

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPRÉHENSION DES ENJEUX NATIONAUX DANS LES STRATÉGIES DE
COMMUNICATION DÉPLOYÉES PAR DANONE CANADA AUTOUR DE LA
DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)
GLOBALE DE DANONE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
LAURI-ANN DESBIENS

JUILLET 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

C'est avec une grande reconnaissance que j'écris ces quelques mots : les derniers que j'écris dans ce mémoire et certainement les plus simples que j'ai eu à rédiger. Réaliser ce mémoire aura été un chemin parsemé d'inconnu et de défis, un engagement dans la poursuite de mon apprentissage, jour après jour, afin de parvenir à la réussite de ce projet. Je n'aurais pu prendre cet engagement sans le soutien de nombreuses personnes.

Je ne saurais témoigner suffisamment la reconnaissance et l'admiration que je porte à l'égard de ma directrice de mémoire, Stéphanie Yates. Guidée par ses précieux conseils, j'ai pu arriver au bout du chemin. Merci pour la passion, le temps et l'expertise, mais surtout merci d'avoir accepté d'être mon mentor. Je suis privilégiée d'avoir pu apprendre et grandir dans ce processus, accompagnée avec savoir, écoute et optimisme.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées lors de mon parcours académique et qui ont su participer à me guider dans ce processus d'apprentissage. J'ai une pensée pour Catherine Lemarier-Saulnier qui a croisé mon chemin dès le début de mon baccalauréat, puis qui a été une grande inspiration et un modèle. Sans doute elle ne le sait pas, mais elle a été d'une grande influence dans ma poursuite à la maîtrise.

Un merci spécial à mon entourage qui a fait preuve de compassion et de compréhension face à la réalité de toutes ces années universitaires. Un sincère merci à mes amis.es qui sont une source d'encouragement et de bonheur au quotidien. Un merci du fond du coeur à ma famille qui m'a soutenu aveuglément au travers ce mystère que représentait réaliser une maîtrise et un mémoire, puis qui m'a accompagné avec force et amour, sans jamais cesser de croire en moi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	9
1.1 Communiquer la RSE	9
1.1.1 L'importance de la communication pour stimuler la « <i>CSR awareness</i> » ..	10
1.1.2 L'approche relationnelle de la RSE	12
1.1.3 La communication sur la RSE : une pratique critiquée.....	13
1.2 Communiquer la RSE dans un contexte international.....	14
1.2.1 La responsabilité des entreprises dans un contexte mondialisé	15
1.2.2 La place des normes internationales sur la RSE	16
1.2.3 La gestion de la RSE dans un contexte international.....	18
1.2.4 Les implications pour la communication autour de la RSE.....	21
1.3 Les principaux piliers de la problématique.....	24
1.3.1 Présentation du cas étudié et de ses principales caractéristiques	25
1.3.2 Les objectifs et questionnements de recherche	29
1.3.3 Pertinences, communicationnelle, scientifique et sociale.....	29

CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL	31
2.1 Les relations avec les parties prenantes	31
2.1.1 Une analyse des parties prenantes de la perspective de l'entreprise	32
2.1.2 La mise en avant d'un modèle interactionnel	34
2.2 Communiquer à propos de la RSE	36
2.2.1 Les types de communication de la RSE.....	36
2.3 L'appréhension des enjeux nationaux dans le déploiement des pratiques corporatives d'une entreprise multinationale	40
2.3.1 Les diverses approches de la RSE dans un contexte international.....	40
2.3.2 Les diverses approches de la RSE à l'égard des territoires d'implantation	42
2.3.3 Les approches de la communication dans l'environnement international ..	44
2.3.3.1 Le contenu et les informations communiqués.....	47
2.3.3.2 Les stratégies créatives déployées.....	50
2.4 Les principaux repères théoriques mobilisés.....	52
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE	56
3.1 Le cas étudié	56
3.2 L'approche et la méthode de recherche mobilisée	57
3.3 Échantillon.....	59
3.3.1 La période de temps étudiée.....	59
3.3.2 Corpus étudié	59
3.4 Modalités de collecte et d'analyse des données recueillies.....	65
3.5 Variations à l'égard du projet de recherche et limites de l'étude	66
CHAPITRE IV RÉSULTATS	68
4.1 Environnement.....	70
4.1.1 L'agriculture durable.....	72
4.1.2 Biodiversité	79
4.1.3 Sommaire des éléments marquants	85

4.2	La santé.....	89
4.2.1	Produits (ingrédients) sains.....	91
4.2.2	Santé et nutrition.....	97
4.2.3	Saines habitudes alimentaires.....	101
4.2.4	Sommaire des éléments marquants.....	107
4.3	Modèle d'affaires responsable.....	109
4.3.1	Engagements sociaux (communautaires).....	111
4.3.2	Croissance inclusive.....	118
4.3.3	Égalité et inclusion.....	123
4.3.4	Programmes.....	128
4.3.5	Sommaire des éléments marquants.....	133
4.4	Parties prenantes.....	136
4.4.1	Parties prenantes externes.....	138
4.4.2	Les salariés de Danone.....	145
4.4.3	Sommaire des éléments marquants.....	155
4.5	« Révolution de l'alimentation ».....	155
	CHAPITRE V DISCUSSION.....	159
5.1	Principaux constats.....	159
5.1.1	Les thèmes liés à la communication RSE de Danone Canada.....	159
5.1.2	Les principaux éléments d'adaptation mis de l'avant par Danone Canada.....	162
5.2	L'adaptation des communications autour de la RSE de Danone Canada à la réalité nationale.....	164
5.2.1	Les approches de RSE déployées et mises de l'avant dans les communications.....	164
5.2.2	La stratégie de communication déployée.....	166
5.3	Synthèse des constats.....	169
5.4	Les limites de la démarche.....	172
	CONCLUSION.....	174
	RÉFÉRENCES.....	180

ÉLÉMENTS DU CORPUS ANALYSÉS	190
PUBLICATIONS TWITTER : DANONE CANADA.....	190
PUBLICATIONS FACEBOOK : DANONE CANADA.....	215
DOCUMENTS INSTITUTIONNELS : DANONE CANADA	217
PAGES DU SITE INTERNET : DANONE CANADA.....	220
PUBLICATIONS TWITTER : MAISON-MÈRE DE DANONE	221
PUBLICATIONS FACEBOOK : MAISON-MÈRE DE DANONE	249
DOCUMENTS INSTITUTIONNELS : MAISON-MÈRE DE DANONE.....	255
PAGES DU SITE INTERNET : MAISON-MÈRE DE DANONE	258

LISTE DES FIGURES

Figure 2. 1 : « Stakeholder Typology : One, Two, or Three Attributes Present »	33
Figure 2. 2 : « A model of stakeholder engagement and the moral treatment of stakeholders. ».....	35
Figure 2. 3 : « Quatre conceptions d'une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire ».....	43
Figure 2. 4 : « From mission to excusion ».....	47

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2. 1 : « Information content classification scheme »	48
Tableau 2. 2 : « The GRI dimensions of CSR »	49
Tableau 3. 1 : Liste des « Engagements, politiques et positions » de Danone en matière de RSE.....	62
Tableau 3. 2 : Engagements de Danone et ODD des Nations Unis	64
Tableau 3. 3 : Corpus analysé pour Danone Canada et la maison-mère de Danone... 65	
Tableau 4. 1 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégories liées à la thématique Environnement	71
Tableau 4. 2 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégorie liée à la thématique Santé.....	90
Tableau 4. 3 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégorie liée à la thématique Modèle d'affaires responsable	110
Tableau 4. 4 : Analyse des publications repartagées par Danone Canada pour les enjeux Égalité sociale et Inclusion	127
Tableau 4. 5 : Publications repartagées par Danone Canada pour les enjeux Bien-être des animaux, Programmes éducatifs, Recherche et Support aux agriculteurs.....	132

Tableau 4. 6 : Comparaison du nombre total de références et des références rapratagées par Danone Canada pour les enjeux qui n'ont pas été abordés spécifiquement dans l'analyse	135
Tableau 4. 7 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégorie liée à la thématique Parties prenantes	137
Tableau 4. 8 : Nombre de références dénombrées pour la maison-mère de Danone et Danone Canada, selon le canal de communication, pour la catégorie « Révolution de l'alimentation »	156
Tableau 5. 1 : Sommaire des principales thématiques mises de l'avant et des thématiques non abordées par Danone Canada dans ses communications, par rapport à la maison-mère.....	160

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

B4IG	Business for Inclusive Growth
CERPE	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants
CSR	« <i>Corporate social responsibility</i> »
DD	Développement durable
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
GRI	« <i>Global Reporting Initiative</i> »
ISO	Organisation internationale de normalisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCR	Observatoire de la consommation responsable
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OP2B	One Planet Business for Biodiversity
PACTE	Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
PP	Parties prenantes
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
UNITAR	Institut des Nations unies pour la formation et la recherche
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

La portée mondiale des enjeux sociaux et environnementaux positionne les entreprises multinationales au cœur de leur gestion. Le principe de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est peu à peu imposé comme une pratique incontournable pour ces entreprises : la vision d'un engagement social corporatif est en effet devenue un enjeu de légitimité, notamment auprès des parties prenantes qui portent des attentes variées à cet égard. La RSE se complexifie pour les organisations qui évoluent dans un contexte international puisqu'elles doivent prendre en compte, dans le déploiement de leur approche RSE, la multiplicité des enjeux qui s'articulent à la fois dans l'environnement global et les contextes locaux.

Ce mémoire met en lumière comment le contexte national peut être considéré dans le déploiement des pratiques de RSE, et des communications les entourant, par la filiale d'une entreprise multinationale. L'étude consiste en une analyse thématique des communications de Danone Canada telles que déployées sur son site internet, ses comptes Twitter et Facebook et dans ses documents institutionnels, et une mise en perspective avec celles de la maison-mère de Danone. Une question centrale a guidé notre démarche : Comment les communications de Danone Canada autour des engagements de RSE commandés par la maison-mère sont-elles adaptées à la réalité nationale? Au travers l'analyse, nous avons décelé les thèmes liés à la communication RSE de Danone au Canada et les principaux thèmes qui font l'objet d'une adaptation.

Les résultats font ressortir que Danone Canada fait un choix quant aux thématiques relatives à la RSE abordées dans ses communications, par rapport à celles déployées par sa maison-mère. De plus, diverses perspectives d'adaptation au contexte québécois et canadien sont mobilisées par la filiale canadienne afin de répondre au contexte national. Les communications analysées attestent qu'à certains moments, Danone Canada insiste sur le fait que ses actions s'inscrivent au sein d'engagements globaux de la multinationale, alors qu'à d'autres occasions, la filiale déploie des actions de RSE spécifiques au territoire d'implantation. Ainsi, les communications relèvent parfois d'une stratégie de standardisation à l'égard du contexte multinational dans lequel évolue Danone Canada et, à d'autres reprises, de stratégies d'adaptation relatives au contexte local au sein duquel opère la filiale.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), entreprises multinationales, communication internationale, contexte local et national

ABSTRACT

The global scope of social and environmental issues places multinational companies at the heart of their management. The principle of Corporate Social Responsibility (CSR) has gradually become an essential practice for these companies: the vision of a corporate social commitment has indeed become an issue of legitimacy, particularly with stakeholders who have various expectations in this regard. CSR is becoming more complex for organizations that evolve in an international context since they must take into account, in the deployment of their CSR approach, the multiplicity of issues that are articulated in both the global environment and local contexts.

This research highlights how the national context can be considered in the deployment of CSR practices, and the communications surrounding them, by the subsidiary of a multinational company. The study consists of a thematic analysis of Danone Canada's communications as deployed on its website, Twitter and Facebook accounts and in its corporate documents, and a comparison with these of Danone's parent company. A central question guided our approach: How are Danone Canada's communications around the CSR commitments ordered by the parent company adapted to the national reality? Through the analysis, we identified the themes related to Danone's CSR communications in Canada and the main themes that are being adapted.

The results show that Danone Canada is making a choice as to which CSR themes are addressed in its communications, compared to those deployed by its parent company. In addition, various perspectives of adaptation to the Quebec and Canadian context are mobilized by the Canadian subsidiary in order to respond to the national context. The communications analyzed show that at times, Danone Canada insists that its actions are part of the multinational's global commitments, while at other times, the subsidiary deploys CSR actions specific to the territory in which it operates. Thus, the communications are sometimes based on a standardization strategy with respect to the multinational context in which Danone Canada operates and, on other occasions, on adaptation strategies related to the local context in which the subsidiary operates.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), multinational companies, international communication, local and national context

INTRODUCTION

L'importance marquée d'une responsabilité environnementale n'est pas un phénomène nouveau. L'environnement comme « patrimoine commun » fait l'objet des discours philosophiques et théologiques de l'Antiquité, ainsi que de considérations juridiques du droit Romain, par la « ... distinction classique entre res communis (chose qui appartient à tout le monde) et res nullius (chose qui n'appartient à personne). » (Kane, 2018, p. 114) Les objets communs, tel l'environnement, deviennent une propriété collective et un droit (Kane, 2018). Dès la fin des années 1960, la question environnementale se réapproprie les discours politiques et scientifiques : une réflexion sur l'interdépendance entre les politiques au niveau local et leurs impacts dans la régulation globale remet en question « ... les modes de développement technique et économique prévalents jusqu'alors. » (Aggeri et Godard, 2006, p. 9)

En 1980, le terme développement durable est introduit dans le cercle onusien, devenant un pilier des discours et des projets environnementaux (Aggeri et Godard, 2006). Le Rapport Bruntland (1987) viendra encadrer ce projet de société en définissant la conception devenue aujourd'hui incontournable du développement durable comme une pratique qui permet de « ... satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.» (Aggeri et Godard, 2006, p. 10) D'ailleurs, le développement durable pose trois fondements essentiels : « ... la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique ...» (Aggeri et Godard, 2006, p. 10). Les entreprises deviennent des actrices dominantes de cette problématique puisqu'elles détiennent un rôle social, économique et politique important, ainsi qu'une responsabilité concernant l'impact de leurs activités (Aggeri et Godard, 2006). Le développement durable deviendra un projet

managérial pour les entreprises qui s'engageront dans des initiatives concrètes, ce que l'on qualifiera comme la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : « À cette aune, l'entreprise est non seulement responsable à l'égard des communautés locales, des parties concernées actuelles, mais également à l'égard de parties concernées incapables de se manifester comme les générations futures. » (Aggeri et Godard, 2006, p. 14)

La RSE vient s'inscrire dans ces considérations éthiques promues par le développement durable, mais déployant la notion de responsabilité au-delà la sphère environnementale : « On pourrait donc convenir que l'une est partie de l'autre, c'est-à-dire que la RSE constitue un "chantier" particulier du DD [développement durable], où ce sont les entreprises qui sont les principaux acteurs. » (Lapointe, 2007, p. 64)

Une généalogie différente vient toutefois tracer l'histoire de la RSE. Au courant des 150 dernières années, on peut dénoter des pratiques responsables dans les activités des entreprises et de l'État (Capron, 2005). Les modèles du patronage et du paternalisme du IX^e et XX^e siècle se caractérisaient par la prise en charge d'une responsabilité envers les ouvriers et leur famille, attestant une prise de conscience d'une responsabilité sociale de la part des dirigeants d'entreprises (Capron, 2005). L'émergence de ces considérations sociales est aussi attribuée aux « ... actions philanthropiques de John Rockefeller et Andrew Carnegie, qui distribuèrent des millions de dollars à des fins sociales. » (Baba et al., 2016, p. 2)

En 1953, Howard R. Bowen publie l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », ce qui lui vaudra le titre de « père fondateur de la RSE moderne » (Baba et al., 2016, p. 2). Selon Bowen (1953), le « *businessman* » et l'entreprise devraient insérer les valeurs sociétales au cœur de la stratégie organisationnelle (Baba et al., 2016). S'ensuivent des développements importants dans les années 1960 – 1970 : une vision économique de l'entreprise s'opposera à une vision morale de celle-ci (Aggeri et Godard, 2006).

Il est dès lors possible de constater que différentes appréhensions théoriques de la RSE ont mené à des conceptualisations variées de l'entreprise (Baba *et al.*, 2016). L'atteinte d'une définition consensuelle de la RSE reste encore difficile à ce jour. Toutefois, d'une perspective globale, l'ISO (Organisation internationale de normalisation)¹ a tracé les lignes directrices des pratiques relatives à un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement. D'ailleurs, selon l'ISO 26000 (2010)² il est essentiel de souligner que les termes de RSE et de développement durable sont souvent utilisés de manière interchangeable puisque leur sphère d'intervention est similaire. Une différence importante est toutefois à noter puisque dans l'intervention des entreprises, les responsabilités vont au-delà d'une implication relative au développement durable (ISO 26000, 2010).

Comme précédemment souligné, le développement durable implique une prise en compte des dimensions sociale, économique et environnementale, puis « ... traite de la satisfaction des besoins de la société tout en vivant en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. » (ISO 26000, 2010, p. 11) La RSE réfère plutôt à la responsabilité que l'entreprise porte face à la société et à l'environnement, donc entend que l'entreprise porte une responsabilité face aux impacts de ses activités, ce qui se traduit par des comportements éthiques et transparents (ISO 26000, 2010). D'ailleurs, selon l'ISO 26

¹ « L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 165 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. » (ISO, s.d.-a, s.p.)

² « ISO 26000:2010 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. » (ISO, s.d.-b, s.p.)

000 (2010), l'organisation doit considérer divers domaines d'action, et ce de manière holistique, afin de délimiter le périmètre de sa responsabilité : « la gouvernance de l'organisation » ; « les droits de l'Homme » ; « les relations et conditions de travail » ; « l'environnement » ; « la loyauté des pratiques » ; « les questions relatives aux consommateurs » ; et « les communautés et le développement local » (p. 24).

En somme, le développement durable est un objectif que doivent porter les entreprises engagées dans une démarche de RSE (ISO 26000, 2010). La responsabilité de l'entreprise est toutefois plus large et doit considérer les attentes des parties prenantes, soit de tous les individus qui portent des attentes face aux décisions et aux activités d'une organisation (ISO 26000, 2010). Enfin, il est important de noter que l'ISO 26000 (2010) précise que les pratiques de RSE doivent être partie intégrante de toute la structure de l'organisation et des relations de celle-ci, puis que les lois en vigueur doivent être respectées, dans la maintenance d'une cohérence avec les normes internationales de comportement organisationnel.

En outre, comme discuté dans la littérature, les entreprises sont « ... sensibilisées à l'importance de s'assurer que leurs activités ne produisent pas des externalités négatives tant sur le plan socio-économique qu'environnemental. » (Tioumagneng, 2019, p. 50) Ces actions sont traduites dans les programmes et politiques corporatives, permettant ainsi d'intégrer les pratiques de RSE aux différents niveaux de l'entreprise (Vlastelica *et al.*, 2018). Cette vision d'un engagement social corporatif est devenue un enjeu de légitimité pour les entreprises (Capron et Quairel, 2010) et nous pourrions même dire que « ... l'idée d'une responsabilité sociale est aujourd'hui devenue "la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires" ... » (Stark, 1993 dans Gendron *et al.*, 2004, p. 75).

Communiquer sur la RSE

Selon Dawkins (2004), la capacité de communiquer efficacement concernant leurs pratiques responsables reste rare pour les entreprises. L'importance d'avoir un comportement socialement responsable demande de surcroît de poser une réflexion sur la manière dont les entreprises doivent communiquer leurs pratiques de RSE, voire même si elles doivent s'engager dans une communication autour de ces activités (Schmeltz, 2017). Effectivement, selon l'ISO 26000 (2010), les pratiques reliées à la RSE impliquent de communiquer de diverses manières autour de celles-ci, et ce, dans des objectifs variés, notamment afin d'informer de l'impact des activités, de sensibiliser par rapport aux actions posées par l'entreprise, d'établir un dialogue avec les parties prenantes ou encore de démontrer l'impact de la politique de RSE.

Du surcroît, différents enjeux viennent complexifier la tâche pour les organisations : elles sont confrontées à une diversité de parties prenantes qui portent des attentes variées et elles doivent constamment défendre la légitimité de leurs actions responsables et les communications à leur sujet (Dawkins, 2004). Effectivement, soulignons d'abord que la portée mondiale des enjeux sociaux et environnementaux positionne les entreprises multinationales³ au cœur de la gestion de ceux-ci, perspective qui nous intéressera davantage. Effectivement, comme précédemment mentionnée, la responsabilité sociale entend prendre en compte les attentes de la société : l'entreprise doit donc considérer les attentes des parties prenantes (ISO 26000, 2010). D'ailleurs, selon l'ISO 26000 (2010), les attentes relatives à la RSE peuvent varier selon le pays ou le contexte national : « Les attentes de la société peuvent être trouvées dans les lois et réglementations, dans les attentes sociales et culturelles largement acceptées, et dans

³ Nous favorisons le terme entreprise multinationale puisque nos intérêts se centre sur les entreprises qui sont implantées et pilotent des activités dans plusieurs pays (Rozenblat, 2007).

des normes et bonnes pratiques établies sur des questions particulières. » (p. 22) Dans cette perspective, l'identification des parties prenantes et l'établissement d'un dialogue avec celles-ci sont centraux puisque cela permet à l'organisation de cibler qui a un intérêt dans les décisions qu'elle prend, et ainsi de comprendre l'impact de ses actions.

De cette façon, **la diversité des contextes nationaux dans lesquels s'établit une entreprise multinationale engendre des enjeux variés auxquels elle doit s'adapter, notamment dans le déploiement et la communication autour de sa politique de RSE.** Cette perspective marque effectivement le point d'intérêt central de notre démarche. Dans l'objectif de comprendre comment les entreprises multinationales tiennent compte du contexte national en présence dans le déploiement des communications entourant leurs pratiques de RSE, nous proposons une analyse du cas de Danone Canada. Nous proposons de voir comment les communications déployées par celle-ci s'articulent avec les communications globales par la maison-mère de Danone, basée en France. La filiale Danone Canada nous semble un cas riche sur lequel nous pencher puisqu'elle a une forte implantation au Canada depuis plusieurs années. De plus, la multinationale porte de forts engagements de RSE qui sont déployés dans ses filiales, entre autres par diverses stratégies d'articulation des enjeux locaux et globaux, comme nous le verrons subséquemment (Pestre, 2014).

De manière plus spécifique, **la démarche présentée consiste en une étude exploratoire, soit une analyse thématique des communications de Danone Canada et une mise en perspective avec celles de la maison-mère de Danone, afin de cibler les thématiques centrales relatives à la RSE présentes dans les communications de Danone Canada et de soulever les éléments d'adaptation éventuellement mis de l'avant.** Ces points d'intérêt centraux ont permis d'orienter notre analyse autour de l'adaptation des communications de Danone Canada à la réalité nationale, en fonction des engagements de RSE commandés par la maison-mère de Danone.

Le premier chapitre de ce mémoire nous permettra d'abord de défendre la pertinence sociale, communicationnelle et scientifique d'une telle démarche par un survol des différents enjeux relatifs à la communication de la RSE et la présentation de résultats de recherches antérieurs concernant les enjeux auxquels sont particulièrement confrontées les entreprises multinationales, en matière de RSE. Cet état des lieux nous permettra d'ailleurs de construire les piliers de notre problématique afin d'établir le cadre conceptuel de notre recherche et les questionnements qu'ils sous-tendent.

