Report 2012-2013	<a href="http://www.lilly.com/Documents/Lilly_2012_2013_CRreport.pdf">http://www.lilly.com/Documents/Lilly_2012_2013_CRreport.pdf</a>	13-oct-14
Lilly	Partenariat Lilly MDR-TB dans lutte contre la tuberculose	<a href="https://www.lilly.fr/fr/responsabilite-sociale/engagement-societal/programmes-lilly.aspx">https://www.lilly.fr/fr/responsabilite-sociale/engagement-societal/programmes-lilly.aspx</a>	13-oct-14
Malarianomore	World Malaria Report 2013	<a href="https://www.malarianomore.org/assets/World-Malaria-Report-2013.pdf">https://www.malarianomore.org/assets/World-Malaria-Report-2013.pdf</a>	28-juil-14
Merck	Corporate Website	<a href="http://www.merck.com">http://www.merck.com</a>	15-sept-14
Merck	CSR Report 2013	<a href="http://reports.merckgroup.com/2013/annual-report/servicepages/downloads/files/entire_merck_ar13.pdf">http://reports.merckgroup.com/2013/annual-report/servicepages/downloads/files/entire_merck_ar13.pdf</a>	16-sept-14
Merck	Partenariat entre Merck et Safe Water Network	<a href="http://www.safewaternetwork.org/news/merck-fellows-join-safe-water-network-india">http://www.safewaternetwork.org/news/merck-fellows-join-safe-water-network-india</a>	12-avr-14
Minascé D Observatoire du BOP	La contribution des entreprises multinationales aux objectifs du Millénaire pour le Développement	<a href="http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/12-03-05_Synthese_Etude_Contribution_des_entreprises_aux_OMD_vf_cle8871c2-1.pdf">http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/12-03-05_Synthese_Etude_Contribution_des_entreprises_aux_OMD_vf_cle8871c2-1.pdf</a>	14-juil-14
Novartis	CSR Report 2013	<a href="https://www.novartis.com/corporate-responsibility/metrics-and-reporting/cr-performance-report.shtml">https://www.novartis.com/corporate-responsibility/metrics-and-reporting/cr-performance-report.shtml</a>	15-juil-15
Novartis	Corporate Website	<a href="https://www.novartis.com/about-us/corporate-responsibility">https://www.novartis.com/about-us/corporate-responsibility</a>	15-juil-15
Novartis	Improving Health in India	<a href="http://healthmarketinnovations.org/sites/default/files/Arogya%20Parivar%20Supporting%20Document.pdf">http://healthmarketinnovations.org/sites/default/files/Arogya%20Parivar%20Supporting%20Document.pdf</a>	12-sept-14



Palazzo G; Wentland M	Evaluation de la performance sociale et environnementale des entreprises Université de Lausanne	<a href="http://www.unil.ch/files/live/sites/unicom/files/shared/pdfs/etude.pdf">http://www.unil.ch/files/live/sites/unicom/files/shared/pdfs/etude.pdf</a>	13-juil-14
Pfizer	Pfizer Annual Review 2013	<a href="http://www.pfizer.com/files/investors/financial_reports/annual_reports/2013/index.htm">http://www.pfizer.com/files/investors/financial_reports/annual_reports/2013/index.htm</a>	12-sept-14
Pfizer	Partenariat entre ITI-Pfizer	<a href="http://trachoma.org/fr/%C3%A0-propos-d%E2%80%99iti">http://trachoma.org/fr/%C3%A0-propos-d%E2%80%99iti</a>	13-sept-14
Pfizer	ProgramRxPathways™	<a href="http://www.pfizerrxpathways.com">http://www.pfizerrxpathways.com</a> .	28-janv-15
Pfizer	Pfizer-Accordia Global Health Foundation Case Study"	<a href="https://www.pfizer.com/files/responsibility/global_health/idi_case_study.pdf">https://www.pfizer.com/files/responsibility/global_health/idi_case_study.pdf</a> .	07-janv-14
Pfizer	Program: Get Healthy stay Healthy"	<a href="http://www.gethealthystayhealthy.com/">http://www.gethealthystayhealthy.com/</a> .	15-sept-15
PWC	Rapport Développement Durable Pharmaceutique	<a href="http://developpement-durable.pwc.fr/fr/approche-par-secteur-dactivite/secteur-pharmaceutique/">http://developpement-durable.pwc.fr/fr/approche-par-secteur-dactivite/secteur-pharmaceutique/</a> "	20-sept-14
Roche	Corporate website	<a href="http://www.roche.com/sustainability.htm">http://www.roche.com/sustainability.htm</a> .	30-juil-14
Roche	Partenariat Roche et Children's Walk : The Roche Children's Walk	<a href="http://www.roche.com/sust-childrenswalk.pdf">http://www.roche.com/sust-childrenswalk.pdf</a>	02-août-14
Roche	Global Policy on Sharing of Clinical Trials Data	<a href="http://www.roche.com/global_policy_on_sharing_of_clinical_trials_data.pdf">http://www.roche.com/global_policy_on_sharing_of_clinical_trials_data.pdf</a>	02-août-14
Roche	Roche Annual Report 2013	<a href="http://www.roche.com/publications.htm">http://www.roche.com/publications.htm</a>	02-août-14
Sanofi	CSR Report 2013	<a href="http://www.sanofi.com/Images/36400_Rapport_RSE_2013.pdf">http://www.sanofi.com/Images/36400_Rapport_RSE_2013.pdf</a> .	13-juil-14
Sanofi	Partenariat entre Sanofi, Group's international pediatrics initiative et UNICEF. Santé des enfants	<a href="http://en.sanofi.com/csr/news/2013-12-26_sanofi_brazil_partnership_unicef.aspx">http://en.sanofi.com/csr/news/2013-12-26_sanofi_brazil_partnership_unicef.aspx</a>	14-juil-14
Sanofi	Partenariat Sanofi Espoir Foundation avec des chercheurs, sociologues et Médecins du Monde : lutte pour accès au logement et au soin	<a href="http://www.sanofi.com/rse/actualites/2013-11-28_my_life_shoe-string.aspx">http://www.sanofi.com/rse/actualites/2013-11-28_my_life_shoe-string.aspx</a>	16-juil-14
Sanofi	Partenariat entre Sanofi et Medtronic. Lutte contre le Diabète	<a href="http://www.sanofi.com/notre_groupe/actualites/2014-06-18_ada_2014.aspx">http://www.sanofi.com/notre_groupe/actualites/2014-06-18_ada_2014.aspx</a>	14-juil-14
Teva	CSR Report 2013	<a href="http://www.teva-csr-report-2013.com/">http://www.teva-csr-report-2013.com/</a> .	14-avr-14
ONU	Objectifs Du Millénaire	<a href="http://www.un.org/fr/millenniumgoals/">http://www.un.org/fr/millenniumgoals/</a> .	12-sept-14
OMS	Programme Mondial pour l'élimination de la Filariose Lymphatique	<a href="http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/85616/1/9789242501483_fre.pdf">http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/85616/1/9789242501483_fre.pdf</a> .	15-juil-15
World Malaria organization	Partenariat Lilly MDR-TB dans lutte contre la tuberculose	<a href="https://www.malariamore.org/assets/World-Malaria-Report-2013.pdf">https://www.malariamore.org/assets/World-Malaria-Report-2013.pdf</a>	28-juil-14 13-oct-14