Le deuxième chapitre abordera ensuite les théories et concepts inhérents à notre objet de recherche afin de baliser notre démarche. Nous verrons que l'identification des parties prenantes est centrale dans la mise en place d'une démarche de RSE et que la communication à son sujet peut emprunter différentes voies. De plus, à la lumière de ce qui précède, nous aborderons divers enjeux relatifs au déploiement des pratiques de RSE et de la communication de celles-ci dans un cadre international. Nous verrons que les multinationales peuvent adopter diverses approches de la RSE à l'égard du contexte et du territoire d'implantation. D'une perspective similaire, nous aborderons les stratégies de communication-marketing qui peuvent témoigner de perspectives stratégiques diverses à l'égard des objectifs de communication établis.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la structure méthodologique qui permettra de répondre à nos questionnements de recherche. Nous verrons ainsi la méthode de recherche que nous avons mobilisée, soit l'analyse thématique des communications de Danone Canada et de la maison-mère de Danone. Nous présenterons dès lors l'échantillon établi, nos outils de collecte de données et les modalités d'analyse que nous avons déployées. Les limites de notre démarche seront ensuite abordées.

Le quatrième chapitre présentera les résultats de l'analyse thématique que nous avons réalisée. Les résultats seront présentés d'une manière descriptive, permettant de

soulever les thématiques abordées, puis de mettre en perspective les communications de Danone Canada avec celles de la maison-mère de Danone. Le tout nous permettra de souligner les similitudes, les éléments de différenciation et les éléments d'adaptation mis de l'avant dans les communications de Danone Canada.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre proposera une interprétation de nos résultats par une mise en perspective des éléments saillants en regard de la littérature scientifique mobilisée dans la problématique et le cadre conceptuel. Nous concluons enfin ce mémoire en identifiant quelques avenues de recherche qui permettraient de pousser encore la réflexion sur nos questionnements de recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons l'importance pour une entreprise de communiquer autour de ses engagements de RSE, puis les risques encourus par une telle démarche. Nous verrons que cette responsabilité et les enjeux qui l'accompagne sont accentués pour les entreprises qui pratiquent leurs activités dans un contexte international. Enfin, nous ficèlerons notre problématique et circonscribons ses pertinences sociale, communicationnelle et scientifique à l'égard des objectifs de recherche établis.

1.1 Communiquer la RSE

Les entreprises reconnaissent que la RSE peut devenir une opportunité, mais qu'elle peut aussi constituer un risque, notamment dans le déploiement de la communication à son sujet (Dawkins, 2004). La communication sur les pratiques environnementales (« communication verte ») révèle d'ailleurs des enjeux réputationnels et de légitimité pour les organisations, qui courent le risque d'être accusées d'écoblanchiment⁴, en déployant une communication qui se veut manipulatrice, voire mensongère (David et Lambotte, 2012). Il est ardu d'atteindre une légitimité et une crédibilité concernant la RSE puisque les parties prenantes ont des attentes variées et portent un regard critique sur l'implication des entreprises dans ces pratiques (Dawkins, 2004).

⁴ Écoblanchiment est le terme français équivalent au « *greenwashing* », aussi présenté comme synonyme de la notion de « *window dressing* » dans la littérature.

1.1.1 L'importance de la communication pour stimuler la « *CSR awareness* »⁵

Les entreprises sont appelées à communiquer sur leurs pratiques de RSE, entre autres puisque les consommateurs n'ont pas nécessairement conscience de celles-ci (Christensen et Cheney, 2011). Comme le souligne Kim (2018) : « Increased stakeholder awareness can be obtained from a company's communication efforts sharing its detailed CSR activities such as specific commitments, social impacts, and motives of a company's CSR activities. » (p. 3) Dès lors, pour que la RSE ait un impact positif sur l'entreprise, notamment sur son image, sa réputation et l'adhésion à la marque, un enjeu central concerne la connaissance qu'ont les parties prenantes des pratiques de RSE d'une entreprise, soit leur « sensibilité à l'endroit de la RSE » (Tian *et al.*, 2011).

Or, l'attention critique des parties prenantes concernant les responsabilités qu'ont les entreprises est en constante évolution et s'est élargie : auparavant dévolue à des industries qui œuvraient dans des secteurs soulevant des enjeux éthiques (armes à feu, alcool ou tabac par exemple), la RSE s'intéresse aujourd'hui à davantage d'enjeux et s'insère dans une perspective plus large (pensons par exemple au travail des enfants ou aux organismes génétiquement modifiés) (Morsing et Schultz, 2006). Ces enjeux sont aujourd'hui à considérer pour toutes les industries et sont davantage complexes à contrôler par celles-ci puisque « [c]ritical stakeholder attention is not restricted to a company's decisions and actions, but also focuses on the decisions and actions of suppliers, consumers and politicians, which may spur criticism towards a company. » (Morsing et Schultz, 2006, p. 323) Ainsi, l'atteinte d'une bonne connaissance de la

⁵ L'expression « *CSR awareness* » réfère à la connaissance qu'ont les parties prenantes des pratiques de RSE de l'entreprise. Par ailleurs, au-delà de la connaissance des politiques de RSE, l'expression renvoie aussi au fait d'être attentif et sensible à celles-ci. À notre sens, aucune traduction française exacte ne permet de rendre parfaitement compte de la signification de cette expression, mais afin d'assurer une fluidité dans la lecture, nous utiliserons l'expression « sensibilité à l'endroit de la RSE ».

politique globale de RSE d'une entreprise, donc d'une forte « sensibilité à l'endroit de la RSE », se complexifie, ce qui a des répercussions sur les stratégies de communication qui doivent être plus « sophistiquées » (Morsing et Schultz, 2006).

D'ailleurs, Servaes et Tamayo (2013) expliquent que pour que la RSE ait un impact positif sur la « valeur d'entreprise » (« *firm value* »), il doit y avoir un « *high public awareness* » (p. 1058). A contrario, si les consommateurs ont une faible « sensibilité à l'endroit de la RSE », l'impact de la communication des initiatives de RSE sur la « valeur d'entreprise » sera pratiquement inexistant (Servaes et Tamayo, 2013). Or, une communication efficace serait cruciale et permettrait l'émergence d'avantages concurrentiels indéniables puisque, comme le démontre l'étude de Sen *et al.* (2006), les parties prenantes ayant une forte « sensibilité à l'endroit de la RSE » « ... had more positive company-related associations; displayed greater organizational identification with the company; and indicated a greater intent to purchase products, seek employment, and invest in the company » (p. 164).

Dans la mesure où la « sensibilité à l'endroit de la RSE » est élevée, la communication sur la RSE peut donc constituer une opportunité puisque les parties prenantes souhaitent être davantage informées sur les pratiques responsables des entreprises . Ces dernières ont ainsi avantage à projeter une image de marque positive permettant de construire un bon « capital de marque »⁶, donc de renforcer la loyauté de leurs parties prenantes (Pomering et Dolnicar, 2009). Cette loyauté est d'ailleurs un indicateur indéniable de la réputation de l'entreprise, laquelle traduit « ... la perception d'un individu ou d'un groupe d'individus au sujet de la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins et les attentes de l'ensemble des groupes qui font des affaires avec elle. »

⁶ Le « capital de marque » (« *brand equity* ») est la valeur ajoutée que la marque réussit à construire par les produits et services offerts, ce qui permet une perception positive de celle-ci (Hoeffler et Keller, 2002)

(Nguyen et Lakhal, 2004, p. 11) Le processus de construction de la réputation serait ainsi dynamique, « ... which influence and are influenced by all the ways in which a company projects its images: its behaviour, communication and symbolism. » (Gotsi et Wilson, 2001, p. 6) D'ailleurs, la réputation aurait une incidence directe sur le choix des parties prenantes de soutenir une entreprise (Gray et Balmer, 1998), mais la communication publicitaire relative à la RSE doit rester cohérente avec cette réputation d'entreprise, sans quoi l'impact sera négatif (Servaes et Tamayo, 2013). Cela ajoute encore à la complexité à laquelle nous faisons référence plus haut.

1.1.2 L'approche relationnelle de la RSE

Dans son intention de communiquer sur ses pratiques de RSE, l'entreprise doit toutefois être prudente afin de ne pas mettre l'accent sur l'aspect réputationnel que constituerait une communication fondée uniquement sur la valorisation de l'entreprise (ce qui correspondrait à du « renforcement réputationnel ») (Libaert, 2010). L'organisation doit plutôt se concentrer sur les aspects informationnels et les enjeux relationnels des communications (Libaert, 2010).

De ce fait, une communication responsable serait le résultat d'un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes (internes et externes), d'où le caractère crucial de l'aspect relationnel qui permet de définir les enjeux et les actions pertinentes à la gouvernance responsable (Truchon *et al.*, 2007). Ainsi, une communication authentique et efficace sur la RSE permet de créer un espace dans lequel il est possible de développer, négocier et articuler les attentes sociales à la base de la RSE (Christensen et Cheney, 2011). L'aspect informationnel revêt une importance considérable au sein du processus relationnel puisqu'un enjeu majeur est de déterminer « ... "comment" opérer cette communication de sorte à satisfaire effectivement les besoins informationnels des PP [parties prenantes]. » (Tioumagneng, 2019, p. 50)

En définitive, malgré que la réputation soit un enjeu central et qu'une communication autour de la RSE puisse mettre de l'avant des déterminants corporatifs positifs, il est essentiel que cette dernière s'établisse au sein de modalités d'échanges permettant la construction d'un cadre relationnel entre l'entreprise et ses parties prenantes (Libaert, 2010). L'essentiel n'est pas la « stature de l'émetteur », mais plutôt les modalités qui seront mises de l'avant au sein de l'échange (Libaert, 2010)

1.1.3 La communication sur la RSE : une pratique critiquée

Malgré l'importance indéniable pour les entreprises de communiquer à propos de leurs pratiques de RSE, Brønn (2011) explique que les personnes qui ont une plus grande « sensibilité à l'endroit de la RSE » sont généralement celles qui sont les plus sceptiques face à ces initiatives communicationnelles. Devant l'avantage concurrentiel qu'offre la RSE, certains peuvent questionner les motifs de ces engagements, leur cohérence avec les activités de l'organisation et les intentions de communiquer à ce sujet (Schmeltz, 2017). Ainsi, l'entreprise doit faire preuve de prudence dans le déploiement de la communication autour de la RSE afin de ne pas être accusée d'écoblanchiment, phénomène auquel nous faisons référence plus haut, puisque la RSE établit un nouvel espace stratégique qui « ... engendre plusieurs questionnements d'ordre critique portant, notamment, sur les dimensions rhétoriques, éthiques et tactiques des stratégies de CVs [communications vertes]. » (David et Lambotte, 2012, p. 139) Par conséquent, une communication verte dite authentique doit être fondée sur des engagements concrets (David et Lambotte, 2012).

Dans cet ordre d'idée, Ashforth et Gibbs (1990) expliquent que lorsque les entreprises tentent de démontrer leur légitimité, elles risquent de se retrouver dans un cercle vicieux, puisque cette pratique peut être mal vue par les parties prenantes qui négocient et questionnent en permanence la légitimité des entreprises. Cooren (2020) renchérit d'ailleurs en expliquant que, pour les entreprises, « [t]he more they publicize their aspirations and good deeds in terms of ethics and social responsibility, the more they

tend to be accused of manipulation, window dressing, and covering. » (p. 178) Cette perception négative d'une communication de la RSE serait aussi attribuable aux déceptions vécues par les parties prenantes relatives à un manque de concordance entre les discours sur la RSE et les pratiques des entreprises : ainsi, une entreprise plus controversée se verra davantage jugée avec scepticisme (Bartlett, 2011). Communiquer sur la RSE est ainsi souvent perçu comme une tentative de redorer sa réputation, plutôt que comme un réel désir de responsabilisation, expliquant la perception généralement critique de cette forme de communication, et donc les défis qui lui sont inhérents.

1.2 Communiquer la RSE dans un contexte international

Ces nombreux défis liés aux approches communicationnelles de la RSE s'accroissent pour les entreprises qui oeuvrent dans des contextes nationaux variés. Comme nous l'évoquions en introduction, une nouvelle configuration de la relation entre l'État et les entreprises s'est imposée avec la mondialisation et « ... a progressivement miné le pouvoir régulateur des États à l'égard d'agents économiques en position de négocier leurs conditions d'opération. » (Gendron *et al.*, 2004, p. 74) C'est dans ce contexte que la RSE s'impose désormais comme nouveau cadre institutionnel volontaire, qui encadre les activités des entreprises (Gendron *et al.*, 2004). Toutefois, l'internationalisation de leurs activités place les entreprises face à différents contextes sociaux, législatifs, historiques et culturels, en fonction des pays dans lesquels elles s'implantent. Dès lors, les attentes des parties prenantes en matière de RSE se complexifient, ce qui a un effet direct sur les stratégies de RSE que doivent déployer les entreprises oeuvrant dans des contextes multinationaux. Pour répondre à ces attentes multiples, les entreprises doivent articuler à la fois la prise en charge d'enjeux locaux et internationaux (globaux). Le tout mène indéniablement à une complexification des besoins informationnels et relationnels à atteindre dans la mise en place d'une stratégie de communication sur la RSE d'une entreprise qui évolue dans un contexte international.

1.2.1 La responsabilité des entreprises dans un contexte mondialisé

Comme nous l'évoquions plus haut et comme le souligne Dhaouadi (2008), aucune institution de gouvernance globale n'a la capacité de prendre en charge ou de mettre en place des mécanismes permettant de répondre aux problèmes liés à la globalisation, en raison de la dimension transnationale des enjeux. Divers acteurs de la société civile et des institutions (ONG ou associations par exemple) tentent dès lors de combler ce « vide de régulation » dans l'espace international (Dhaouadi, 2008). Ces organisations ont ainsi développé un pouvoir d'influence politique face aux gouvernements et aux entreprises multinationales, exerçant un réel « contre-pouvoir » qui leur permet d'exercer un certain contrôle sur les activités et les stratégies corporatives (Dhaouadi, 2008). Les nouveaux mouvements sociaux internationaux exercent donc des pressions sur les entreprises multinationales, en se présentant comme « réformateurs » de celles-ci, et semblent participer au déploiement d'un cadre réglementaire international (Gendron *et al.*, 2004). C'est dans ce contexte que les entreprises gagnent à déployer des comportements de RSE « proactifs et stratégiques » (Gendron *et al.*, 2004). De surcroît, selon Gendron *et al.* (2004) :

... on peut pousser encore plus loin la réflexion, en avançant la thèse selon laquelle les initiatives de responsabilité sociale, et tout spécialement celles faisant l'objet d'outils formels tels que les étiquettes ou les certifications, reflètent un compromis en émergence entre les mouvements sociaux internationaux et les entreprises mondialisées en regard d'une part du contenu de leur responsabilité sociale et d'autre part des modalités de leur régulation. (p. 85)

Nous pouvons notamment donner l'exemple la B Lab, un réseau à but non lucratif, à l'échelle internationale, qui porte la vision d'une économie inclusive, équitable et régénérative (B Lab, 2022a). Cet organisme international est grandement reconnu pour sa certification B Corp, une reconnaissance attribuée à des « ... entreprises qui répondent à des normes élevées de performance sociale et environnementale, de responsabilité et de transparence. » (B Lab, 2022a, s.p.) Effectivement, B Lab se présente comme un mouvement axé sur une action collective auquel des entreprises partout sur la planète peuvent adhérer. Au travers les programmes, les normes, les politiques et les outils mis sur pied, la B Lab permet aux entreprises de s'assurer que leurs comportements soient socialement et environnementalement responsables (B Lab, 2022a). De cette façon, la certification B Corp semble devenir un outil de régulation qui permet de rassembler une coalition d'entreprises, à l'échelle mondiale, qui s'inscrivent et promeuvent une vision et un mouvement entrepreneurial qui est sensible à l'impact social et environnemental de ses activités : « Contrairement à d'autres certifications pour les entreprises, B Lab est unique dans sa capacité à mesurer l'ensemble de l'impact social et environnemental d'une entreprise. » (B Lab, 2022b, s.p.)

En somme, la responsabilité sociale de l'entreprise mondialisée se présente comme un outil de régulation qui implique de nombreux acteurs et divers enjeux. D'ailleurs, différentes normes et certifications se déploient dans l'environnement international et proposent un cadre pour guider les entreprises dans leurs pratiques de RSE.

1.2.2 La place des normes internationales sur la RSE

Comme nous l'avons vu, les lacunes concernant le contrôle étatique des entreprises multinationales sont partiellement comblées par un mouvement autour de la RSE (Bourque, 2008). Selon Bourque (2008), le code de conduite est un outil souvent favorisé puisqu'il permet aux entreprises multinationales de promouvoir des engagements relatifs au respect de droits fondamentaux, aux programmes de certification (environnementaux et sociaux) et aux directives d'organismes

intergouvernementaux (comme l'ONU ou l'OCDE par exemple). Les certifications et les normes internationales développées par les ONG et les « coalitions d'entreprises » à l'échelle mondiale sont ainsi des outils de régulation essentiels qui « ... contribuent à l'effectivité des codes de conduite des entreprises qui acceptent en y adhérant de se soumettre à des contrôles externes pour l'audit social des différents segments de leurs chaînes de production mondiale et la publicisation des résultats. » (Bourque, 2008, p.24)

Bourque (2008) se fait le défenseur de ces codes de conduite, malgré les critiques qu'ils soulèvent en lien avec leur caractère non contraignant et le manque d'indépendance des structures de contrôle. À contrario, selon Bourque (2008), les accords-cadres internationaux sont plus substantiels sur le plan du contenu en ce qui concerne les droits énoncés, les réglementations internationales considérées et les processus d'application et de suivi. Subséquemment, selon Doucin (2012), se revendiquer être une entreprise « engagée en RSE » appelle au respect des normes internationales, donc à « ... l'interdiction de causer du tort à des tiers qui pourraient se revêtir de la qualité de victimes. » (p. 50) Doucin (2012) illustre la place centrale accordée aux parties prenantes par l'étude de cinq normes internationales⁷ et explique qu'afin de développer une politique de RSE qui permet de contrôler le risque, il est essentiel pour l'entreprise de cibler ses parties prenantes et de les engager dans un dialogue. Cela permet aux entreprises de cibler les normes pertinentes en fonction du contexte dans lequel elles évoluent (Doucin, 2012). D'ailleurs, les normes internationales ont été élaborées par ce principe de gestion du risque, par un dialogue entre divers acteurs transnationaux, permettant l'émergence d'un consensus autour des normes (Doucin, 2012).

⁷ ISO 26000 ; Principes directeurs des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'Homme ; Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ; Standards de performance de la Société Financière Internationale ; et 3e Communication sur la RSE de la Commission européenne.

Enfin, la RSE a un potentiel régulateur mondial « ... porté par des acteurs multiples et articulants à la fois le national et le global, le public et le privé, le volontaire et l'obligatoire, et qui posera des défis sans précédent en termes de gestion et de transparence. » (Gendron *et al.*, 2004, p. 93) S'engager dans ces pratiques est un défi pour les multinationales qui répondent à une diversité d'acteurs et de contextes nationaux.

1.2.3 La gestion de la RSE dans un contexte international

Afin de développer des stratégies d'implantation de la RSE qui sont efficaces à l'échelle nationale, les tensions entre l'intégration mondiale et la réactivité locale sont centrales, notamment puisque les actions des entreprises ne seront pas acceptées de la même façon au sein des différentes cultures, commandant des approches différentes (Arthaud-Day, 2005). Dans cet ordre d'idée, dans le cadre d'une étude sur les stratégies de RSE de cinq multinationales françaises, Pestre (2014) atteste l'importance pour une entreprise transnationale de mettre en place des stratégies de RSE différenciées et la complémentarité de trois formes de RSE : locale, globale et transnationale. Tel que défini par Pestre (2014), la RSE locale entend un processus ascendant de l'impulsion de la stratégie de RSE qui est notamment portée par l'initiative des filiales. À contrario, la RSE globale déploie une stratégie descendante initiée par la direction générale (Pestre, 2014). Enfin, l'approche transnationale met de l'avant les avantages des approches locale et globale, puis « ... suggère que l'entreprise doit simultanément répondre aux normes et aux valeurs locales tout en se conformant, en même temps, à des principes à portée universelle. » (Pestre, 2014, p. 24) D'ailleurs, les conclusions de l'étude de Pestre (2014) démontrent que « [d]e nombreux facteurs s'exercent sur l'entreprise multinationale et peuvent conduire celle-ci à opter pour l'une ou l'autre des logiques de RSE, selon des déterminants institutionnels, stratégiques ou spécifiques aux types d'enjeux de RSE rencontrés. » (p. 34)

La forme de RSE locale, telle qu'analysée par Pestre (2014), emprunte une logique du bas vers le haut (« *bottom-up* »). Une autonomie est accordée aux filiales afin que les stratégies de RSE émergent de celles-ci, assurant une prise en compte des enjeux locaux et une adaptation à des problématiques locales spécifiques (Pestre, 2014). Dans cette perspective, Cournac (2015) explique que « ... l'entreprise multinationale a un intérêt stratégique à ne pas homogénéiser ses pratiques à l'égard des territoires. » (p. 164) S'intéressant aux choix d'actions sociétales empruntés par les entreprises à l'égard des territoires d'implantation, l'étude de Cournac (2015) démontre entre autres que les entreprises déploient des types de RSE différents selon le territoire, et ce, en fonction des enjeux territoriaux, puis de l'impact attendu des actions sociales. Les actions déployées sur les différents territoires sont dès lors mises en place pour des raisons stratégiques, puis « ... instrumentalisées au service de sa stratégie et notamment de la poursuite de son internationalisation. » (Cournac, 2015, p. 164)

D'autre part, comme l'internationalisation d'une entreprise demande son intégration dans ses pays d'accueil, Persais (2010) s'est intéressé à l'adaptation des stratégies de RSE aux pays d'implantation des filiales d'entreprises. L'étude menée sur huit entreprises françaises ayant des filiales au Mexique montre que l'insertion dans un contexte culturel local différent nourrit « ... des attentes différentes vis-à-vis l'entreprise dont certaines sont susceptibles de contredire les principes sociétaux adoptés par la maison-mère (eux-mêmes conformes aux normes de comportement internationales). » (Persais, 2010, p. 11) Toutefois, les résultats de l'étude font ressortir que les politiques sociétales sont davantage élaborées à l'externe des filiales, par la maison-mère, et qu'elles doivent ensuite être déployées par les responsables des filiales mexicaines, dans le pays d'implantation (Persais, 2010).

Ces résultats décrivent la RSE globale que présente Pestre (2014), une stratégie qui répond à des principes universaux et qui présente une cohérence dans le déploiement des pratiques, par une homogénéisation de celles-ci. Ainsi, on applique une logique du

haut vers le bas (« *top-down* ») : les directives émergent de la direction générale (maison-mère) afin de répondre à des problèmes sociaux sur une plus grande échelle (Pestre, 2014). Cette décision corporative de s'intéresser à des enjeux universaux serait entre autres attribuable à la complexité des enjeux de RSE (Bondy et Starkey, 2014). Ainsi, les entreprises préféreraient se concentrer sur des stratégies qui ont une grande effectivité quant à la réactivité (des stratégies « *efficiency-responsiveness* »), donc qui reposent sur des enjeux universaux, simplifiant et diminuant l'ampleur et la variété des enjeux à traiter d'une perspective locale (Bondy et Starkey, 2014).

Finalement, malgré que l'approche globale de la RSE soit grandement mobilisée par les entreprises, notamment en raison de la simplicité d'une telle approche, une interaction entre les niveaux locaux et globaux favoriserait de meilleures pratiques de gestion de la RSE. La logique transnationale de la RSE présente en ce sens un alliage entre les enjeux locaux et les principes universaux (Pestre, 2014). Elle réfère à une logique interactive, par la création d'un lien entre le siège (maison-mère) et les filiales (Pestre, 2014). Cette perspective se concrétise par la mise en relation des enjeux identifiés par le siège et des situations concrètes auxquelles font face les filiales (enjeux locaux) (Pestre, 2014). D'ailleurs, selon Barin Cruz *et al.* (2010), les structures de RSE transversales permettent l'intégration des enjeux locaux et globaux, ainsi que la considération des demandes provenant des filiales, dans les stratégies de RSE. Les décisions concernant la RSE sont prises en collaboration entre le responsable de RSE au niveau du siège et les représentants dans les filiales (Barin Cruz *et al.*, 2010). Selon les résultats de leur étude, les auteurs concluent que « ... *transverse CSR structure must respect the local cultural and institutional characteristics of the countries involved.* » (Barin Cruz *et al.*, 2010, p. 321) De cette façon, la participation de représentants de différents secteurs de l'entreprise (départements, filiales et siège) est essentielle et « [t]hrough information exchange, awareness activities and definition of objectives, formal and informal mechanisms can be stimulated to improve headquarters/subsidiary integration. » (Barin Cruz *et al.*, 2010, p. 321)

1.2.4 Les implications pour la communication autour de la RSE

Comme nous l'avons vu, le déploiement de la RSE dans un contexte international fait l'objet de questionnements importants sur l'interaction et l'implication des niveaux globaux et locaux. Toutefois, peu d'études semblent se pencher précisément sur les enjeux d'une communication locale autour de la RSE pour les entreprises qui déploient des stratégies de RSE dans un contexte international. Les études recensées traitent de l'articulation entre la perspective locale et internationale, sans toutefois spécifiquement traiter de la dimension communicationnelle de la RSE, une perspective qui nous semble particulièrement pertinente à aborder. Ainsi, les enjeux relatifs à la communication et aux stratégies de communication-marketing dans un contexte international sont des éléments importants à considérer pour les entreprises transnationales.

Bien qu'il ne se penche pas spécifiquement sur la communication dans un contexte de RSE et qu'il aborde plutôt les relations publiques dans leur ensemble, Macnamara (2004) soutient ainsi qu'en plus des enjeux liés au multiculturalisme, l'internationalisation dans de nouveaux contextes culturels demande une planification et une évaluation des campagnes de communication et de marketing afin qu'elles soient adaptées. Une analyse du contexte local est essentielle (Macnamara, 2004).

D'ailleurs, une étude ethnographique de la société, de l'environnement social et une analyse des médias locaux peuvent permettre une compréhension de l'environnement local et « ... provide invaluable insights into local issues, concerns, policies and viewpoints of communities ... » (Macnamara, 2004, p. 331). S'adresser directement à la communauté, et plus précisément au public cible de l'entreprise, à l'aide de forums, de sondages et de groupes de discussion, permet de recueillir des informations qualitatives sur les consommateurs (perceptions, attitudes, inquiétudes, préoccupations, etc.) (Macnamara, 2004). De surcroît, réaliser des entrevues avec des représentants du public cible, des rencontres de rétroaction avec les employés et les partenaires locaux,

ainsi que des groupes de consultation, permet aux entreprises d'adapter leurs stratégies marketing et de communication, en plus d'évaluer leur efficacité (Macnamara, 2004).

Dans un domaine connexe, Falkenreck et Wagner (2010) avancent qu'il n'est pas efficace pour une entreprise transnationale de généraliser ses activités marketing : il faut au contraire les adapter précisément à la culture locale. La pertinence des médias de communication, par exemple, est différente selon la culture, ce qui demande de cibler les médias les plus pertinents pour chaque pays (Falkenreck et Wagner, 2010). En ce sens, les entreprises doivent s'assurer de l'efficacité de leur communication puisqu'un contexte culturel différent amène une compréhension différente des enjeux : « This means that the message sent from one context may not be the message received in another. If we are not communicating the messages we intend, then our method of communicating may be efficient, but it is certainly not effective. » (Moustafa Leonard *et al.*, 2011, p. 84)

En somme, les différents textes portant sur la communication dans un contexte international insistent sur l'importance d'avoir une connaissance du contexte local afin que les communications déployées soient adaptées à celui-ci. L'engagement et la consultation des parties prenantes semblent d'ailleurs des aspects essentiels dans cette démarche. En ce sens, et cette fois plus spécifiquement en lien avec la RSE, Doucin (2012) explique que les différentes normes internationales sur la question accordent une place centrale aux parties prenantes au sein des stratégies déployées par les entreprises et défendent l'importance d'un dialogue :

L'ensemble de ces textes internationaux insiste donc sur le concept de « parties prenantes » dans la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise. Celle-ci consiste bien en une maîtrise des impacts sur la société que le dialogue – pouvant aller jusqu'à la contractualisation – avec les parties prenantes permettra pleinement de réaliser. À défaut, l'entreprise affronterait des risques. (p. 50)

D'ailleurs l'ISO 26000, qui est une norme RSE d'une grande importance pour les entreprises multinationales, défend la place centrale que doit occuper la communication bidirectionnelle (Doucin, 2012). Selon l'ISO 26000, le principe directeur de la RSE comprend entre autres la nécessité de prendre en compte les attentes des parties prenantes (Doucin, 2012). Dans cette perspective, le dialogue est un élément clé qui permet d'aborder la responsabilité sociétale et il peut se déployer sous différentes formes (qu'il s'agisse de réunions, conférences ou forums interactifs par exemple) (Doucin, 2012). L'élément central est d'assurer une communication bidirectionnelle permettant la prise en compte des attentes des parties prenantes et offrant l'opportunité à l'entreprise d'expliquer ses décisions corporatives (Doucin, 2012).

D'autre part, Kane (2018) s'intéresse à la dimension communicationnelle et aux approches participatives concernant les enjeux environnementaux et le développement durable, dans une perspective internationale. Il redéfinit la communication par rapport à la culture, en attestant l'importance d'articuler la communication internationale et l'interculturalité, par des approches participatives qui encouragent le partage du savoir culturellement ancré des communautés (Kane, 2018). La communication est d'ailleurs au centre du processus qui permet de positionner des stratégies environnementales dans une perspective éthique, puisque de cette façon, le processus de changement émerge des communautés, donc les mesures appliquées ont du sens à leurs yeux (Kane, 2018).

En définitive, les dimensions - communicationnelle et participative - exposées par Kane (2018), la place centrale accordée aux parties prenantes dans les différentes normes internationales sur la RSE (Doucin, 2012) et les enjeux soulevés dans la littérature sur la communication dans un contexte international (Falkenreck et Wagner, 2010 ; Macnamara, 2004 ; Moustafa Leonard *et al.*, 2011) attestent l'importance, pour les entreprises multinationales, d'accorder une attention au contexte local dans la mise en place de la communication autour de la RSE. L'engagement des parties prenantes locales semble d'ailleurs central afin d'assurer une bonne adaptation nationale des politiques globales.

1.3 Les principaux piliers de la problématique

Force est de constater que la communication est centrale pour l'entreprise qui désire faire connaître ses engagements en matière de RSE et dans sa quête de légitimité auprès de ses parties prenantes. Elle se dessine toutefois comme un processus complexe qui soulève de nombreux enjeux, et ce, d'autant plus pour les entreprises multinationales qui évoluent dans un contexte global et qui déploient leurs activités dans une diversité de contextes nationaux. Comme l'ont souligné les études que nous avons abordées précédemment, évoluer dans un contexte international demande aux entreprises de considérer les divers enjeux qui s'articulent au sein de l'environnement global de même que les divers contextes locaux afin d'engager une approche qui répond à ceux-ci.

D'ailleurs, la connaissance des contextes locaux s'avère aussi être un élément essentiel dans la littérature en communication-marketing, l'adaptation étant un aspect clé d'une communication efficace pour les entreprises multinationales. Notre revue de littérature fait par ailleurs clairement ressortir la pertinence de s'intéresser plus spécifiquement à l'adaptation de la communication RSE des entreprises multinationales au contexte local. En effet, les études sur cette question réalisées à ce jour sont surtout issues du

champ de la gestion, et abordent ainsi une perspective managériale, négligeant, de fait même, la perspective communicationnelle.

En regard de nos intérêts de recherche, il nous semble pertinent de nous intéresser à un cas concret, soit aux communications d'une entreprise qui œuvre dans un contexte international, afin de tracer les contours d'une telle pratique. De surcroît, aborder le point de vue d'une filiale d'une multinationale permettrait d'appréhender ces enjeux, puis de se positionner dans une perspective communicationnelle afin de comprendre en quoi les communications répondent au type de stratégie RSE déployé et comment les enjeux locaux sont appréhendés dans les communications autour des politiques de RSE globales de l'entreprise.

Nous estimons qu'une démarche exploratoire qui s'intéresse à l'appréhension des enjeux nationaux tel qu'ils sont abordés dans les communications autour de la RSE, en contexte canadien, sera susceptible d'intéresser et de guider les entreprises multinationales implantées au Canada. Nous pensons d'ailleurs que les objectifs poursuivis ici pourront éventuellement permettre de souligner la présence de certains enjeux communicationnels auxquels font face les entreprises multinationales.

1.3.1 Présentation du cas étudié et de ses principales caractéristiques

Dans le cadre de notre revue de la littérature, nous avons notamment mobilisé une étude de Pestre (2014) qui s'intéressait aux différents types de stratégie RSE qui peuvent être déployés par les entreprises multinationales (locale, globale et transnationale), le tout permettant d'aborder la place qu'occupent les enjeux globaux et locaux au sein des diverses approches engagées. Une des multinationales étudiées par Pestre (2014) dans le cadre de son analyse est Danone puisque l'entreprise engage les trois différents types de construction d'une stratégie de RSE. L'étude porte ainsi sur trois différentes initiatives qui déploient des stratégies différentes : l'initiative « Share Your Meal » développée par la filiale polonaise (stratégie locale); le mouvement « Danone Way »

qui est déployé à l'échelle globale ; et une stratégie « *Bottom of the Pyramid* » qui emprunte une perspective transnationale (Pestre, 2014).

De fait, l'étude de Pestre (2014) permet de constater que Danone déploie une stratégie de RSE conséquente et appréhende les enjeux globaux et locaux par différentes stratégies dans ses activités corporatives. Effectivement, les engagements sociétaux de Danone s'inscrivent dans une perspective de RSE depuis plusieurs années. Ainsi, l'entreprise porte des valeurs sociales et environnementales fortes dans ses activités de production et déploie des engagements en ce sens. Comme le souligne l'entreprise, « [e]n s'appuyant sur des catégories de produits tournées vers la santé, nous nous engageons à agir de manière efficace et responsable pour créer de la valeur durable et la partager. » (Danone, s.d.-a, s.p.)

D'ailleurs, depuis juillet 2020, Danone inscrit officiellement à ses statuts le titre d'« Entreprise à Mission » (Danone, s.d.-au). En France, la loi PACTE⁸, en vigueur depuis le 22 mai 2019, reconnaît « l'intérêt social » comme notion jurisprudentielle (article 1833 du Code civil) par un statut d'entreprise; l'« Entreprise à Mission » (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, 2019). Dès lors, une entreprise peut se faire délivrer le statut d'« Entreprise à Mission » si elle promeut un objet d'intérêt social et collectif dans ses statuts (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, 2019). Le projet social porté par Danone depuis 1972 (naissance du double-projet social et économique de Danone) continue dès lors de se déployer, par l'inscription de ce nouveau statut d'entreprise :

⁸ Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)

Danone s'est fixé comme raison d'être : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » dès 2005, puis s'est engagé dans la certification B Corp en 2015 et a défini son cadre d'action « One Planet One Health » en 2017. Devenu une Entreprise à Mission, Danone a adopté des objectifs sociaux et environnementaux (appelés « Mission ») alignés sur les Objectifs de développement durable des Nations unies.

(Danone, 2021, p. 4)

Par conséquent, Danone s'est projeté comme un cas pertinent à étudier par son approche de RSE variée et fortement ancrée, comme l'attestent les engagements de l'entreprise, et notamment sa certification B Corp, de même que l'étude de Pestre (2014). Pestre (2014) ne se penchant pas spécifiquement sur la dimension communicationnelle de la RSE déployée par Danone, nous proposons de lever le voile sur cet aspect particulier, et donc d'étudier les enjeux de la communication de la RSE dans cette perspective multinationale. Il nous paraît ainsi judicieux de nous questionner sur l'appréhension des enjeux locaux dans les communications d'une filiale de Danone puisque, tel que l'a analysé Pestre (2014), l'entreprise déploie plusieurs types de stratégies de RSE. De plus, l'autonomie accordée aux filiales dans le déploiement des engagements de RSE de Danone a confirmé notre désir de nous intéresser à une filiale de l'entreprise. Ainsi, dès 2001, Danone a implanté l'initiative « Danone Way » qui permet d'évaluer la performance des filiales concernant ses engagements globaux, une « ... démarche d'amélioration continue volontaire pour suivre la progression des filiales dans l'intégration de la mission, des ambitions et des engagements de l'Entreprise au coeur de leur activité. » (Danone, 2017, p. 163)

Dans cet ordre d'idée, la filiale Danone Canada nous a semblé un choix intéressant pour différentes raisons. La marque Danone a effectivement une forte implantation au Canada depuis plusieurs années. Créée en 1919 par Isaac Carasso en Espagne pour ensuite être lancée en France en 1929 sous le nom de la Société parisienne du yoghourt

Danone, la multinationale française est aujourd'hui présente dans plus de 120 pays et son siège social est situé à Paris (Danone, s.d.-ak). C'est en 1997, après que le fabricant de yogourts canadien Jude Delisle se soit joint à Danone en 1993, que l'entreprise s'est implantée au Canada par la filiale Danone Canada (Danone Canada, 2020f). La filiale déploie notamment ses activités au Québec, et communique donc en français et anglais, ce qui vient soutenir la faisabilité de nous intéresser au cas de Danone Canada en raison de l'accessibilité de ces langues. De plus, un des deux bureaux-chefs de Danone Canada se situe à Boucherville, au Québec, où se trouve également une usine dans laquelle sont fabriqués de nombreux produits pour le marché canadien (Danone Canada, 2020f). Lors d'une démarche exploratoire visant à examiner les communications de la filiale, nous avons d'ailleurs remarqué qu'elle communique sur des canaux spécifiquement établis pour le Canada (page internet, de Facebook ou de Twitter) et qu'elle aborde directement des aspects relatifs à ses engagements en matière de RSE.

À la lumière de ce qui précède et suivant notre démarche exploratoire, la multinationale Danone, et plus spécifiquement sa filiale Danone Canada, nous semble un cas pertinent sur lequel nous pencher. La filiale a une forte implantation au Canada, et ce depuis plusieurs années, et communique notamment en français. D'ailleurs, la multinationale porte une forte stratégie de RSE, entre autres par diverses stratégies d'articulation des enjeux locaux et globaux (Pestre, 2014). Notre analyse exploratoire des plateformes de communication numérique de la filiale Danone Canada nous a en outre permis de constater la présence de canaux et de communications spécifiques au Canada. Qui plus est, le domaine agroalimentaire concerne tout le monde (besoin vital), à l'échelle locale et internationale, et les enjeux environnementaux liés à ce secteur engagent tout le cycle de vie des produits et génèrent des impacts sur divers autres secteurs (Bériot et Farrant, 2014). Enfin, les consommateurs sont très sensibles à ce domaine agroalimentaire, autant en ce qui concerne les conditions de fabrication que les impacts de ces produits sur leur santé et l'environnement (Bériot et Farrant, 2014). Le lien entre l'entreprise et le consommateur se dessine dès lors d'autant plus étroit.

1.3.2 Les objectifs et questionnements de recherche

Compte tenu de ce qui précède, nous avons fondé l'intérêt central de notre démarche sur la manière dont les enjeux locaux (nationaux) sont mobilisés dans les communications de Danone Canada. Nous nous intéressons plus spécifiquement à une filiale puisque nous souhaitons comprendre comment les stratégies globales de communication sur la RSE sont adaptées en fonction de la réalité nationale. Nous souhaitons ainsi comprendre, dans une visée exploratoire, la manière dont les enjeux locaux sont considérés dans le déploiement des communications de Danone Canada autour des engagements de RSE de l'entreprise multinationale et les effets de ces enjeux sur le style de la communication ainsi déployé et les stratégies qui lui sont inhérentes. Dès lors, notre question principale de recherche est la suivante : **Comment les communications de Danone Canada autour des engagements de RSE commandés par la maison-mère sont-elles adaptées à la réalité nationale?**

Notre démarche nous permet également de répondre aux sous-questions suivantes :

- Quels sont les thèmes centraux liés à la communication RSE de Danone au Canada?
- Quels sont les principaux thèmes qui font l'objet d'une adaptation, dans les communications de Danone Canada autour de la RSE?

1.3.3 Pertinences, communicationnelle, scientifique et sociale

Comme nous l'avons brièvement souligné précédemment, les objectifs poursuivis nous permettent d'aborder une perspective communicationnelle quant aux pratiques de RSE déployées par une multinationale, un angle d'analyse qui est aujourd'hui encore peu exploré dans la littérature. Cela dessine donc la pertinence scientifique de notre démarche. Il nous semble ainsi opportun de nous intéresser aux pratiques corporatives d'une entreprise multinationale à partir d'une perspective locale afin d'acquérir une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles de la RSE dans un

contexte national et des caractéristiques qui lui sont inhérentes. Cette démarche exploratoire nous permettra de définir le rôle de la communication dans le processus qui permet d'articuler les engagements globaux des entreprises, au sein des contextes locaux dans lesquels se positionnent les filiales. Interroger ces pratiques a pour objectif d'édifier les bases d'une communication concernant la RSE qui soit authentique et spécifique au contexte local, une plus-value en termes de pertinence scientifique. D'ailleurs, la perspective comparative empruntée propose une méthode de recherche pertinente qui pourrait être mobilisée dans d'autres études de ce type.

En termes cette fois de pertinence sociale, selon une étude menée par l'Observatoire de la consommation responsable (OCR) en 2019, au Québec, les citoyens reconnaissent l'importance d'une consommation responsable, mais souhaitent être appuyés dans leurs efforts, les entreprises étant essentielles à ce soutien (Durif et Boivin, 2019). Ultimement, notre démarche permettra de dépeindre comment le processus de communication autour de la RSE peut permettre une appréhension des enjeux nationaux, par le cas de la filiale Danone Canada, permettant d'orienter et d'adapter les pratiques de RSE au contexte local. Le tout nous permettra éventuellement de soulever des éléments clés qui pourront guider les entreprises dans leurs pratiques. Les éléments soulevés pourraient d'ailleurs permettre aux entreprises d'engager une réflexion critique sur leurs propres pratiques et mettre en lumière des enjeux pertinents à une réflexion scientifique future en communication.

Dans le chapitre qui suit, nous présenterons les concepts et les théories relatifs à notre objet de recherche. Nous verrons tout d'abord comment les parties prenantes peuvent être appréhendées par l'entreprise, puis comment la communication autour de la RSE est par conséquent déployée. Afin de baliser notre démarche d'une perspective multinationale, nous allons ensuite aborder les différentes approches de la RSE et de la communication-marketing qui peuvent être déployées dans l'environnement global.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

La problématique établie nous a permis de soulever les interrogations qui orienteront notre démarche. Nous verrons que divers concepts et différentes modélisations théoriques nous permettent d'appréhender en quoi la communication de Danone Canada autour de sa politique de RSE est adaptée à la réalité nationale. Nous allons tout d'abord aborder la théorie des parties prenantes, ancrée au cœur de l'étude de la RSE. Nous nous intéresserons ensuite plus spécifiquement à la communication de la RSE. Enfin, nous nous pencherons sur les différentes approches de la RSE et de la communication-marketing, dans un environnement international.

2.1 Les relations avec les parties prenantes

Comme discuté plus tôt, la RSE renvoie à l'engagement éthique que l'entreprise met de l'avant envers ses parties prenantes, la légitimité accordée à cette démarche étant dépendante de la perception de ces dernières. La « Théorie des parties prenantes » s'intéresse à la manière dont l'entreprise adapte son comportement aux diverses parties prenantes qui composent son environnement (Maignan et Ferrell, 2004). Il est tout d'abord important de comprendre, dans une démarche de RSE, de quelle manière les entreprises identifient les parties prenantes qui lui sont importantes et comment ces dernières sont engagées dans le processus de construction et de légitimation de la RSE.

2.1.1 Une analyse des parties prenantes de la perspective de l'entreprise

La notion de partie prenante a émergé par le besoin de spécifier les acteurs qui influencent les activités des entreprises, au-delà de la seule considération des actionnaires et des « porteurs de parts » (« *stockholder* ») (Pasquero, 2008). C'est ainsi que le concept de partie prenante (« *stakeholder* ») sera éventuellement associé à tous les acteurs qui portent des intérêts variés envers l'entreprise. Freeman marquera la diffusion du concept avec la définition aujourd'hui classique des parties prenantes : « Une partie prenante dans une entreprise est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. » (Freeman, 1984 p. 46 dans Pasquero, 2008, p.36) L'entreprise est maintenant appréhendée comme un acteur au sein de « réseaux de relations » et cette vision « firme-centrée » permet une analyse stratégique, à partir de la perspective de l'entreprise, de ses relations avec ses parties prenantes (Pasquero, 2008). Partant de cette perspective, Mitchell *et al.* (1997) ont étudié les motifs qui mènent les entreprises à porter davantage attention à certaines parties prenantes plutôt qu'à d'autres.

Le modèle de Mitchell *et al.* (1997) permet d'adopter la perspective des gestionnaires afin d'analyser les caractéristiques déterminantes des parties prenantes par différents attributs, leurs combinaisons permettant de cibler l'action à effectuer par l'entreprise. Afin de cibler dans quelle catégorie une partie prenante peut être positionnée, l'identification des attributs doit d'abord être effectuée. Ces attributs sont le pouvoir, soit la capacité de la partie prenante à imposer sa volonté dans sa relation avec l'entreprise (capacité d'influence) ; la légitimité du statut accordé à la partie prenante, négociée dans la relation avec l'entreprise, puis la légitimité des attentes perçues ; et l'urgence d'intervention relative aux attentes et la criticité de la demande (Mitchell *et al.*, 1997). La combinaison des attributs peut donner lieu à trois cas de figure (voir la figure 2.1) :

- **Partie prenante « latente » (Zone 1, 2 et 3) :** La partie prenante la moins saillante pour l'entreprise puisqu'elle se manifeste peu, par la possession d'un seul attribut.
- **Partie prenante « expectante » (Zone 4, 5 et 6) :** Cette partie prenante manifeste des attentes envers l'entreprise et porte deux attributs.
- **Partie prenante qualifiée de « highly salient stakeholder » (Zone 7) :** Cette partie prenante possède tous les attributs et est la plus importante pour l'entreprise.

(Mitchell *et al.*, 1997)

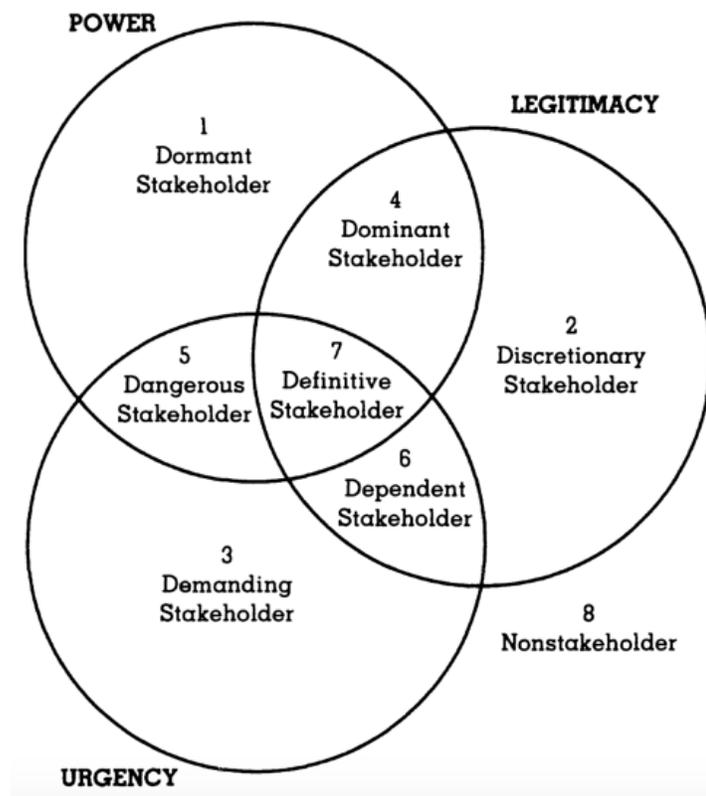


Figure 2. 1 : « Stakeholder Typology : One, Two, or Three Attributes Present »⁹

⁹ Récupéré de Mitchell *et al.* (1997), p. 874

2.1.2 La mise en avant d'un modèle interactionnel

Cette perspective d'analyse a toutefois évoluée depuis sa conceptualisation. Le rôle de l'entreprise au sein de la société et ses responsabilités sont redéfinis par rapport au concept de responsabilité sociale. Ainsi, la « Théorie des parties prenantes » se détache graduellement d'une vision issue des théorisations de la microéconomie ou de la sociologie fonctionnaliste (Pasquero, 2008). La valeur accordée aux acteurs qui composent le système relationnel de l'entreprise a évolué au cours des années par l'appréhension de leur légitimité intrinsèque, de leurs valeurs et de leurs intérêts. Ainsi, la « Théorie des parties prenantes » « ... se prête mieux à traiter la problématique de l'entreprise face au développement durable. » (Pasquero, 2008, p. 36) D'ailleurs, selon Pasquero (2008), les parties prenantes seraient dès lors appréhendées comme des acteurs qui ont la capacité de participer à un « jeu social » :

- « Les parties prenantes formulent et portent des attentes envers la société, l'entreprise et le rôle de l'entreprise dans la société » (p. 37)
- « Les parties prenantes éprouvent les conséquences des actions des entreprises, et en tirent des conclusions pour leur comportement individuel et collectif » (p. 37)
- « Les parties prenantes définissent les limites acceptables de l'action des entreprises » (p. 37)
- « Les parties prenantes co-construisent les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements » (p. 37)

Greenwood (2007) propose d'ailleurs un modèle centré sur les agissements de l'entreprise envers ses parties prenantes, puis définit leur traitement moral et responsable selon : le niveau d'engagement des parties prenantes issu du processus de communication, de consultation, de discussion et d'échange établi ; et l'ampleur des parties prenantes représentées et prises en compte (quantité d'acteurs considérés et diversité d'intérêts représentée). Pour Greenwood (2007), l'entreprise peut s'inscrire

dans quatre perspectives, passant d'une absence d'engagement à un engagement optimal (responsable) envers ses parties prenantes (voir la figure 2.2) :

- L'entreprise démontre un intérêt économique qui ne prend pas ou peu en compte les parties prenantes et leurs intérêts (Secteur 3 : Néoclassique) ;
- L'entreprise déploie un engagement stratégique et considère peu les parties prenantes, mais assure un engagement contrôlé, dans son intérêt (Secteur 4 : Stratégique) ;
- L'entreprise répond aux intérêts des parties prenantes, sans toutefois les engager dans le processus (Secteur 2 : Paternalisme) ;
- L'entreprise agit de manière optimale par un engagement représentatif de ses parties prenantes (Secteur 1 : Responsabilité).

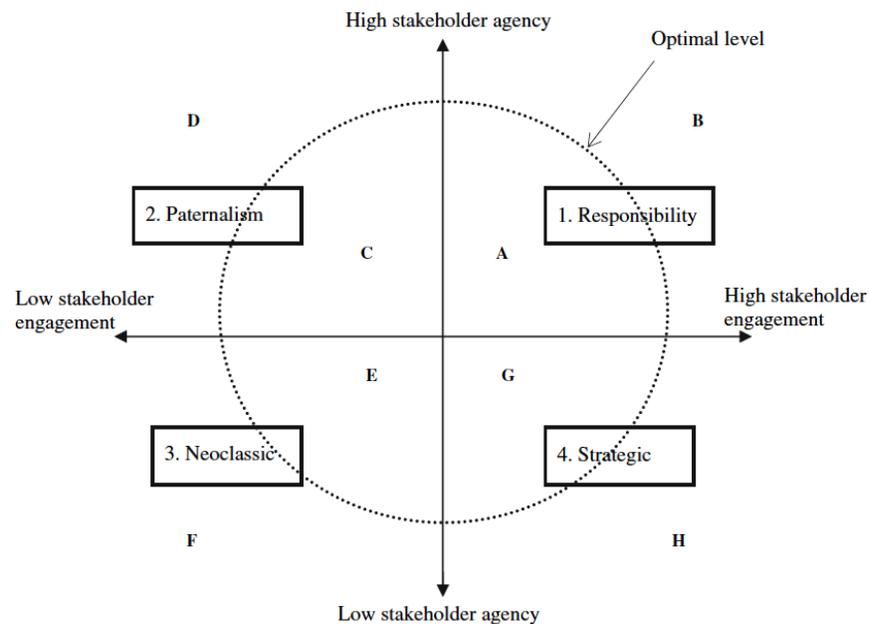


Figure 2. 2 : « A model of stakeholder engagement and the moral treatment of stakeholders. »¹⁰

¹⁰ Récupéré de Greenwood (2007), p. 322

Dès lors, plus l'entreprise considère un large éventail de parties prenantes (diversité d'intérêts et d'attentes) et permet l'engagement (consultation et échange), plus elle intègre une démarche responsable envers ses parties prenantes (Greenwood, 2007). On reconnaît donc les parties prenantes comme des agents interactifs influencés et qui influencent les pratiques des entreprises (Greenwood, 2007). La « Théorie des parties prenantes » s'avère ainsi utile pour surmonter les enjeux du développement durable : elle met l'accent sur les processus d'interaction ; elle permet l'analyse de l'implication des acteurs dans leur relation avec l'entreprise, par la considération de déterminants subjectifs (valeurs, intérêts, etc.) ; elle permet la prise en charge d'autres logiques (culturelle, déontologique, etc.) que celles strictement économique et stratégique ; et « ... elle se prête facilement à l'étude des pratiques de terrain et à la formulation de stratégies d'action managériale concrètes et transférables. » (Pasquero, 2008, p. 38)

2.2 Communiquer à propos de la RSE

Les parties prenantes d'une entreprise occupent une place centrale dans la gestion stratégique de ses activités, notamment si elle souhaite promouvoir des comportements qui seront perçus comme responsables. Nous verrons que ces considérations stratégiques se transcrivent fortement dans la mise en place des pratiques communicatives autour des politiques de RSE des entreprises, notamment quant au type de communication qui est à privilégier et à la construction de la légitimité des communications déployées.

2.2.1 Les types de communication de la RSE

Dans leurs communications autour des activités de RSE, les entreprises peuvent mettre de l'avant différents types de communication. Morsing et Schultz (2006) expliquent notamment que l'attention critique des parties prenantes concernant les pratiques de RSE amplifie la complexité des stratégies qui doivent être développées. Inspiré des

modèles du domaine des relations publiques développés par Grunig et Hunt (1984), Morsing et Schultz (2006) abordent trois types de relations qui peuvent être mobilisées par les organisations dans le déploiement d'une communication autour de la RSE. Tout d'abord, la « *Stakeholder information strategy* » est fondée sur le modèle de communication à sens unique de Grunig et Hunt (1984) et a pour objectif de communiquer l'information sur les actions de RSE de manière objective (Morsing et Schultz, 2006). Toutefois, comme le défend Pedersen (2006), il est essentiel pour les entreprises de s'engager dans des relations qui surpassent la transmission d'informations puisque « [w]ithout relationships with the internal and external constituents, companies will find it difficult to grasp the fluctuating nature of the values, attitudes, and behavior of their stakeholders and respond accordingly. » (p. 140) C'est ce que corroborent les deux autres modèles proposés par Morsing et Schultz (2006).

Inspirée de la logique bidirectionnelle asymétrique de Grunig et Hunt (1984), la « *Stakeholder response strategy* », qui correspond au deuxième modèle, se déploie par l'évaluation des attentes et des besoins informationnels des parties prenantes afin d'assurer une communication adéquate, donc acceptée, comprise et qui aura du sens pour celles-ci (Morsing et Schultz, 2006). La rétroaction des parties prenantes est d'ailleurs centrale afin d'évaluer l'efficacité des communications (Morsing et Schultz, 2006). Le dernier modèle proposé est celui de la « *Stakeholder involvement strategy* » et s'apparente à la communication bidirectionnelle symétrique de Grunig et Hunt (1984). Cette perspective se fonde sur un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, donc sur une « ... progressive iterations of sensemaking and sensegiving processes. » (Morsing et Schultz, 2006, p. 328) Ce type d'engagement favorise un soutien positif des parties prenantes, par une adaptation aux besoins et aux attentes, puisque le modèle « ... invites concurrent negotiation with its stakeholders to explore their concerns vis-à-vis the company, while also accepting changes when they are necessary. » (Morsing et Schultz, 2006, p. 328)

Les modèles de communication de Morsing et Schultz (2006) qui engagent une logique bidirectionnelle révèlent des pratiques cohérentes avec celles présentées par Maignan *et al.* (2005) dans leur modèle d'implantation de la RSE à partir d'une perspective de communication marketing. À la base de ce modèle, avant même d'engager une communication autour de la RSE, l'identification des parties prenantes est essentielle et demande à l'entreprise d'identifier celles qui ont un intérêt concernant la RSE, de cibler leurs besoins et attentes, ainsi que de comprendre leur perception de la responsabilité que porte l'entreprise et les différents attributs qui y sont liés (Maignan *et al.*, 2005). Ce processus se déploie d'ailleurs en trois étapes :

- « **Step 1: discovering organizational values and norms** » : L'identification des normes et valeurs de l'organisation qui permettent de cibler les groupes (parties prenantes) qui sont pertinents pour l'organisation et qui ont une implication concernant la RSE (Maignan *et al.*, 2005) ;
- « **Step 2 : identifying stakeholders** » : Cibler les besoins, les désirs et les attentes des différentes parties prenantes (Maignan *et al.*, 2005) ;
- « **Step 3: identifying stakeholder issues** » : Les deux premières étapes permettant d'identifier les parties prenantes qui ont le plus d'importance, la troisième étape se concentre davantage « ... in understanding the nature of the main issues of concern to these stakeholders. » (Maignan *et al.*, 2005, p. 969). L'intérêt doit ici être porté à la perception de la RSE par les parties prenantes de manière générale, ainsi qu'à la perception de la responsabilité que porte l'organisation et les différents attributs qui y sont liés (Maignan *et al.*, 2005).

Maignan *et al.* (2005) accordent également de l'importance à l'implication des parties prenantes par la place de la rétroaction, de la consultation et du dialogue, mais aussi par l'engagement. L'étape sept du modèle (« *Promoting CSR* ») défend la nécessité d'engager les parties prenantes dans la communication, ce qui permet à l'entreprise de

démontrer comment elle agit sur des enjeux qui préoccupent les parties prenantes, par les informations transmises dans ces interactions (Maignan *et al.*, 2005)¹¹.

En définitive, les modèles présentés par Morsing et Schultz (2006) et Maignan *et al.* (2005) soutiennent qu'afin que les communications sur la RSE aient de la légitimité aux yeux des parties prenantes, la connaissance et l'engagement de ces dernières sont essentielles, favorisant une communication qui sera adaptée, donc acceptée par celles-ci. En ce sens, David et Lambotte (2014) expliquent que les communications peuvent déployer différents « objectifs principaux » favorisant une perception légitime et éthique. Il serait essentiel que l'entreprise reconnaisse ses responsabilités, puis qu'elle en rende compte à ses parties prenantes par un dialogue clair, transparent, cohérent et accessible envers elles, notamment à propos des enjeux stratégiques de la RSE (David et Lambotte, 2014). L'opérationnalisation de ses principes permet aux entreprises d'atteindre une communication éthique et légitime autour de la RSE et vise à « ... engendrer un impact social positif, réel, véritable et durable sur la communauté et la société en général à travers les actions de l'organisation. » (David et Lambotte, 2014, p. 105) Autant le cadre de communication établi que la manière de communiquer et d'articuler les politiques de RSE entre l'entreprise et ses parties prenantes révèlent des éléments importants à prendre en compte par l'entreprise.

¹¹ Dans le cadre de notre mémoire, nous nous sommes concentrée sur les étapes, 1, 2, 3 et 7, puisqu'elles concernent plus directement les parties prenantes. À titre informatif, les étapes 4, 5 et 6 sont :

- « *Step 4 : assessing the meaning of CSR* » : Parvenir à une définition de la RSE pour l'entreprise qui prend en compte les informations relatives aux parties prenantes collectées.
- « *Step 5 : auditing current practices* » : Évaluer les pratiques de l'entreprise et les points à améliorer.
- « *Step 6 : implementing CSR initiatives* » : Établir un plan d'action en fonction des priorités et des ressources de l'entreprise.

(Maignan *et al.*, 2005)

2.3 L'appréhension des enjeux nationaux dans le déploiement des pratiques corporatives d'une entreprise multinationale

La communication autour des activités de RSE se complexifie pour une entreprise multinationale, qui doit ainsi tenir compte des différents contextes nationaux au sein desquels elle intervient. La notion de culture soulève divers enjeux quant à sa définition. Selon Hall (1987), les anthropologues s'entendent toutefois sur trois aspects qui lui sont relatifs : 1) que la culture est acquise; 2) qu'elle forme un système; 3) qu'elle est partagée. Ainsi, elle prend forme « ... in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups ... » (Kluckhohn, 1951, p. 86 dans Hofstede, 2001, p. 9). En ce sens, les valeurs culturelles définissent le cadre social et « ... represent the implicitly or explicitly shared abstract ideas about what is good, right, and desirable in a society. » (Schwartz, 1999, p. 25)

Pour le déploiement des politiques de RSE, comme pour les communications déployées autour de celles-ci, cela implique que les pratiques, les informations transmises ou la manière de communiquer pourront avoir des effets différents selon le contexte national en présence. Dans les sections qui suivent, nous explorerons les appréhensions théoriques relatives aux approches de la RSE dans un contexte international, aux approches de la RSE à l'égard du territoire d'implantation, puis aux approches à l'égard des domaines de la communication et du marketing dans un environnement global. Nous verrons que des liens clairs peuvent être établis entre ces différents aspects.

2.3.1 Les diverses approches de la RSE dans un contexte international

Les multinationales peuvent déployer diverses approches et stratégies dans la mise en place de leurs politiques de RSE. Arthaud-Day (2005) présente notamment un « modèle multi-niveaux » qui évalue, entre autres, l'orientation des pratiques de RSE d'une

entreprise, proposant quatre orientations pouvant être adoptées dans l'environnement international :

- **Approche multinationale** : L'approche est adaptée aux valeurs culturelles du pays.
- **Approche globale** : L'accent est mis sur des principes (valeurs) universels.
- **Approche internationale** : Cette approche dépeint une exportation des pratiques et des philosophies de RSE sans adaptation ou modification.
- **Approche transnationale** : Alliance entre les appréhensions globales et locales de la RSE concevant la présence d'enjeux universels et de spécificités locales.

L'analyse permet de cibler la « stratégie » et la « philosophie » d'une entreprise dans le déploiement de ses activités de RSE. Arthaud-Day (2005) précise que cette dimension relative aux approches stratégiques de la RSE « ... highlights the tension between worldwide integration and local responsiveness as a key issue for firms desiring to be socially responsible in an international business environment. » (p. 11)

Dans une perspective similaire à celle d'Arthaud-Day (2005), Pestre (2014) avance qu'une entreprise peut mettre en application une stratégie de RSE locale qui prend en compte le contexte local dans lequel les actions seront déployées, et qui entend donc une adaptation des pratiques à des problématiques locales par une considération et une participation des parties prenantes locales. Cela correspond à l'approche multinationale d'Arthaud-Day (2005). À l'inverse et toujours selon Pestre (2014), une stratégie de RSE globale aurait pour objectif de répondre à des enjeux globaux, ce qui implique une homogénéisation des pratiques afin de répondre à des problèmes sociaux présents à plus grande échelle. L'entreprise multinationale répondrait ainsi aux approches globales et internationales, en lien avec Arthaud-Day (2005).

Enfin, Pestre (2014) fait référence, tout comme Arthaud-Day (2005), à l'approche transnationale, qui présente une combinaison des enjeux locaux et des principes universaux, et adopte donc une logique interactive selon laquelle des liens entre le siège

(maison-mère) et les filiales permettent de mettre en relation les enjeux identifiés par le siège et des situations concrètes rencontrées dans les filiales (enjeux locaux).

Nous verrons d'ailleurs plus loin que ces approches révèlent des aspects abordés dans le débat autour des stratégies de « standardisation » et « d'adaptation » mobilisées dans les études de communication-marketing et celles portant sur la publicité. Pour l'instant, on peut plus spécifiquement s'attarder à ces aspects en fonction du territoire d'implantation.

2.3.2 Les diverses approches de la RSE à l'égard des territoires d'implantation

Cournac (2015) aborde les approches de la RSE en fonction des territoires. Il soutient qu'en tenant compte du mode de gestion de la relation avec les parties prenantes et des deux acceptations de la notion de territoire (exogène et endogène)¹², l'entreprise peut mettre de l'avant quatre types de responsabilités:

- « **RSE – Règlementation territoire** » : Par sa présence sur le territoire, la responsabilité de l'entreprise est de respecter les réglementations du pays et de contribuer à l'économie locale (Cournac, 2015).
- « **RSE – Maîtrise impacts territoire** » : Entend que « ... l'entreprise multinationale décline sur ses territoires d'implantation une démarche de maîtrise de ses externalités locales, visant à minimiser l'impact négatif de ses activités et à accroître l'impact positif de sa présence. » (Cournac, 2015, p. 158)
- « **RSE - Coopération territoire** » : L'entreprise s'implique et coopère auprès des acteurs économiques locaux afin d'assurer le développement économique du territoire d'implantation (Cournac, 2015).

¹² Le territoire exogène désigne le lieu physique « donné » et le territoire endogène est pour sa part relatif à un « construit social » entre des acteurs (Cournac, 2015).

- « **RSE – Développement territorial durable** » : L'entreprise multinationale s'engage dans une démarche de co-construction de sa démarche de développement durable avec les parties prenantes du territoire d'implantation (Cournac, 2015).

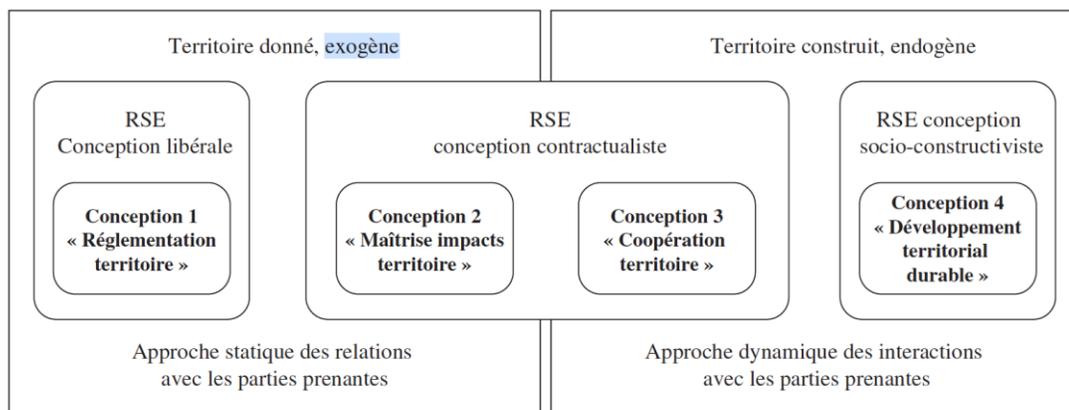


Figure 2. 3 : « Quatre conceptions d'une responsabilité sociétale vis-à-vis du territoire »¹³

D'ailleurs, Cournac (2015) souligne que différents déterminants président le choix de pratique sociétale qui sera mise de l'avant par l'entreprise multinationale sur les territoires d'implantation : les « Caractéristiques de l'activité » ; les « Caractéristiques de l'implantation » ; les « Facteurs managériaux » ; les « Facteurs organisationnels » ; les « Facteurs institutionnels » ; et les « Facteurs économiques ».

En somme, cette perspective peut permettre de comprendre dans quelle mesure les différentes actions de RSE déployées et mises de l'avant sont adaptées au contexte national. L'étude de Cournac (2015) met ainsi en lumière le fait qu'il existe un intérêt stratégique pour l'entreprise multinationale à ne pas homogénéiser ses pratiques, et qu'à contrario, la diversification des pratiques est susceptible de mener à une plus grande efficacité. L'entreprise multinationale se doit donc de « pondérer ses actions » par

¹³ Récupéré de Cournac (2015), p. 158

rapport aux enjeux en présence, puis en fonction des attentes sociales territoriales (nationales/locales), face aux actions de l'entreprise (Cournac, 2015).

2.3.3 Les approches de la communication dans l'environnement international

Comme nous venons de le voir, les stratégies de RSE et les approches adoptées par les entreprises multinationales peuvent varier selon différents facteurs et perspectives. Il en est de même pour la communication de la RSE en contexte international. Différentes perspectives théoriques relatives aux stratégies publicitaires, de communication et de marketing des entreprises qui opèrent dans un contexte global conditionnent des choix stratégiques à l'égard du contexte et des objectifs poursuivis par les démarches de communications.

Van Raaij (1997) s'est notamment intéressé à la planification et la conception des campagnes de communication-marketing dans un contexte de globalisation des marchés, soutenant l'importance de la prise en compte des composantes culturelles locales et régionales. Van Raaij (1997) propose effectivement une réflexion théorique sur les bases de la terminologie psycholinguistique expliquant :

In an 'etic' approach (derived from phonetics; universal sounds in language), products and communication are derived from culturally universal criteria, and are essentially the same for all cultures. In an 'emic' approach (derived from phonemics; unique sound patterns in language), products and communication are derived from culturally specific criteria, and are largely different for each culture. The etic/emic distinction is actually a continuum from completely identical across cultures to completely different across cultures. It may be clear that the etic and emic approaches are the extremes and that there are many intermediate positions on this continuum. (p. 264)

Sur cette base, l'auteur défend que pour les entreprises multinationales, les campagnes de communication-marketing publicitaire peuvent avoir deux orientations : elles peuvent se présenter comme « formellement équivalentes » ou « fonctionnellement équivalentes » (Van Raaij, 1997). Ces caractéristiques réfèrent d'ailleurs aux principes relatifs à la « standardisation » et à « l'adaptation » des stratégies de communication-marketing, notamment très étudiées en publicité. La « standardisation » est une stratégie qui favorise une communication publicitaire uniforme entre les pays et permet de déployer les campagnes de manière plus simple et efficiente, en plus de projeter une image de marque uniforme et globale (Mueller et Taylor, 2013). À contrario, « l'adaptation » met l'accent sur la « divergence des marchés », influencée par les différences culturelles, et implique d'adapter la stratégie aux spécificités culturelles, par l'appréhension du contexte local (Mueller et Taylor, 2013).

En ce sens, pour Van Raaij (1997), « l'équivalence formelle » signifie une standardisation complète : les campagnes déployées seront identiques dans différentes cultures. D'une autre perspective, « l'équivalence fonctionnelle » entend que les campagnes portent des missions et des objectifs de communication qui sont identiques, mais que les concepts et les stratégies déployées pour transmettre le même message seront différents (Van Raaij, 1997).

Bien que cette réflexion théorique se concentre davantage sur la communication-marketing autour de la vente d'un produit (ou d'un service), elle trace selon nous les bases théoriques de la communication dans divers contextes nationaux; ainsi, les principes décrits se dessinent comme étant cohérents pour une communication autour de la RSE. Rappelons que les principes stratégiques du déploiement de la RSE dans un contexte international font références à diverses approches qui tendent soit vers une adaptation au contexte local, vers une standardisation à l'environnement international ou vers un alliage entre les deux perspectives (Arthau-Day, 2005 ; Pestre, 2014).

Pour Van Raaij (1997), au-delà de la nécessité d'adapter les caractéristiques et les avantages d'un produit (ou d'un service) en fonction des valeurs culturelles, les messages relatifs à celui-ci doivent aussi s'adapter à ces valeurs. Van Raaij (1997) distingue ainsi quatre niveaux d'adaptation, en sélectionnant les aspects importants selon le contexte (voir figure 2.4) :

- Le premier niveau concerne la « *Mission* », soit les objectifs de communication à long terme de l'organisation : « The mission is related to the identity, personality, vision and/or credo of the communicator. » (Van Raaij, 1997, p. 265)
- Le deuxième niveau est la « *Proposition* », soit le thème et les objectifs spécifiques que poursuivent la campagne de communication (Van Raaij, 1997). Il s'agit dès lors de l'objectif précis associé à la communication, « ... related to the desired changes in knowledge, attitude or behaviour of the target group of receivers of the message. » (Van Raaij, 1997, p. 265)
- Le troisième niveau, le « *Concept* », est la manière de communiquer l'information, soit la façon dont la « *Proposition* » est présentée afin d'être adaptée au groupe culturel, de favoriser la compréhension et l'appréciation du message : « ... metaphors and other rhetorical figures may be used to enhance the attractiveness of the message and to communicate more effectively. » (Van Raaij, 1997, p. 265)
- Enfin, le dernier niveau, « *Execution* », concerne la stratégie créative, soit « ... the style, typography, visual presentation, selection of presenter and actors when producing the concept/message. » (Van Raaij, 1997, p. 265)

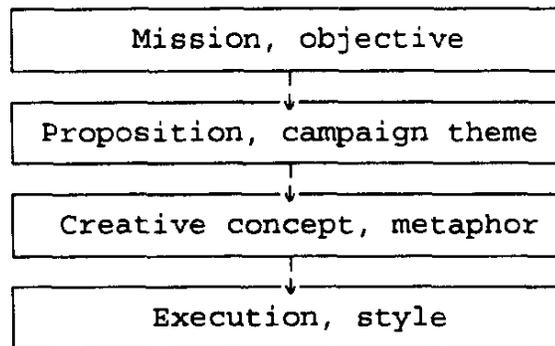


Figure 2. 4 : « From mission to execution »¹⁴

Ce modèle nous semble intéressant puisqu'il permet de cibler différents éléments d'adaptation relatifs aux stratégies de communication, de marketing et de publicité réalisées par les entreprises. Diverses études comparatives en communication-marketing et en publicité abordent des perspectives similaires : elles font ressortir deux variables qui peuvent être analysées, dans une perspective comparative.

2.3.3.1 Le contenu et les informations communiqués

Dans un premier temps, le type de contenu (l'information communiquée) est une variable étudiée dans les études comparatives entre pays. Le modèle de Resnik et Stern (1977) est d'ailleurs largement mobilisé dans les analyses publicitaires, puis les communications marketing et corporatives pour cibler les aspects des produits sur lesquels la communication donne des informations et évaluer la quantité d'information communiquée (Ju-Pak, 1999; Nacar et Burnaz, 2011; Okazaki et Alonso Rivas, 2002). Le « contenu informatif » (niveau d'information transmis) est mesuré à l'aide d'indices détectés dans les communications (Okazaki et Alonso Rivas, 2002). Ju-Pak (1999) présente d'ailleurs des questions afin de cibler les indices de Resnik et Stern (1977), tel que présenté dans le tableau 2.1.

¹⁴ Récupéré de Van Raaij (1997), p. 265

Tableau 2. 1 : « Information content classification scheme »¹⁵

Information cues	Questions to consider
Price/value	What does the product cost? What is its value-retention capability? What is the need-satisfaction capability?
Quality	What are the product's characteristics that distinguish it from competing products, based on an objective evaluation of workmanship, engineering, durability, excellence of materials, structural superiority, superiority of personnel, attention to detail, or special services?
Performance	What does the product do, and how well does it do what it is designed to do in comparison to the alternative products?
Components/contents	What is the product composed of? What ingredients does it contain?
Availability	Where can the product be purchased? When will the product be available for purchase?
Special offers	What limited-time, non-price deals are available with a particular purchase?
Taste	Is evidence presented that the taste of a particular product is perceived as superior in taste by a sample of potential customers? The opinion of the advertiser is inadequate.
Nutrition	Are specific data given concerning the nutritional content of a particular product, or is a direct specific comparison made with other products?
Packaging or shape	What package is the product available in which makes it more desirable than the alternatives? What kind of shape is the product?
Guarantee/warranty	What post-purchase assurances accompany the product?
Safety	What safety features are available on a particular product compared to alternative choices?
Independent research	Are results presented from research gathered by an 'independent' research firm?
Company research	Are data presented from a company's comparison of its product with a competitor's?
New ideas	Is a totally new concept introduced during the commercial? Are its advantages presented?
Explicit comparison	Is the product compared with other brands, or are specific competing brands mentioned?
Implicit comparison	Is the product positioned within its class in terms of a particular attribute, but without mentioning competing brand names?

L'information communiquée peut varier selon le pays, comme le niveau d'information transmis, qui est mesuré par le nombre d'indices (Okazaki et Alonso Rivas, 2002). Le modèle de Resnik et Stern (1977) a été mobilisé par Okazaki et Alonso Rivas (2002) pour analyser le niveau de standardisation des sites internet de multinationales, par Ju-

¹⁵ Récupéré de Ju-Pak (1999), p. 214

Pak (1999) pour évaluer les différences des publicités digitales entre les pays et par Nacar et Burnaz (2011) afin d'analyser l'adaptation du « contenu informatif » des sites internet de multinationales turques aux valeurs et à la culture locale du pays. D'ailleurs, Nacar et Burnaz (2011) différencient le type de contenu présenté (visuel ou écrit) du contenu informatif (informations communiquées). Bien que les différents éléments soulevés ne soient pas spécifiquement liés à la RSE, ils proposent des indices intéressants permettant de souligner les différences relatives aux communications d'une entreprise, donc le type de stratégie mis de l'avant.

Plus spécifiquement, en lien avec la RSE, l'information communiquée peut aussi varier selon le type d'enjeu abordé. Woo et Jin (2015) se penchent sur les communications déployées sur les sites internet d'entreprises de vêtements dans six pays, et révèlent que le niveau de communication et les enjeux communiqués varient. Le « *Sustainability Reporting Framework (version 3.1)* » de la Global Reporting Initiative (GRI) a permis à Woo et Jin (2015) d'analyser les catégories d'activités et d'enjeux de RSE abordées, selon les dimensions de RSE. Nous présentons leur catégorisation dans le tableau 2.2. :

Tableau 2. 2 : « The GRI dimensions of CSR »¹⁶

Dimensions	Environmental (EN)	Human Rights (HR)	Labor (LA)	Social (SO)	Product Responsibility (PR)	Economic (EC)
Major exemplary issues	Energy, material, and water uses Biodiversity Emissions, effluents, and wastes Environmental-friendly products and services	Non-discrimination Freedom of association and collective bargaining Child labor Forced and compulsory labor Indigenous rights	Employment Labor and management relations Employee health and safety Training and education Diversity and equal opportunity	Local community welfare Corruption management Public policy Anti-competitive behavior Compliance of social regulations	Customer health and safety Honest product labeling Considerable marketing communication Customer privacy Compliance of regulations	Economic performance Transparency in the information of market presence, costs, and profits Indirect economic impacts

¹⁶ Récupéré de Wo et Jin (2015), p. 44.

En somme, il nous semble que le contenu et les informations communiqués sont des caractéristiques intéressantes à soulever puisqu'elles peuvent varier en fonction du contexte de la communication. Le contenu fait selon nous un lien avec les niveaux un et deux du modèle de Van Raaij (1997) (« *Mission* » et « *Proposition* »), puisque ceux-ci réfèrent aux objectifs de communication à long terme et aux objectifs spécifiques de la campagne, donc aux informations mises de l'avant au sein des communications.

2.3.3.2 Les stratégies créatives déployées

Un deuxième aspect pertinent est la stratégie créative mobilisée afin de communiquer le message, soit « ... the executional tactics in which the general nature and character of advertising messages are specified for more appealing presentations. » (Okazaki et Alonso Rivas, 2002, p. 382) Cette perspective nous semble effectivement proposer un lien avec les niveaux trois et quatre du schéma proposé par Van Raaij (1997) (« *Concept* » et « *Execution* ») qui abordent la manière créative de présenter l'information afin de favoriser une compréhension et une appréciation du message, en fonction du contexte.

Dans cette perspective, Ju-Pak (1999) étudie notamment les stratégies créatives à l'aide des « *Creative Appeal / Creative Strategy* » mis de l'avant pour les éléments visuels et verbaux. La catégorisation d'Aaker et Norris (1982) est utilisée par les auteurs qui s'intéressent à la dichotomie entre deux stratégies : l'appel à l'émotion, qui construit la communication autour de l'image et de l'émotion ; et l'appel à la rationalité, qui communique autour de faits et d'éléments logiques (Ju-Pak, 1999). Okazaki et Alonso Rivas (2002) fondent pour leur part leur analyse sur les stratégies créatives de Simon (1971) : « l'information » ; « l'argument » ; les « appels émotifs » ; les « assertions répétées » ; la « familiarisation avec la marque » ; les « associations symboliques » ; les « obligations » ; et la « prise d'habitudes ». Enfin, dans l'analyse comparative de publicités imprimées entre cinq pays, Cutler *et al.* (1992) s'intéressent notamment aux

processus visuels utilisés pour communiquer les messages et fondent cette partie de leur analyse sur la typologie développée par Moriarty (1987), vers laquelle nous nous tournons maintenant.

Les catégories présentées par Moriarty (1987) sont divisées en deux perspectives : le « *literal visuals* », soit la communication d'informations factuelles par l'identification et la description ; et le « *symbolic visuals* », soit la transmission d'un message au travers une « signification attribuée », qui peut donc permettre la compréhension par des processus d'abstraction et de métaphore. Les aspects étudiés sont les suivants :

1. *Literal visuals*
 - a. *Identification (brand, logo, package)*
 - b. *Description (what it looks like, attributes, parts, schematics)*
 - c. *Comparison (between two competitors, before & after)*
 - d. *Demonstration (how to do, use, apply, make)*
 2. *Symbolic visuals*
 - a. *Association (lifestyle, typical person, situation)*
 - b. *Association using a Character or Celebrity*
 - c. *Metaphor (Allegorical use, unexpected substitution based on similarity of some feature)*
 - d. *Storytelling (narrative, drama, playlet)*
 - e. *Aesthetics (details become art, pattern, abstraction)*
- (Moriarty, 1987, p. 550)

Moriarty (1987) étudie les publicités visuelles, soit les illustrations et les photographies, mais explique que : « All these message strategies can be developed in visuals as well as in words. In addition to these message strategies, visuals also may be used specifically for their visual impact. » (p. 551) De cette façon, nous pensons que ce type d'analyse se transpose bien aux différents types de communication déployés par les entreprises multinationales, autant au niveau visuel que textuel.

2.4 Les principaux repères théoriques mobilisés

En somme, les divers modèles théoriques présentés nous permettent de soulever les principaux éléments qui viendront encadrer l'analyse de notre objet de recherche :

1) La considération des intérêts des parties prenantes

La RSE entend un engagement responsable de la part de l'entreprise envers ses parties prenantes. La « Théorie des parties prenantes » est largement mobilisée et peut notamment permettre : de comprendre, du point de vue de l'entreprise, le niveau d'importance de ses différentes parties prenantes (Mitchell *et al.*, 1997) ; et d'analyser le type d'engagement qu'une entreprise porte envers ses parties prenantes (Greenwood, 2007). Rappelons que pour Pasquero (2008), la « Théorie des parties prenantes » entend que l'entreprise doit favoriser un processus d'interaction, considérer les déterminants subjectifs de ses parties prenantes et donc, prendre en compte les enjeux relatifs aux parties prenantes dans leurs pratiques.

De plus, Morsing et Schultz (2006) et Maignan et al. (2005) soulignent qu'une communication légitime autour de la RSE demande une connaissance et un engagement des parties prenantes afin que les communications soient adaptées à leurs besoins informationnels. Effectivement, Morsing et Schultz (2006) expliquent que trois types de relations peuvent être mobilisés par les organisations dans le déploiement d'une communication autour de la RSE : (1) « *Stakeholder information strategy* », une communication unidirectionnelle d'information sur les actions de RSE ; (2) « *Stakeholder response strategy* », qui demande une évaluation des attentes et des besoins informationnels des parties prenantes afin d'assurer une communication qui répondra à ses besoins ; et (3) « *Stakeholder involvement strategy* », soit une communication bidirectionnelle fondée sur un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le troisième type de relation serait donc à favoriser afin d'assurer une meilleure réponse aux besoins des parties prenantes.

D'ailleurs, le modèle de Maignan *et al.* (2005) accorde aussi une grande importance à l'identification des parties prenantes qui ont un intérêt concernant la RSE, afin de cibler leurs besoins et leurs attentes par rapport à la responsabilité de l'entreprise.

Ces divers éléments permettent de mieux appréhender comment les communications de Danone Canada répondent au contexte national. Nous pourrions notamment tenter de soulever des éléments qui attestent une considération des intérêts des parties prenantes locales dans les stratégies de RSE et les communications à leur sujet.

2) Les approches de la RSE dans un contexte international

Les différentes approches de la RSE dans un contexte international (Artau-Day, 2005 ; Pestre, 2014) et à l'égard du territoire d'implantation d'une filiale d'une multinationale (Cournac, 2015) sont des aspects clés permettant d'interroger l'adaptation des stratégies de RSE au contexte national.

Effectivement, rappelons que Pestre (2014) et Arthaud-Day (2005) avancent qu'une entreprise peut mettre en application divers types de stratégies relativement à la RSE : (1) une stratégie locale (approche multinationale) qui entend que l'entreprise adapte ses pratiques à des problématiques locales et considère ses parties prenantes locales ; (2) une stratégie de RSE globale (approche globale et approche internationale) qui démontre une homogénéisation des pratiques afin de répondre à des problèmes sociaux présents à plus grande échelle ; et (3) l'approche transnationale qui adopte une logique interactive, puis met en relation les enjeux identifiés par le siège (enjeux globaux) à des situations concrètes rencontrées dans les filiales (enjeux locaux).

D'une autre perspective, Cournac (2015) permet une analyse de la conception que porte l'entreprise de sa responsabilité, à l'égard du territoire. L'entreprise peut mettre de l'avant quatre types de responsabilités : (1) une responsabilité qui se

limite au respect des réglementations du pays et à contribuer à l'économie locale (« RSE – Règlementation territoire ») ; (2) une responsabilité de réduire l'impact de sa présence sur le territoire et à accroître l'impact positif (« RSE – Maîtrise impacts territoire ») ; (3) une responsabilité qui vise une implication et une coopération dans la localité afin d'assurer un développement du territoire d'implantation (ex. économique) (« RSE - Coopération territoire ») ; et (4) une responsabilité de co-construction de la démarche de développement durable avec les parties prenantes du territoire d'implantation (« RSE – Développement territorial durable »).

En somme, ces divers modèles pourront nous permettre de mettre en lumière, de différentes perspectives, comment les différentes actions de RSE déployées par la maison-mère de Danone et mises de l'avant par Danone Canada sont adaptées au contexte national, et puis, comment ces aspects sont mis de l'avant dans les communications de la filiale.

3) Les approches de la communication dans un contexte international

Les entreprises qui exercent des activités dans un cadre international peuvent présenter diverses approches quant à leurs communications :

- Pour Van Raaij (1997) les campagnes de communication-marketing publicitaire peuvent se présenter comme « formellement équivalentes » ou « fonctionnellement équivalentes » : les campagnes peuvent être identiques dans les différentes cultures (« l'équivalence formelle ») ou les concepts et les stratégies déployées pour transmettre un message peuvent être différents (« l'équivalence fonctionnelle »).
- Pour Mueller et Taylor (2013) on réfère plutôt à la « standardisation » et à « l'adaptation » (Mueller et Taylor, 2013). La « standardisation » permettant de projeter une image de marque uniforme et globale, puis « l'adaptation » impliquant une adaptation aux spécificités culturelles en présence (Mueller et Taylor, 2013).

De plus, l'adaptation des communications peut se présenter sous diverses formes :

- Pour Van Raaij (1997) l'adaptation peut s'effectuer sur quatre aspects différents : (1) par rapport aux objectifs et la mission de l'entreprise (« *Mission* ») ; (2) par rapport aux objectifs spécifiques à la communication (« *Proposition* ») ; (3) par rapport à la manière de communiquer l'information (« *Concept* ») ; et (4) par rapport à la manière de présenter l'information, la stratégie créative (« *Execution* »).
- Les informations communiquées par rapport à un produit ou un service sont d'ailleurs des indices importants étudiés par divers auteurs afin de soulever les différences quant au contenu mis de l'avant entre les pays (Ju-Pak, 1999; Nacar et Burnaz, 2011; Okazaki et Alonso Rivas, 2002). Plus spécifiquement concernant la RSE, rappelons que l'information communiquée peut aussi varier selon le type d'enjeu abordé : les catégories d'activités et d'enjeux de RSE abordées peuvent être analysées en fonction des dimensions de RSE (Woo et Jin, 2015).
- Enfin, les éléments relatifs à la stratégie créative déployée peuvent aussi faire l'objet de différences. Pensons à la catégorisation présentée par Moriarty (1987) qui permet d'analyser : (1) la manière dont les éléments concrets sont présentés (ex. la description, la comparaison, la démonstration, etc.) ; et (2) les éléments symboliques du message transmis dans la communication, entre autres par les éléments esthétiques, les métaphores, les associations (ex. association à un mode de vie, association à une personnalité connue, association à une situation, etc), etc.

Ces aspects nous permettront certainement d'analyser une variété d'éléments, dans les communications de Danone Canada, afin de soulever si des éléments d'adaptations semblent présents en regard des communications de la maison-mère de Danone.

Dans le prochain chapitre, nous allons baliser la démarche qui nous permettra de répondre à notre question de recherche. Nous présenterons la structure méthodologique de notre recherche, soit la méthode de recherche adoptée, l'échantillon, les outils de collecte de données et les modalités d'analyse empruntées.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Afin d'analyser l'approche déployée par Danone Canada dans ses communications sur la RSE, en fonction du contexte national, notre démarche a engagé une optique descriptive et exploratoire. Dans les lignes qui suivent, nous décrirons d'abord notre approche et notre posture épistémologique. Ensuite, la présentation de la méthode de recherche que nous avons employée nous permettra d'aborder notre échantillonnage, ainsi que nos outils de collecte des données et les modalités d'analyse qui ont été mises en place, pour finalement présenter les limites de notre démarche.

3.1 Le cas étudié

Dans le cadre de notre étude, notre analyse s'est concentrée sur Danone Canada, une filiale de la multinationale Danone. La multinationale présente dans plus de 120 pays a une forte implantation depuis plusieurs années au Canada. Qui plus est, les activités de Danone Canada sont notamment déployées au Québec, puis l'entreprise communique en français et en anglais, ce qui soutenait la faisabilité de notre démarche. Une démarche exploratoire des communications de la filiale a permis de confirmer que la filiale canadienne communique sur des canaux spécifiquement établis pour le pays (site internet, Facebook et Twitter) et qu'elle aborde des aspects relatifs à ses engagements en matière de RSE dans ses communications.

D'ailleurs, rappelons que les engagements sociétaux de Danone s'inscrivent dans une perspective de RSE depuis plusieurs années : la multinationale porte donc une stratégie

de RSE qui est bien ancrée dans son modèle d'affaires (Pestre, 2014). Danone a inscrit officiellement à ses statuts le titre d' « Entreprise à Mission » depuis juillet 2020 (Danone, s.d.-au), puis Danone North America a obtenu sa certification B Corp depuis 2018 (Danone, 2019c). Par conséquent, Danone s'est projetée un cas pertinent à étudier, d'autant plus que Pestre (2014), qui a étudié l'approche de RSE déployée par Danone, ne se penche pas spécifiquement sur la dimension communicationnelle de la RSE. Comme l'a analysé Pestre (2014), l'entreprise déploie plusieurs types de stratégie de RSE : il nous a ainsi semblé pertinent d'interroger l'appréhension des enjeux locaux dans les communications d'une filiale de Danone.

3.2 L'approche et la méthode de recherche mobilisée

Rappelons que nous visons, par cette recherche, à voir **comment les communications de Danone Canada autour des engagements de RSE commandés par la maison-mère sont adaptées à la réalité nationale**. Compte tenu de cette question, une étude exploratoire de nature qualitative nous a semblé la meilleure orientation à adopter puisque cette méthodologie fait appel à une méthode compréhensive et permet de souligner les particularités des réalités étudiées (Alami *et al.*, 2019). Nous avons proposé une approche holistique sur la réalité étudiée et adopté une vision socioconstructiviste de la RSE que nous appréhendons comme une construction sociocognitive où les normes, les valeurs, les représentations sociales et les cadres sociaux sont centraux (Gond et Igalens, 2016). Ainsi, selon Paillé et Mucchielli (2012a) la méthode qualitative permet de souligner les « ... rapprochements, les confrontations et les mises en relation de données, les mises en perspective et les cadrages, la saisie des récurrences et des analogies ainsi que les généralisations et les synthèses ... » (p. 15-16). De cette façon, cette méthode nous a permis de déceler les éléments clés et de différenciation entre les communications réalisées par Danone Canada, par rapport à celles déployées par la maison-mère de Danone.

Il est d'ailleurs important de mentionner que malgré l'approche qualitative dominante, nous avons mobilisé un certain regard quantitatif sur les données encodées, afin d'orienter notre analyse. Effectivement, nos sous-questions de recherche visaient à soulever les thèmes centraux liés à la communication de Danone Canada, et subséquemment, les principales différences avec la maison-mère, soit les principaux thèmes qui font l'objet d'une adaptation. De cette façon, présenter le nombre de références pour chacune des thématiques a permis d'orienter l'analyse sur les thématiques relatives à la RSE les plus importantes pour Danone Canada et sa maison-mère, et ainsi, de déceler les éléments clés et de différenciation dans les communications des deux entités, par une mise en relation des données. Aucune analyse statistique n'a cependant effectuée. La perspective quantitative était utilisée afin de guider l'analyse qualitative des thématiques.

De cette façon, notre démarche a proposé une analyse thématique de notre corpus, et ce, d'une perspective comparative entre les communications de Danone Canada et de celles de la maison-mère de Danone. Le corpus était constitué de documents institutionnels, ainsi que des comptes de médias sociaux de Danone Canada et sa maison-mère. D'une perspective qualitative, l'analyse thématique était adaptée puisqu'elle permet de transposer le contenu du corpus analysé en des thèmes représentatifs, et ce, selon la problématique établie et l'orientation de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2012a). Il est d'ailleurs important de mentionner que notre analyse des communications a été inductive, donc que l'arbre thématique s'est construit par les données émergées du terrain. D'ailleurs, en ce sens, l'analyse comparative nous a semblé pertinente puisqu'elle permet de mettre en parallèle des cas afin d'en dégager les singularités (De Verdalle *et al.*, 2012).

Notre démarche s'est menée en trois temps. Nous avons d'abord effectué une analyse du corpus relatif à Danone Canada : documents institutionnels, page internet, puis les publications sur les médias sociaux Facebook et Twitter. Ensuite, par une même

analyse du corpus de la maison-mère de Danone, nous avons été en mesure de proposer une comparaison entre les corpus.

3.3 Échantillon

Dans l'objectif de répondre aux objectifs de notre recherche, notre corpus a été déterminé par un échantillon non aléatoire puisqu'il était essentiel que celui-ci soit représentatif concernant notre objet de recherche (Mongeau, 2011).

3.3.1 La période de temps étudiée

Notons tout d'abord que la période de temps étudiée a été sélectionnée en fonction de la « nouvelle signature d'entreprise » de Danone « *One Planet. One Health* » lancée en 2017 et qui accentue sa vision centrée sur l'importance de la santé des humains et de la planète : il était souhaitable que notre analyse fasse suite à l'adoption de cette nouvelle signature (Danone, 2019c). De plus, Danone North America, dont fait partie Danone Canada, a obtenu sa certification B Corp en 2018 (Danone, 2019c). Ajoutons enfin qu'il ne pouvait pas être ignoré que, dans la situation reliée à la COVID-19, de nombreux enjeux ont dû être surmontés par les entreprises en 2020 et 2021, ce qui a forcément eu un impact sur leurs pratiques. Il nous a semblé important que la période étudiée, particulièrement pour l'analyse thématique, corresponde à une période « normale ». À l'issue des éléments mentionnés, il nous a paru souhaitable d'échelonner notre étude sur l'année 2019.

3.3.2 Corpus étudié

Notre corpus a été composé de documents institutionnels, des sites internet et des publications sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter de la maison-mère de Danone et de Danone Canada. Nous avons recensé les communications réalisées en 2019. Il est d'ailleurs important de mentionner que pour Danone Canada, nous avons encodé des

données en français, ainsi qu'en anglais, puisqu'il semble que la filiale canadienne communique spécifiquement en français pour ses parties prenantes québécoises, puis en anglais pour ses parties prenantes canadiennes.

De cette façon, notre analyse thématique s'est intéressée aux documents institutionnels publiés en 2019 par Danone Canada et sa maison-mère, ceux-ci étant disponibles sur le site internet des deux entités, soit principalement des communiqués de presse et des Rapports publiés par les entités (ex. Rapport annuel, Rapport de RSE, Rapport financier, etc.). Nous avons aussi analysé les différentes pages des sites internet des deux entités. Enfin, en ce qui a trait aux réseaux sociaux, cette partie de l'analyse thématique a été portée sur les canaux de communication Facebook et Twitter.

Les plateformes Twitter et Facebook ont été choisies puisqu'elles permettent à Danone Canada et la maison-mère de Danone de communiquer des informations aux parties prenantes qui s'intéressent à l'entreprise puisqu'elles sont abonnées à la page de l'entreprise, et ce, d'une manière volontaire. De plus, les informations sont communiquées de diverses manières (texte, vidéo, photo, etc.) et notre analyse préliminaire nous a permis de constater que beaucoup de contenu relatif à la RSE était présenté. Finalement, ces plateformes permettent de relayer du contenu et de communiquer d'une manière moins institutionnalisée, par un canal de communication qui s'adresse à un plus grand public.

Les données qui ont été collectées sur les plateformes Facebook et Twitter sont des données publiques, donc accessibles au grand public. De cette façon, afin de procéder à la collecte de celles-ci pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, nous avons été sur les deux plateformes afin de réaliser une capture d'écran, de manière individuelle, de chacune des publications relatives à la RSE effectuées en 2019.

Les documents et les communications analysées portaient tous sur la RSE. Le programme de RSE de Danone comprend de nombreux engagements et est très développé, voire complexe. Ainsi, afin de cibler les communications à inclure dans notre corpus, nous nous sommes référés aux différents domaines d'action décrits par l'ISO 2600 (2010)¹⁷, ainsi qu'aux différents aspects du programme de RSE déployé par Danone.

Nous avons notamment consulté la page internet globale de l'entreprise, dans la section « Engagements, politiques et positions », qui présente les valeurs et les engagements de Danone en matière de RSE (Danone, s.d.-v). Quatre dimensions sont décrites, chacune de celles-ci présentant les différents éléments qui lui sont relatifs, ce qui nous a permis de dresser une liste d'éléments clés et des exemples de différents aspects traités par Danone afin de guider notre sélection :

¹⁷ « La gouvernance de l'organisation » ; « Les droits de l'Homme » ; « Les relations et conditions de travail » ; « L'environnement » ; « La loyauté des pratiques » ; « Les questions relatives aux consommateurs » ; et « Les communautés et le développement local » (ISO 26000, 2010, p. 24).

Tableau 3. 1 : Liste des « Engagements, politiques et positions » de Danone en matière de RSE¹⁸

<p>LA SANTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Santé et Nutrition : cibles nutritionnelles, engagements nutritionnels, politiques alimentaires, charte d'alimentation et de santé, allaitement maternelle et la nutrition des nourrissons et des enfants, etc. - Sécurité alimentaire et qualité : qualité et sécurité des aliments, recherche et interaction avec des professionnelles de la santé, sécurité alimentaire, etc. - Communication responsable : « Actions publicitaires destinées aux enfants », commercialisation du lait maternelle, etc.
<p>LA PLANÈTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Climat : impact sur les forêts, utilisation de l'huile de palme, emballages, transports, gaspillage alimentaire, biodiversité, etc. - Agriculture régénératrice : bien-être des animaux, politique sur l'utilisation de l'huile de palme, agriculture durable, biodiversité et OGM, etc. - Économie circulaire : emballages, lutte contre la déforestation, réutiliser, préservation des ressources naturelles, etc. - Gestion de l'eau : préservation, utilisation circulaire dans la production et accès à l'eau potable aux communautés vulnérables, etc.
<p>LES HOMMES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les salariés Danone : diversité, intégrité, droits parentaux, politique sur le lobbying, etc. - Les communautés de Danone : pouvoir des femmes, lutte contre les inégalités, inclusion sociale, etc.
<p>CROISSANCE INCLUSIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nos fournisseurs : conduite commerciale des partenaires, lutte contre le travail forcé, principes de conduite, etc. - Fiscalité : politique fiscale, etc.

¹⁸ Informations récupérées de Danone (s.d.-v)

Subséquentement, Danone insère ses engagements dans les « Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies ». Les objectifs de Danone pour 2030 révèlent d'ailleurs un intérêt pour cibler les engagements de l'entreprise en matière de RSE. Le tableau suivant présente les différents axes stratégiques et les engagements de Danone en parallèle des ODD des Nations Unis (Danone, s.d.-n).

Tableau 3. 2 : Engagements de Danone et ODD des Nations Unis¹⁹

	1 PAS DE PAUVRETÉ	2 FAIM "ZÉRO"	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELIÉES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
 Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse													
 Générer une croissance supérieure, durable et rentable													
 Être certifié B Corp™													
 Améliorer la santé, partout, chaque jour													
 Développer des marques engagées													
 Préserver la planète et renouveler ses ressources													
 Confier le futur à nos équipes													
 Promouvoir une croissance inclusive													
 Fédérer autour de la révolution de l'alimentation													

Niveau d'engagement de Danone :

 Axes stratégiques  Engagements

¹⁹ Récupéré de Danone (s.d.-n)

En somme, notre corpus s'es composé de 238 documents et publications pour Danone Canada, puis 354 documents et publications pour la maison-mère de Danone. Le tableau 3.3 présente le corpus final analysé, pour chacune des entités :

Tableau 3. 3 : Corpus analysé pour Danone Canada et la maison-mère de Danone²⁰

	Danone Canada	Maison-mère de Danone
Documents institutionnels	16 documents	20 documents
Site internet	10 pages différentes	64 pages différentes
Publications Facebook	14 publications relatives à la RSE effectuées en 2019	46 publications relatives à la RSE effectuées en 2019
Publications Twitter	198 publications relatives à la RSE effectuées en 2019	224 publications relatives à la RSE effectuées en 2019

3.4 Modalités de collecte et d'analyse des données recueillies

Notre démarche a consisté à analyser les documents institutionnels et le contenu des communications sur la RSE de Danone Canada et de sa maison-mère, le tout dans une perspective comparative. Les documents institutionnels, les pages internet, ainsi que les publications Facebook et Twitter étaient toutes des données publiques que nous pouvions recueillir sur internet. Les données issues du corpus ont été intégrées au programme d'analyse qualitative NVivo. Nous avons ensuite relevé les thématiques associées aux communications de Danone Canada et de sa maison-mère, le tout nous permettant de jeter un regard comparatif sur les communications des deux entités. Cette analyse thématique nous a permis de relever les thématiques pertinentes abordées et déceler des tendances entre les éléments, par la thématisations en continue, lors de

²⁰ Les références du corpus analysé, pour la maison-mère de Danone et Danone Canada, sont présentées dans la deuxième partie de la bibliographie et classées en fonction des canaux de communication.

laquelle « ... les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc. » (Paillé et Mucchielli, 2012b, p. 237) Ainsi, nous avons été en mesure de détecter les éléments marquants présents dans les communications de Danone Canada afin de proposer une réflexion relativement à ceux-ci, à l'égard de nos questions de recherche.

3.5 Variations à l'égard du projet de recherche et limites de l'étude

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes concentrées sur une entreprise qui déploie des activités dans un cadre international et qui a une filiale implantée au Canada. D'ailleurs, l'analyse thématique étant l'intérêt central de notre étude, nous avons favorisé une entreprise qui communique beaucoup autour de ses engagements de RSE sur ses réseaux sociaux, son site internet et dans ses documents institutionnels. Nous avons dès lors sélectionné une entreprise qui a une politique de RSE très forte et ancrée dans son modèle d'entreprise, et ce, depuis plusieurs années. Une entreprise avec une politique de RSE moins fortement ancrée aurait peut-être eu une communication autour de la RSE moins affirmée, ce qui aurait proposé un regard différent sur notre objet de recherche.

D'ailleurs, notre étude ayant été déployée dans une perspective exploratoire, elle a pour objectif de tracer les grandes lignes de la problématique, dans un contexte ciblé. Soulignons que l'objectif n'était pas d'établir des liens de causalité universelle, mais de cibler les principales caractéristiques du cas de Danone Canada, afin de dégager diverses pistes de réflexion autour de l'adaptation des communications de l'entreprise au contexte canadien.

Subséquentement, si nous avons pu discuter avec des personnes qui travaillent sur les politiques de RSE de Danone Canada, ainsi que des spécialistes du département des

communications, cela nous aurait permis d'offrir un éclairage interne sur les constats soulevés dans le cadre de notre analyse thématique. Un point de vue interne nous aurait permis de comprendre les motifs de l'adaptation des politiques de RSE au contexte local, ainsi que les enjeux relatifs à l'adaptation des communications à la réalité nationale.

Dès lors, obtenir des entretiens nous aurait permis de questionner les résultats obtenus lors de l'analyse thématique afin de proposer, d'une perspective exploratoire, une compréhension des résultats en fonction de l'expertise des participants et d'ouvrir la voie à des perspectives de recherche futures. Malheureusement, malgré de nombreuses démarches qui se sont échelonnées sur plusieurs mois, il est apparu que des contraintes administratives et de temps chez Danone Canada ont empêchées la tenue d'entretiens de validation.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Dans l'objectif de comprendre en quoi les communications de Danone Canada relatives à la RSE sont adaptées au contexte canadien, nous avons conduit une analyse thématique des communications de la filiale, que nous avons ensuite comparées avec celles de la maison-mère de Danone. Ont ainsi été analysés les documents institutionnels des deux entités, ainsi que leur page internet respective et le contenu de leurs publications Facebook et Twitter, le tout pour l'année 2019. Examiner les communications de la maison-mère de Danone nous a permis de déceler et de souligner les différences relatives au contenu sur la RSE abordé par rapport à Danone Canada, et donc de comprendre en quoi la communication de Danone Canada autour de la politique de RSE déployée par la maison-mère est adaptée au contexte canadien.

À l'issue de l'analyse, quatre principales catégories thématiques sont ressorties, soit Environnement, Santé, Modèle d'affaires responsable et Parties prenantes. Chacune des catégories se subdivise en sous-catégories²¹ plus précises, celles-ci ayant émergé de manière inductive lors de l'analyse des documents recensés. De plus, nous avons délimité une cinquième catégorie nommée « Révolution de l'alimentation », qui présente des caractéristiques transversales, relatives aux quatre catégories

²¹ Dans l'analyse, les termes sous-catégories et thématiques seront utilisés comme des synonymes.

précédemment présentées. La « Révolution de l'alimentation » est un des grands projets relatifs à la responsabilité sociale autour duquel Danone fédère ses activités :

Une révolution de l'alimentation est en cours et nous choisissons de nous mettre à son service. Nous ne réussirons cependant pas seuls : en nous appuyant sur l'expertise de nos partenaires, nous pourrions créer des solutions afin de changer les pratiques agricoles, les modes de production, de promotion, de distribution, de vente et de consommation des aliments et de l'eau. Comme nous l'avons toujours fait, nous continuerons à nouer des alliances et à travailler main dans la main avec nos salariés, nos agriculteurs partenaires, nos fournisseurs, nos distributeurs, nos clients et partenaires, mais aussi avec la société civile, les gouvernements et les professionnels de la santé publique. Tous ensemble, nous voulons que l'on se souvienne de nous comme l'une des forces vives de la génération food.

(Danone, s.d.-bl, s.p.)

Ainsi, cet enjeu peut être intégré dans les quatre catégories délimitées, mais en est aussi un distinct; nous allons donc le traiter de manière distinctive. Dans les prochains paragraphes, nous allons brièvement aborder les constats soulevés par l'analyse des quatre principales catégories. Il est à noter que chacune des sous-catégories n'est pas abordée spécifiquement : un constat global est d'abord posé, justifiant la présentation d'une analyse plus détaillée de certaines sous-catégories. Finalement, nous allons examiner la catégorie « Révolution de l'alimentation » afin de voir si les constats soulevés dans les quatre catégories principales se dessinent d'une manière similaire dans cette ultime catégorie.

4.1 Environnement

La première catégorie abordée par Danone est l'Environnement. Sont soulevés dans cette catégorie les enjeux environnementaux pris en charge dans les activités de Danone, notamment par sa politique de RSE. À l'issue de l'analyse, un total de 23 sous-catégories se sont dessinées. Parmi celles-ci, quatre ne sont pas abordées par Danone Canada dans ses communications, soit Industrie laitière durable, Lutte contre le gaspillage, Modèles de recyclage et Protection des bassins versants. Même si ces sous-catégories sont peu abordées par la maison-mère de Danone, il nous semble important de relever que Danone Canada ne les mentionne pas du tout. D'ailleurs, comme le montre le tableau 4.1, sur l'ensemble des 23 thématiques, peu sont abordées de manière fréquente par Danone Canada.

Tableau 4. 1 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégories liées à la thématique Environnement

	DANONE CANADA					MAISON-MÈRE DE DANONE				
	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références
Agriculture durable (régénératrice)	0	16	0	30	46	3	30	21	44	98
Biodiversité	0	18	0	11	29	2	26	9	27	64
Choix alimentaires bons pour la planète	0	1	3	2	6	2	5	4	4	15
Déchets	0	1	1	7	9	1	2	0	14	17
Gestion des déchets	0	2	0	5	7	0	0	4	3	7
Production zéro déchet	0	1	0	0	1	2	7	1	2	12
Diversification des ingrédients	0	0	1	1	2	0	3	1	1	5
Élimination des plastiques	0	3	0	5	8	1	8	14	19	42
Emballages durables	0	3	2	4	9	7	13	22	74	116
Énergies renouvelables	0	3	0	2	5	1	5	3	21	30
Gestion de l'eau	0	2	3	0	5	1	9	24	20	54
Impact environnemental	0	0	3	0	3	0	0	1	1	2
Industrie laitière durable	0	0	0	0	0	1	1	1	2	5
Lutte contre gaspillage	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
Lutte contre la déforestation	0	1	0	1	2	0	7	5	5	17
Lutte contre les changements climatiques	0	3	3	0	6	1	15	17	61	94
Modèles de recyclage	0	0	0	0	0	1	5	8	1	15
Neutralité carbonique et réduction des émissions de CO2	0	2	0	5	7	2	13	18	21	54
Pratiques durables	0	9	2	1	12	1	14	3	5	23
Préservation des écosystèmes	0	5	0	3	8	3	0	5	4	12
Protection des bassins versants	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Régénération des sols	0	3	0	5	8	2	13	18	24	57
Sources d'approvisionnement durables	0	0	2	1	3	0	7	12	6	25

Ainsi, seules deux thématiques de la catégorie Environnement semblent constituer un intérêt important pour Danone Canada, soit Agriculture durable et Biodiversité. Il est aussi intéressant de souligner que seulement une des deux thématiques sur laquelle Danone Canada a davantage communiqué fait aussi partie des trois thématiques les plus importantes pour la maison-mère de Danone : Agriculture durable est en effet une des thématiques les plus importantes pour Danone Canada, tout comme pour la maison-mère de Danone. Toutefois, pour cette dernière, les deux autres sous-catégories les plus présentes dans ses communications sont Emballages durables et Lutte contre les changements climatiques, deux thématiques pour lesquelles le contenu proposé par Danone Canada ne ressort pas comme significatif. Ces différences nous amènent à avancer que Danone Canada semble adapter le contenu de ses communications, par rapport à celui des communications de sa maison-mère.

Au regard de ces premiers constats, nous allons nous attarder aux deux thématiques les plus souvent abordées par Danone Canada dans ses communications, pour ensuite nous arrêter brièvement sur les éléments marquants qui ont été décelés de manière globale dans les autres catégories. Puisque notre objectif est de comprendre en quoi les communications de Danone Canada sont adaptées au contexte canadien, nous allons tenter de déceler si le contenu présenté par la filiale l'est de manière différente par rapport au contenu présenté par la maison-mère.

4.1.1 L'agriculture durable

La thématique de l'agriculture durable est très présente dans le discours de la maison-mère de Danone, ainsi que chez Danone Canada : il s'agit d'ailleurs de la thématique la plus abordée par cette dernière. Toutefois, la communication autour de l'Agriculture durable se déploie davantage dans les documents institutionnels de Danone Canada, accessibles sur son site internet, soit majoritairement par des communiqués de presse publiés dans la section « Nouvelles » ainsi que dans le rapport qui présente les engagements 2019 de Danone Canada en matière de RSE. Pour Danone Canada, l'enjeu

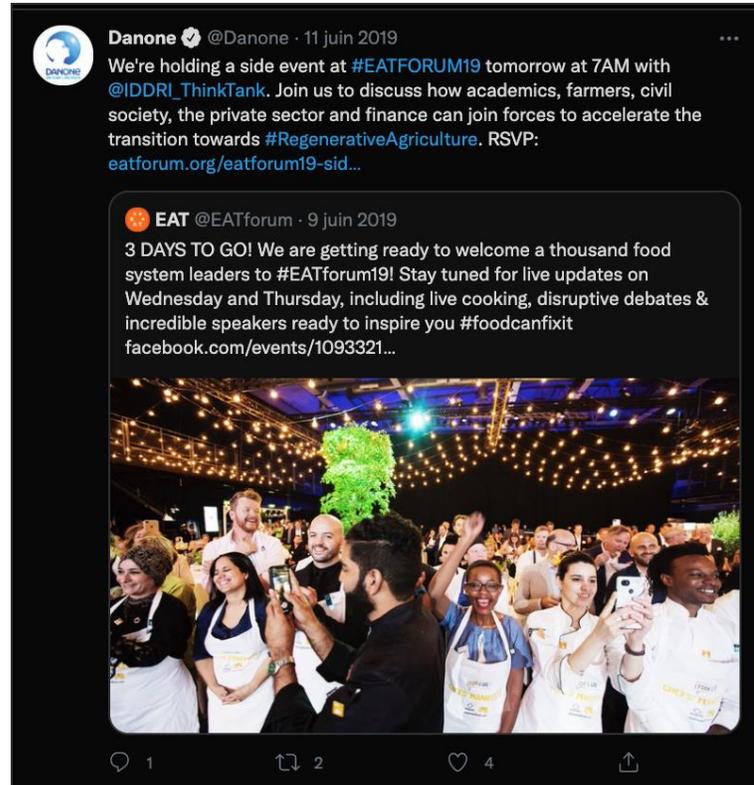
de l'Agriculture durable n'est pas présenté directement par du contenu sur le site internet (outre les communiqués et le rapport mentionné) et aucune publication Facebook n'a été réalisée en 2019 sur ce sujet.

Au même titre que pour la maison-mère, Danone Canada met de l'avant, autour de l'agriculture durable, son ambition de soutenir et de promouvoir une agriculture régénératrice. De manière générale, les enjeux abordés sont très similaires entre les deux entités, mais parfois abordés de différentes perspectives. Il est à noter que la maison-mère de Danone présente plus d'engagements concrets concernant l'agriculture durable que Danone Canada, puisqu'elle met de l'avant des actions posées dans d'autres pays et des partenariats d'envergure internationale :

Exemple 1 (Danone, 2019bt):



Exemple 2 (Danone, 2019cd) :



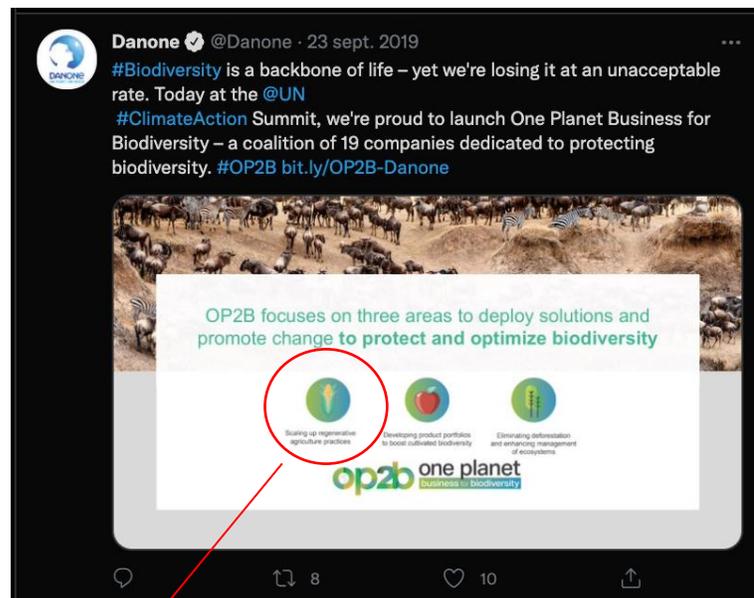
Exemple 3 (Danone, 2019ag) :



Exemple 4 : « Danone a co-fondé « Farming for Generations », une alliance d'acteurs du secteur agricole. Son objectif est d'aider les producteurs laitiers aux États-Unis, en Europe et en Russie à préserver et renouveler les ressources naturelles, respecter le bien-être animal et adopter des pratiques économiquement viables pour les futures générations. » (Danone, s.d.-ac, s.p.)

De plus, l'aspect relatif à l'agriculture durable le plus abordé par la maison-mère de Danone est l'initiative « *One Planet Business for Biodiversity (OP2B)* », une coalition internationale d'entreprises qui agissent afin de protéger la biodiversité, notamment par une action orientée sur l'agriculture :

Exemple 1 (Danone, 2019dp) :



« Scaling up regenerative agriculture practices »

Exemple 2 : « En ligne avec nos Objectifs de préserver les ressources de la planète et fédérer autour de la révolution de l'alimentation, nous avons co-créé avec le World Business Council for Sustainable Development la coalition « One Planet Business for Biodiversity » (OP2B). Lancée par Emmanuel Faber lors de l'Assemblée Générale de l'ONU en septembre 2019, OP2B réunit 19 grandes entreprises autour d'une ambition commune : promouvoir la biodiversité en déployant les pratiques d'agriculture régénératrice, en diversifiant la production agricole, en éradiquant la déforestation et en protégeant les écosystèmes naturels, tout en rendant compte de manière transparente des avancées réalisées. » (Danone, s.d.-k, s.p.)

Exemple 3 : « Tandis que les entreprises du monde entier s'intéressent au lien vital entre protection de la planète et création d'un système alimentaire plus résilient, la collaboration intersectorielle s'impose comme force motrice pour transformer notre modèle. La coalition « One Planet Business for Biodiversity » (OP2B) reconnaît le besoin urgent d'agir avec les agriculteurs et toutes les parties prenantes pour généraliser des pratiques agricoles alternatives et protéger la biodiversité » (Danone, 2020a, p. 32)

En ce qui concerne le Canada, on met souvent en parallèle l'agriculture durable avec la capacité d'offrir des produits plus sains, de soutenir un système alimentaire durable, puis de protéger la biodiversité, et donc la santé des écosystèmes. Bien que ces aspects soient aussi abordés par la maison-mère de Danone, l'accent paraît moins présent que pour Danone Canada, puisque la maison-mère de Danone communique à propos d'un plus grand nombre d'aspects relatifs à l'agriculture durable.

Exemple 1 : « Des fermes jusqu'à votre cuillère : un yogourt fait à 100 % de lait canadien traçable. Le lancement de ce nouveau yogourt Danone constitue une étape importante en vue de concrétiser l'engagement de l'entreprise en faveur de l'agriculture durable. Grâce à un nouveau partenariat conclu avec Nutrinor Coopérative, 100 % du lait frais utilisé dans la fabrication de ce nouveau yogourt Danone provient d'un petit réseau de fermes laitières québécoises. Ce partenariat permet à Danone de déterminer l'origine de son approvisionnement en lait frais et de garantir ainsi à ses consommateurs que leur yogourt est issu de producteurs locaux. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019cb) :



Exemple 3 (Danone Canada, 2019dz) :



Dans un autre ordre d'idée, le contenu présenté dans cette catégorie, pour Danone Canada comme pour la maison-mère, met en lumière des partenariats, des collaborations, des coalitions et des programmes dans lesquels Danone et/ou Danone Canada est impliqué afin d'agir, de soutenir et de promouvoir une agriculture durable. Chez Danone Canada comme chez la maison-mère de Danone, la coalition *OP2B* est abordée à différentes reprises. Par ailleurs, Danone Canada aborde des affiliations à des partenaires canadiens et québécois, dont son partenariat avec Nutrinor Coopérative pour différentes actions, son partenariat avec Régénération Canada pour le Symposium des Sols vivants de 2019 et son implication dans le comité consultatif d'agriculture régénératrice d'Équiterre. D'autres entreprises canadiennes telles McCain Food et Loblaws Ontario sont mentionnées à un moment dans une publication Twitter de Danone Canada.

Exemple 1 (Danone Canada, 2019ar) :



Exemple 2 : « Some Environmental Achievements [...] Danone Canada's participation in Équiterre's Regenerative Agriculture Advisory Committee » (Danone Canada, s.d.-b, p. 8)

Exemple 3 (Danone Canada, 2019dk) :



Aussi, en plus de ses implications spécifiquement canadiennes et québécoises, Danone Canada met de l'avant le réseau canadien ou québécois dans le milieu de l'agriculture et de l'industrie laitière, en fonction de la langue de communication (français ou anglais). Des éléments de contenu liés à des termes tels « *Canadians* », « *Canadian consumers* », « Producteurs locaux », « Petit réseau de fermes laitières québécoises », « *Canadian Farmers* » et « Agriculteurs canadiens » sont présents à quelques reprises.

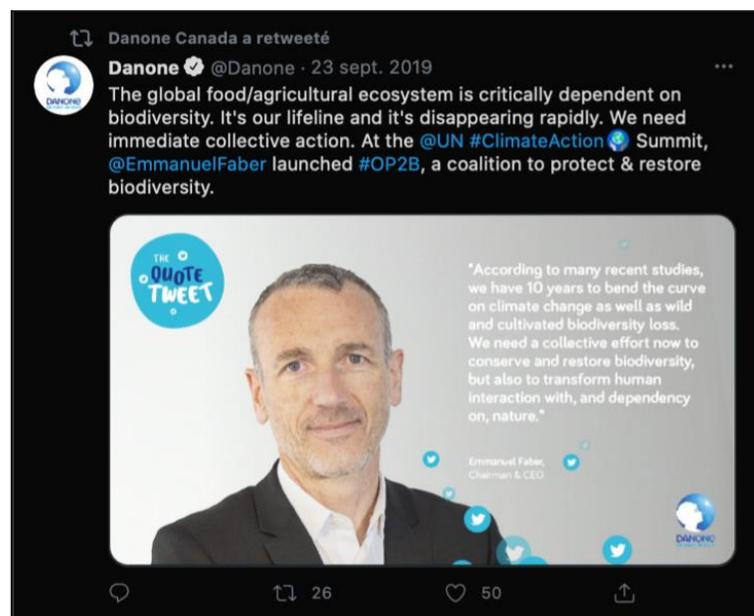
4.1.2 Biodiversité

Une deuxième thématique plus présente dans le discours de Danone Canada, est celle de la Biodiversité. Pour la maison-mère de Danone, cette thématique est la quatrième qui est la plus présente dans ses communications, tant dit que pour Danone Canada il s'agit de la deuxième thématique la plus abordée. Dans cette catégorie, il est d'abord intéressant de souligner que les publications Twitter représentent une proportion importante des communications effectuées par Danone Canada. De plus, il semble essentiel de souligner que la moitié des publications Twitter sont des partages de publications, donc des communications qui ne sont pas directement réalisées par Danone Canada. D'ailleurs, beaucoup de contenu présent sur le fil d'actualité Twitter de Danone Canada est relié à l'initiative « *One Planet Business for Biodiversity (OP2B)* » et aborde la fierté de l'entreprise d'être engagée dans cette initiative qui a pour objectif de protéger la biodiversité, un engagement aligné avec la vision de la maison-mère qui communique aussi beaucoup sur cette initiative, sur Twitter et dans les documents institutionnels. Notons d'ailleurs qu'à quelques reprises, Danone Canada repartage du contenu de la maison-mère de Danone relativement à l'*OP2B*.

Exemple 1 (Danone Canada) (Danone Canada, 2019dp) :



Exemple 2 (Danone Canada) (Danone Canada, 2019dn) :

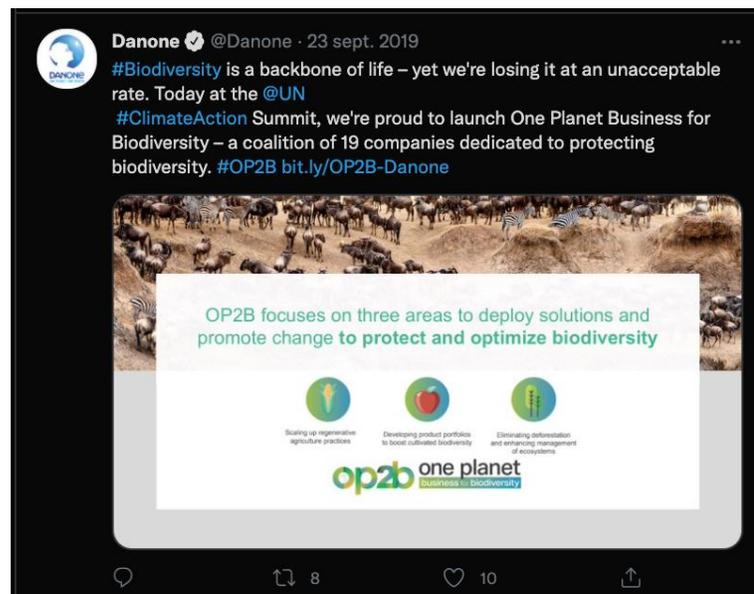


Exemple 3 (Danone Canada) (Danone Canada, 2019do) :



Exemple 4 (Maison-mère de Danone) : « En ligne avec nos Objectifs de préserver les ressources de la planète et fédérer autour de la révolution de l'alimentation, nous avons co-créé avec le World Business Council for Sustainable Development la coalition « One Planet Business for Biodiversity » (OP2B). Lancée par Emmanuel Faber lors de l'Assemblée Générale de l'ONU en septembre 2019, OP2B réunit 19 grandes entreprises autour d'une ambition commune : promouvoir la biodiversité en déployant les pratiques d'agriculture régénératrice, en diversifiant la production agricole, en éradiquant la déforestation et en protégeant les écosystèmes naturels, tout en rendant compte de manière transparente des avancées réalisées.» (Danone, 2020a, p. 13)

Exemple 5 (Maion-mère de Danone) (Danone, 2019dp) :



Exemple 6 (Maison-mère de Danone) (Danone, 2019dt) :



Extrait du vidéo : « Alors aujourd'hui nous lançons *One Planet Business for biodiversity*, une coalition regroupant, pour commencer, 20 des plus grandes entreprises du monde qui tirent leurs produits de l'agriculture. Elles s'engagent à mettre le cycle de la nature au cœur de leur stratégie, de leur processus, de leur approvisionnement. Nous allons nous concentrer sur trois priorités [...] La troisième : transformer radicalement la manière dont nous luttons contre la déforestation et dont nous protégeons la faune et la biodiversité. »

Il importe aussi de mentionner qu'en plus de communiquer autour de l'*OP2B*, Danone Canada aborde quelques engagements autour de la biodiversité, entre autres ses implications dans l'agriculture et la protection des sols, la biodiversité des ferments et la mise en place d'un portefeuille de produits diversifié, des enjeux qui sont aussi

abordés par la maison-mère. Toutefois, davantage d'éléments relatifs à la biodiversité sont mis de l'avant dans les communications de la maison-mère de Danone, comme le démontre les exemples qui suivent, notamment par la présentation d'implications de marques de Danone dans différents pays. On aborde notamment la préservation d'espèces d'oiseaux, la protection des habitats naturels autour des réserves d'eau, puis la protection de la biodiversité animale et végétale :

Exemple 1 (Danone, 2019av):



Extrait du vidéo : « La Réserve Villavicencio a un partenariat de plus de 20 ans avec la Convention Ramstar afin de préserver les marécages et promouvoir leur rôle dans le combat contre les changements climatiques. Volvic s'est engagé à protéger la biodiversité pour plus de 10 ans préservant des espèces d'oiseaux menacés, les kits rouges. »

Exemple 2 (Danone, 2019bu):



Exemple 3 (Danone, 2019bv) :



En définitive, les communications réalisées par Danone Canada autour de l'enjeu de la biodiversité ne semblent pas mettre de l'avant des aspects de différenciation et d'adaptation significatifs relativement au contenu publié par la maison-mère de Danone. Même si la biodiversité est la deuxième thématique la plus abordée par Danone Canada et que pour la maison-mère de Danone il s'agit de la quatrième thématique la plus abordée, la maison-mère de Danone communique sur plus d'enjeux relatifs à la biodiversité que Danone Canada. Danone Canada semble effectivement communiquer de manière similaire autour de certains des enjeux relatifs à la biodiversité qui sont abordés par la maison-mère de Danone.

4.1.3 Sommaire des éléments marquants

Dans un dernier temps, nous allons soulever quelques constats d'éléments marquants concernant les communications de Danone Canada, dans les autres thématiques liées à l'environnement. De manière générale, la façon avec laquelle Danone Canada aborde les enjeux environnementaux est très similaire à celle de sa maison-mère. Danone Canada présente ainsi ses objectifs et accomplissements, en plus de projets auxquels l'entreprise a participé. L'éventail d'implications couvert par Danone Canada est toutefois moins grand que celui de la maison-mère de Danone, entre autres parce que la maison-mère aborde des partenariats internationaux et des actions réalisées dans plusieurs pays, ce que ne fait pas Danone Canada.

D'ailleurs, une des différences soulevées précédemment dans la catégorie Agriculture durable se reflète sur l'ensemble des catégories. Ainsi, les enjeux abordés par Danone Canada dans ses communications sont effectivement les mêmes que ceux de la maison-mère de Danone. Toutefois, à différentes reprises, les aspects mis de l'avant par Danone Canada en regard des enjeux abordés réfèrent à des initiatives, des organisations et des éléments du Québec et du Canada. Par exemple, dans un document institutionnel qui présente les engagements de Danone Canada en 2019, ainsi que dans une publication

Twitter, on fait notamment référence à l'usine de Boucherville par rapport à la gestion des déchets et l'énergie renouvelable :

Exemple 1 : « En 2019, la majorité des matières résiduelles post-industrielles de l'usine de Boucherville au Québec ne se sont pas retrouvées à l'enfouissement. Une très grande portion de nos rejets alimentaires de l'usine (72 %) a servi à l'alimentation animale et à la biométhanisation (23 %). Seulement 3,42 % de nos matières résiduelles se sont retrouvées dans un site d'enfouissement. » (Danone Canada, s.d.-a, p. 8)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019bi) :



De plus, des références à des événements ou à des partenaires québécois et canadiens sont mises de l'avant, dont la Semaine québécoise de la réduction des déchets, des innovations québécoises pour réduire les déchets plastiques et une entente avec la compagnie canadienne Loop :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019aa) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019bk) :



Exemple 3 (CRE Montérégie, 2019) :



Exemple 4 (Danone Canada, 2019dt) :



Est aussi mise de l'avant l'implication de Danone Canada dans les discussions canadiennes relativement à des pratiques plus responsables en agriculture, puis dans la production des produits :

Exemple 1 : « In 2019, Danone Canada joined forces with a group of Canadian companies to create the Circular Plastics Taskforce (CPT) to address post-consumer plastic waste in Canada and implement a circular economy. CPT received \$475,000 in funding over two years from Environment and Climate Change Canada to launch the project. » (Danone Canada, s.d.-b, p. 8)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019ar) :



Il est finalement important de mentionner qu'à différentes reprises, les communications de Danone Canada font directement référence aux québécois et aux canadiens, notamment en parlant des consommateurs ou des acteurs du milieu de l'alimentation.

4.2 La santé

La deuxième catégorie abordée par la maison-mère de Danone et Danone Canada dans leurs communications autour de la RSE est celle de la Santé. En lien avec cette catégorie se rapportent quatorze sous-catégories. Il est d'emblée intéressant de souligner que dans la catégorie Santé, contrairement à la situation liée à celle de l'Environnement, toutes les sous-catégories sont abordées par Danone Canada, au même titre que la maison-mère. Toutefois, sept des sous-catégories ont seulement été traitées à une ou deux reprises par Danone Canada; en outre, pour quatre de celles-ci²², toutes les communications sont des partages de publications, c'est-à-dire des publications effectuées par la maison-mère de Danone qui ont ensuite été partagées par Danone Canada.

²² Allaitement et lait infantile, Hydratation, Eau potable et Nutrition médicale.

Tableau 4. 2 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégorie liée à la thématique Santé

	DANONE CANADA					MAISON-MÈRE DE DANONE				
	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références
Allaitement et lait infantile	0	1	0	0	1	0	0	6	3	9
Lutte contre malnutrition	0	2	0	0	2	1	0	1	2	4
Santé et Nutrition	2	21	4	8	35	3	14	21	3	41
Hydratation saine	0	1	0	0	1	5	0	17	4	26
Eau potable	0	1	0	0	1	4	11	6	6	27
Mode de vie sain et actif	0	1	1	0	2	0	3	2	0	5
Nutrition médicale	0	2	0	0	2	0	1	10	1	12
Produits (ingrédients) sains	36	10	6	11	63	5	15	20	4	44
Produits sans OGM	0	3	0	2	5	2	2	6	2	12
Saines habitudes alimentaires	0	5	8	7	20	4	19	19	6	48
Habitudes alimentaires saines et durables	0	3	0	3	6	1	9	14	4	28
Sécurité alimentaire	0	1	0	3	4	1	2	5	2	10
Système alimentaire durable	0	0	0	2	2	0	5	4	0	9
Traçabilité du lait et des ingrédients	0	6	0	2	8	0	1	0	18	19

Dans la thématique de la Santé, trois sous-catégories se démarquent par une importance plus marquée pour Danone Canada, soit Santé et Nutrition, Produits (ingrédients) sains et Saines habitudes alimentaires. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ces trois sous-catégories sont aussi celles pour lesquelles nous dénombrons le plus de références pour la maison-mère de Danone. Au regard de ce constat, les trois sous-catégories mises en lumière vont faire l'objet d'une analyse plus détaillée dans les prochains paragraphes. Nous allons soulever quelques constats globaux sur les autres thématiques de la catégorie Santé.

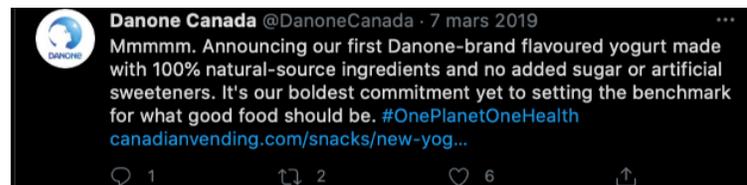
4.2.1 Produits (ingrédients) sains

Dans un premier temps, la sous-catégorie Produits (ingrédients) sains est celle la plus abordée par Danone Canada et la deuxième la plus abordée par la maison-mère. Il est toutefois important de mentionner que l'écart est minime entre la sous-catégorie la plus abordée par la maison-mère de Danone qui représente 48 références (Saines habitudes alimentaires) et la sous-catégorie Produits (ingrédients) sains, qui représente la deuxième sous-catégorie la plus abordée par la maison-mère de Danone avec 44 références. À contrario, une différence plus marquée est présente en ce qui concerne Danone Canada. Tel que mentionné, la sous-catégorie de Produits (ingrédients) sains est celle qui est la plus abordée par Danone Canada, et ce, avec 63 références. Les deux autres sous-catégories les plus abordées par Danone Canada représentent 35 références (Santé et nutrition) et 20 références (Saines habitudes alimentaires). Ainsi, il semble que le fait que Danone Canada ait au cœur de ses priorités l'utilisation de produits et d'ingrédients sains soit un aspect particulièrement important pour la filiale.

Dans les communications de Danone Canada, on met de l'avant à plusieurs reprises la composition saine des produits proposés, et donc de leurs ingrédients. On mentionne notamment à différents moments que les produits sont de « source 100% naturelle », « sans sucre ajouté » et « sans édulcorant » :

Exemple 1 : « C'est dans l'idée que l'on peut faire plus avec moins que Danone est fière de lancer son premier yogourt aromatisé fait d'ingrédients de source 100 % naturelle, sans sucre ajouté ni édulcorants artificiels. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019x):



Exemple 3 (Danone Canada, 2019fj) :



Du côté de la maison-mère, ces éléments sont mis de l'avant, mais l'accent des communications est en revanche plus globalement porté vers l'importance, pour Danone, de proposer des produits sains et nutritifs qui seront bons pour la santé des

gens, plutôt que sur la composition spécifique des produits. La maison-mère de Danone aborde ainsi ses ambitions d'améliorer la qualité, puis la valeur nutritionnelle de ses produits, d'optimiser le profil nutritionnel de ceux-ci, d'innover pour développer des alternatives plus saines et que les indicatifs nutritifs des produits soient accessibles aux consommateurs, afin qu'ils puissent faire des choix plus sains :

Exemple 1 (Danone, 2019as) :



Exemple 2 : « Danone s'est engagé dès 2007, de façon volontaire, à fournir une information nutritionnelle détaillée aux consommateurs, comprenant un tableau nutritionnel détaillé en face arrière des emballages, une information nutritionnelle résumée en face avant, et un contact où le consommateur peut obtenir des informations complémentaires sur les produits et leurs qualités nutritionnelles. » (Danone, s.d.-ax, s.p.)

Exemple 3 : « Notre mission est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Pour la conduire, nous avons créé une gamme unique de produits sains et nous nous efforçons d'optimiser en permanence le profil nutritionnel de nos offres. Nous nous appuyons aussi sur notre connaissance approfondie des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales, ainsi que des enjeux de santé publique, pour innover et offrir davantage de choix avec des produits plus sains. » (Danone, s.d.-ah, s.p.)

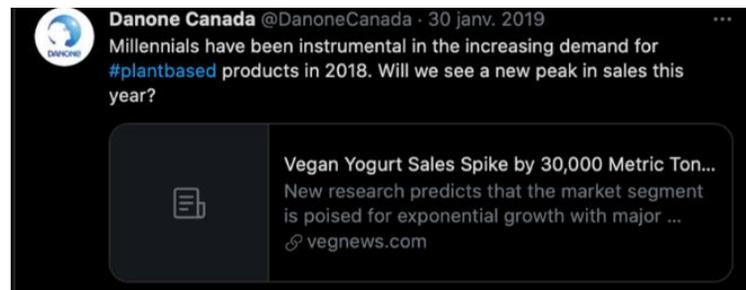
Pour sa part, Danone Canada communique aussi sur l'importance pour l'entreprise d'offrir des produits sains, mais en mettant plus directement de l'avant la composition des produits et des ingrédients utilisés et en abordant les caractéristiques de ceux-ci. D'ailleurs, différents qualificatifs pour décrire les produits sont soulignés par la filiale, tels « naturels », « biologiques », « d'origine végétale » et « de vraies saveurs de fruits ». Ces qualificatifs mettent de l'avant l'engagement de Danone Canada à offrir des produits bons pour la santé des consommateurs :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019fu) :

The image shows a screenshot of a Facebook post from Danone Canada. The post is dated June 28, 2019, and contains the text: "What can I say, I was born this way: no added sugar, just real fruit." Below the text is a video advertisement for a Danone yogurt. The video features a pink background with several raspberries falling around a white yogurt cup. The cup is labeled "DANONE 100% NATURAL SOURCE INGREDIENTS NO ADDED SUGAR". The text "I DIDN'T CHOOSE THE NO ADDED SUGAR LIFE THE NO ADDED SUGAR LIFE CHOSE ME" is overlaid on the video. The video has 38 reactions (likes and emojis), 10 comments, and 4 shares. The interaction buttons at the bottom are "J'aime", "Commenter", and "Partager".

Exemple 2 : « Qu'il s'agisse d'utiliser des ingrédients plus simples et naturels ou d'offrir davantage de produits biologiques ou d'origine végétale, nous nous efforçons d'améliorer jour après jour les aliments et les boissons que nous offrons aux Canadiens. » (Danone Canada, 2020e, s.p.)

Exemple 3 (Danone Canada, 2019i) :



Dans un dernier temps, il est important de mentionner que, comme c'était le cas pour la catégorie Environnement, Danone Canada met à quelques reprises l'accent sur le marché canadien et québécois. On mentionne notamment que le lait provient des fermes québécoises ou canadiennes, selon que la communication soit en français ou en anglais, et on associe donc le produit à un ingrédient dont la provenance est « connue » et à un ingrédient avec des propriétés saines :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019ak) :



Exemple 2 : « AT DANONE CANADA, WE... are proud to launch a new yogurt that is made with no added sugar, fres milk from local Canadian farmers we know, and 100% natural source ingredients. » (Danone Canada, 2020j, s.p.)

Exemple 3 (Danone Canada, 2019f):

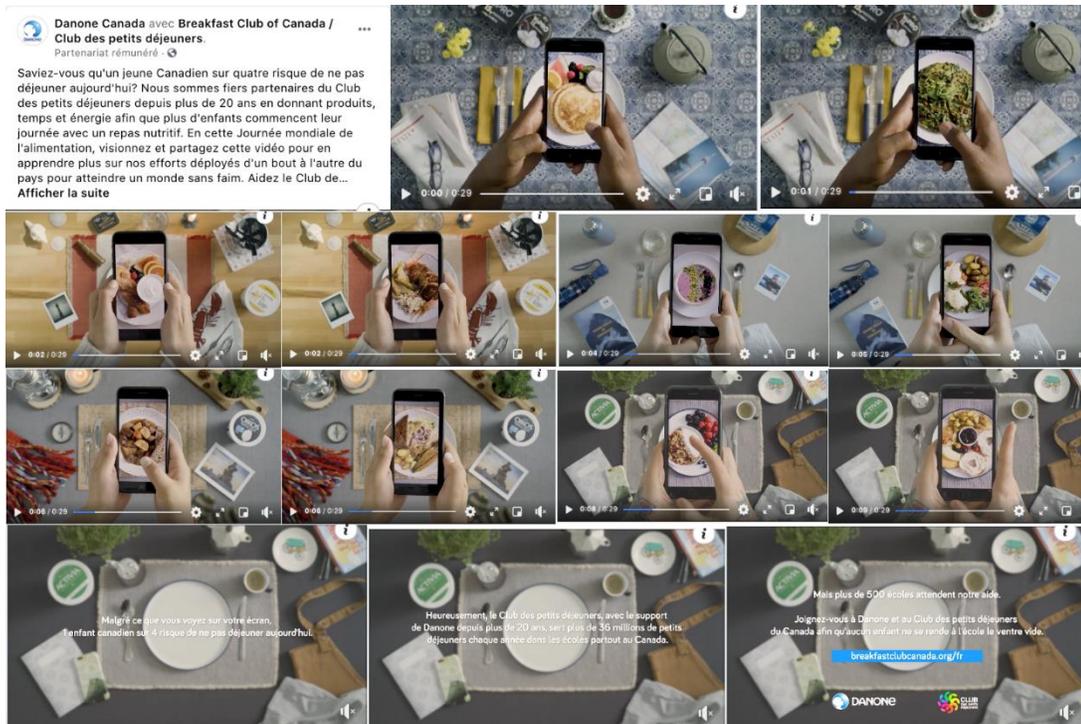


4.2.2 Santé et nutrition

La deuxième sous-catégorie abordée de manière plus fréquente par Danone Canada et sa maison-mère est Santé et Nutrition. En lien avec cet enjeu, la communication de la maison-mère est très éclatée et aborde de nombreux aspects, notamment son implication dans la recherche et l'amélioration du profil nutritionnel de ses produits, un enjeu largement mentionné. Pour sa part, Danone Canada mentionne souvent la mission de l'entreprise d'apporter la santé par l'alimentation, sans toutefois aborder un éventail d'enjeux pris en charge relativement à celle-ci. Soulignons par ailleurs que globalement, les communications de Danone Canada abordent des enjeux qui sont aussi abordés par sa maison-mère. Les deux entités abordent ainsi leur engagement afin que leurs produits soient nutritifs et contribuent à la bonne santé des gens. Un aspect intéressant peut par ailleurs être souligné pour Danone Canada, qui mentionne à deux reprises son implication afin de donner accès à des produits nutritifs par ses engagements sociétaux. Nous pouvons notamment donner en exemple l'engagement de Danone auprès du Club des petits déjeuners, un organisme à but non lucratif canadien qui s'implique notamment afin de donner accès à des petits déjeuners nutritifs aux enfants qui en ont besoin :

Exemple 1 : « Depuis plus de 20 ans, Danone œuvre aux côtés du Club des petits déjeuners pour aider les enfants à développer leur potentiel en leur donnant accès à un petit déjeuner nutritif dans un environnement qui leur permet de faire croître leur estime de soi et de s'épanouir. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019fh) :



Extraits du vidéo : « Heureusement, le Club des petits déjeuners, avec le support de Danone depuis plus de 20 ans, sert plus de 36 millions de petits déjeuners chaque année dans les écoles partout au Canada [...] Mais plus de 500 écoles attendent notre aide. Joignez-vous à Danone et au Club des petits déjeuners du Canada afin qu'aucun enfant ne se rende à l'école le ventre vide. »

Enfin, un des aspects pertinent en regard de notre question de recherche est que l'engagement de l'entreprise à améliorer la santé des gens par des produits permettant une bonne nutrition est souvent présenté d'un point de vue historique, en abordant la vision et la mission d'origine des fondateurs de Danone, qui était de créer un produit bon pour la santé des gens et qui permettait d'atteindre les cibles nutritionnelles. Une série de communications à cet effet a notamment été réalisée par la maison-mère de Danone, puis partagée par Danone Canada :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019bf) :



Exemple 2 (Danone, 2019d) :



Extrait du vidéo : « Isaac Carasso, certain d’avoir un produit à forte valeur ajoutée, a décidé de vendre ses yogourts dans les pharmacies de Barcelone. Recommandé par les médecins, en 1923 c’est reconnu comme un produit sain et naturel bénéfique pour la santé. »

Exemple 3 (Danone, 2019c) :



Extrait du vidéo : « Ensemble, ils ont décidé de produire de la nourriture saine et abordable pour les enfants qui souffrent de malnutrition au Bangladesh. En 2006, ils ont créé Grameen Danone Foods LTD. Ce désir de faire grandir l’entrepreneuriat social va donner lieu à un fond d’innovation social, Danone Communities. N’oubliez pas que l’on parle de yaourt, que l’on parle de santé, etc. Mais l’idée première est d’être convaincu et de démontrer qu’une bonne nutrition fait reculer la pauvreté. C’est ça le concept. Une bonne nutrition fait reculer la pauvreté. »

4.2.3 Saines habitudes alimentaires

Enfin, la troisième sous-catégorie qui semblait intéressante à aborder ici est celle des Saines habitudes alimentaires, qui représente 20 références pour Danone Canada et 48 références pour la maison-mère de Danone. Dans cette catégorie, un des éléments qui est mis de l'avant de manière significative par la maison-mère est la mention et la présentation de programmes, de partenariats et de cours (stratégies éducatives) qui visent à favoriser et promouvoir des habitudes alimentaires saines. Sur son site internet, la maison-mère de Danone présente entre autres différents programmes qui visent la promotion d'habitudes alimentaires saines tels « *Eat like Champ* » au Royaume-Uni, « *Stand by mums* » en Roumanie, « *Fluye* » en Espagne, etc.

Exemple 1 (Danone, s.d.-r, s.p.) :



**18 PROGRAMMES ACTIFS A FIN 2020,
TOUCHANT POTENTIELLEMENT 4,6
MILLIONS DE PERSONNES**

Exemple 2 (Danone, s.d.-r, s.p.) :

ESPAGNE 

ALIMENTANDO EL CAMBIO, ACTIF DEPUIS 2017

- Fluye est un programme éducatif qui promeut des habitudes saines chez les enfants de 3 à 12 ans en Espagne par l'éducation aux valeurs et aux modes de vie sains en reconnectant les enfants avec la provenance de la nourriture.
- Ambition 2025 :
 - 350 000 enfants ont bénéficié du programme
 - 14 000 professeurs
 - 6000 personnels de cantine
 - 900 écoles
 - 190 000 enfants sensibilisés sur la provenance des aliments



Exemple 3 (Danone, s.d.-r, s.p.) :

BRÉSIL 

1,2,3 E SAUDE | LANCÉ EN 2013

- Enseigner des habitudes alimentaires plus saines et fournir du matériel pédagogique aux écoles publiques
- Organisation d'ateliers pour les professeurs
 - Ce programme a eu un impact sur les habitudes alimentaires, d'hydratation et de nutrition de 95 000 enfants en 2016
 - Impact social sur les communautés



Exemple 4 (Danone, s.d.-r, s.p.) :

ALLEMAGNE 

THE FIRST 1,000 DAYS FOR A HEALTHY LIFE, LANCÉ EN 2016

"La campagne des 1000 premiers jours est un excellent moyen de communiquer l'importance d'habitudes alimentaires saines dans notre quotidien, en particulier au cours des 1000 premiers jours. Je suis convaincue que la campagne a incité de nombreuses mères et futurs parents à repenser leurs habitudes et à offrir à leurs enfants le meilleur départ possible dans la vie".

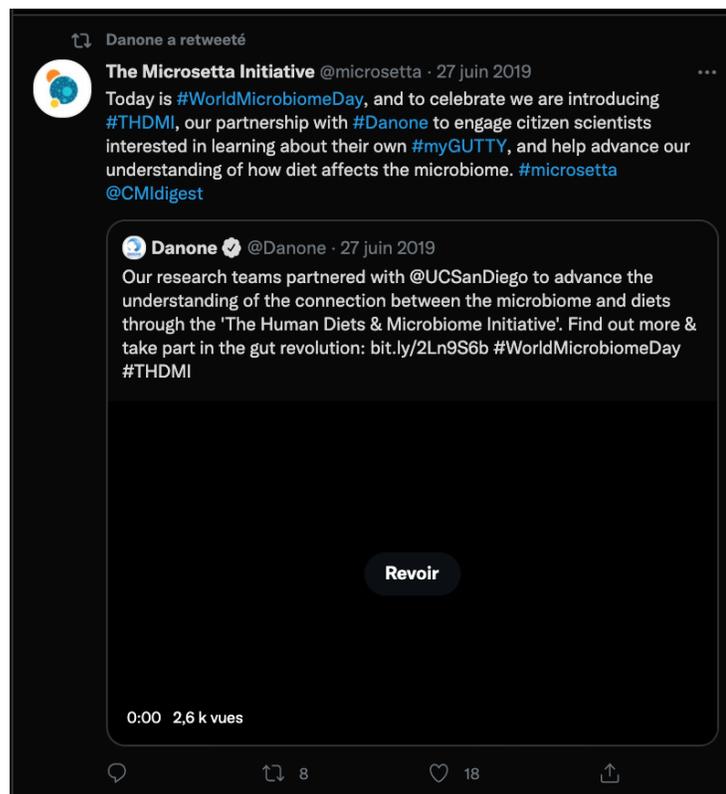
Katarina Baotic
Category Manager

- 56% des parents ont le sentiment d'être informés sur la période des 1000 premiers jours après la campagne, contre 34% auparavant.



Sur sa page Twitter, la maison-mère relaie aussi de l'information en ce sens, notamment en mentionnant son implication dans des programmes éducatifs pour les parents et les enfants, puis son implication dans la mise en place de cours en ligne pour informer les gens sur les meilleures pratiques. De plus, soulignons qu'afin d'aborder cet aspect, la maison-mère de Danone présente des implications dans différents pays et pour différentes de ses marques :

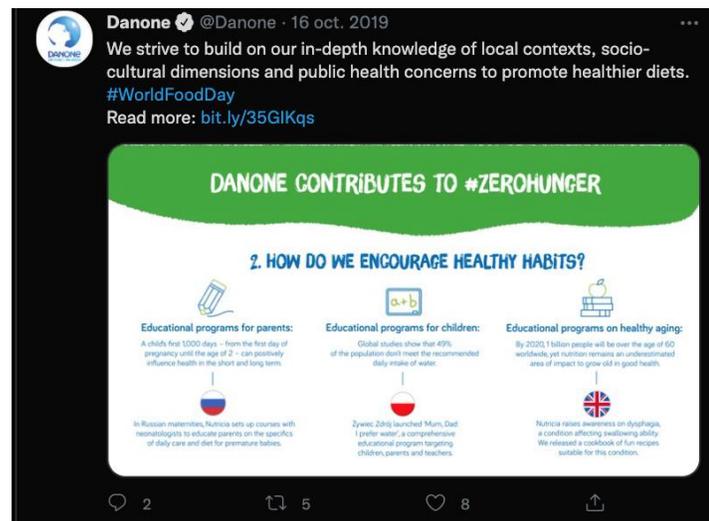
Exemple 1 (The Microsetta Initiative, 2019) :



Exemple 2 (Danone, 2019et) :



Exemple 3 (Danone, 2019ee) :



À contrario, Danone Canada met beaucoup moins l'accent sur ces aspects, abordant ceux-ci à seulement quelques reprises. Par exemple, Danone Canada mentionne son engagement auprès du Club des petits déjeuners afin que les enfants commencent leur journée avec un repas sain. Soulignons dès lors que Danone Canada se concentre sur des actions menées au Canada :

Exemple 1 : « Depuis plus de 20 ans, Danone œuvre aux côtés du Club des petits déjeuners pour aider les enfants à développer leur potentiel en leur donnant accès à un petit déjeuner nutritif dans un environnement qui leur permet de faire croître leur estime de soi et de s'épanouir. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 2 : « Danone Canada est fière de fêter en 2021 son 25^e anniversaire de collaboration et d'être parmi déjeuners, qui partage notre mission d'apporter la santé par l'alimentation. Depuis 1996, nous avons donné plus de 20 millions unités de produit individuel pour que le Club s'assure que chaque enfant canadien commence sa journée par un petit déjeuner équilibré. » (Danone Canada, 2020e, s.p.)

Subséquemment, en cohérence avec nos constats précédents et à l'exception du constat tout juste abordé (l'implication de Danone Canada auprès du Club des petits déjeuners afin que les enfants commencent leur journée avec un petit déjeuner sain), on remarque une grande similitude dans la manière de communiquer sur l'importance d'une saine alimentation de la part de Danone Canada et de la maison-mère. Effectivement, prises de manière générale, les communications sur cet enjeu mettent l'accent sur les pratiques et la vision de Danone d'inspirer des habitudes alimentaires plus saines pour les humains et la planète :

Exemple 1 (Maison-mère de Danone) : « Améliorer la santé [...] grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local. » (Danone, s.d.-au, s.p.)

Exemple 2 (Maison-mère de Danone) : « Danone s'est donné pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Sur la base du positionnement unique de notre portefeuille, et de notre connaissance approfondie des contextes locaux, notre ambition est de faire grandir nos marques tout en ayant un impact positif sur les habitudes alimentaires des populations. » (Danone, s.d.-af, s.p.)

Exemple 3 (Danone Canada) : « Il s’inscrit aussi dans la réalisation de la vision « One Planet, One Health », par laquelle Danone reconnaît le lien entre la santé de la planète et celle de ses habitants et vise à favoriser l’adoption de meilleures habitudes alimentaires. » (Danone Canada, 2020e, s.p.)

Exemple 4 (Danone Canada) (Danone Canada, 2019du) :



Soulignons d’ailleurs que Danone Canada ne communique pas précisément autour de l’enjeu des saines habitudes alimentaires sur sa page Facebook. De plus, Danone Canada a seulement effectué cinq communications sur Twitter relativement à cette sous-catégorie, dont deux étaient le partage d’une communication effectuée par la maison-mère de Danone.

Enfin, soulignons que dans notre analyse, nous avons relié à la sous-catégorie Saines habitudes alimentaires celle des Habitudes alimentaires saines et durables. Effectivement, un des constats qui s’est dessiné est qu’à différentes reprises, lorsque la maison-mère de Danone et Danone Canada abordent l’enjeu des habitudes alimentaires saines, les propos sont parfois accompagnés de la mention que ces habitudes doivent être durables pour la santé des gens et de la planète. Danone Canada aborde l’aspect de la durabilité à quelques reprises, pour un total de six références, tandis que la maison-mère de Danone accorde plus d’importance à cet aspect, qui compte 28 références. Les

quelques mentions faites par Danone Canada relativement à l'aspect de la durabilité sont seulement des mentions de l'engagement de Danone en vue de favoriser des habitudes alimentaires saines et durables. Pour sa part, la maison-mère aborde des initiatives et des partenariats qui visent concrètement à répondre à cet objectif, notamment avec AI Factory For Agrifood, la FAO, UNITAR et l'ONU.

4.2.4 Sommaire des éléments marquants

En sommes, les constats qui ont été soulevés dans les trois sous-catégories que nous venons d'analyser sont aussi dépeints dans les autres sous-catégories de la thématique de la Santé que nous n'avons pas analysées individuellement et semblent plutôt similaires à ceux qui ont été soulevés pour la thématique Environnement. Ainsi, bien que les enjeux abordés puissent être assez similaires, Danone Canada établit parfois des liens avec le Canada et le Québec en mentionnant des engagements spécifiques puis des partenaires canadiens ou québécois. Cet aspect peut notamment être soulevé dans la sous-catégorie Traçabilité du lait et des ingrédients dans laquelle on associe le lait comme étant un ingrédient sain, issu d'un « réseau de fermes canadiennes », d'un « réseau de fermes québécoises », ou encore de « lait frais de fermiers québécois » :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019af) :



Exemple 2 : « Made with traceable fresh milk from a small network of Canadian farms, 100% natural source ingredients and no added sugar, the New Danone-Brand Yogurt is as Delicious as Nature Intended » (Danone Canada, 2019fv, p. 1)

Exemple 3 (Danone Canada, 2019bi) :



Enfin, un élément qui ressort davantage dans la thématique Santé pour la maison-mère de Danone est sa tendance à aborder des engagements, des partenariats et des programmes déployés dans les pays dans lesquels l'entreprise est établie, et ce, pour ses diverses marques. Des partenariats avec des organismes mondiaux sont aussi mis de l'avant à quelques reprises. En contrepartie, les engagements concrets relatifs à la santé abordés par Danone Canada présentent davantage les spécificités canadiennes et québécoises, tandis que la maison-mère de Danone présente des initiatives mondiales et différents engagements locaux, dans des pays d'implantation de la multinationale.

4.3 Modèle d'affaires responsable

La troisième thématique ressortie dans le cadre de notre analyse est celle du Modèle d'affaires responsable. Dans cette catégorie, nous avons soulevé les thématiques qui abordaient des pratiques, des enjeux et des engagements de Danone relativement au modèle d'affaires responsable de l'entreprise. À l'issue de notre analyse, nous avons remarqué que plusieurs éléments faisaient référence à la mise en avant d'un modèle d'affaires responsable dans les pratiques de Danone. Cette thématique est celle pour laquelle nous comptons le plus de sous-catégories, soit 38.

Tableau 4. 3 : Nombre de références dénombrées pour Danone Canada et la maison-mère de Danone, selon le canal de communication, pour chaque sous-catégorie liée à la thématique Modèle d'affaires responsable

	DANONE CANADA					MAISON-MÈRE DE DANONE				
	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre total de références
Activisme	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
Circularité	0	1	0	2	3	2	9	6	7	24
Économie circulaire	0	10	0	4	14	0	4	9	14	27
Commercialisation des substituts du lait maternel	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Communication responsable	0	0	3	0	3	0	0	6	5	11
Comportements responsables	0	1	1	1	3	0	1	2	1	4
Pratiques commerciales responsables	0	6	3	2	11	1	9	11	2	23
Connaissance des contextes locaux	0	1	2	1	4	0	0	1	0	1
Croissance Inclusive (C.I.)	0	6	0	1	7	0	21	6	5	32
Accessibilité alimentaire	0	6	0	1	7	0	0	1	0	1
C.I. : Club des petits déjeuners	3	5	2	13	23	0	0	0	0	0
Croissance durable et rentable	0	1	2	1	4	0	8	4	3	15
Fournisseurs (producteurs)	0	0	2	4	6	0	6	5	1	12
Égalité et inclusion	---	---	---	---	---	0	0	0	0	0
Dialogue social	0	0	0	0	0	0	0	5	3	8
Droits humains	0	1	0	0	1	0	2	2	2	6
Économie inclusive	0	0	0	0	0	0	4	0	1	5
Égalité entre les genres	0	3	1	5	9	2	12	13	11	38
Égalité sociale (Lutte contre inégalités)	0	9	0	0	9	2	15	4	4	25
Inclusion	0	2	2	0	4	2	16	5	4	27
Justice sociale	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
Entrepreneuriat à impact positif	0	1	2	1	4	0	1	3	4	8
Évaluations externes de pratiques RSE	0	1	0	3	4	0	0	6	1	7
Fonds d'innovation sociale	0	0	0	0	0	1	0	1	5	7
Futur sain et durable	0	3	0	2	5	2	12	1	3	18
Engagements sociaux (communautaires)	6	73	6	20	105	10	27	13	7	57
Innovations durables	4	13	2	4	23	2	15	6	7	30
Investissements responsables	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2
Loyauté des pratiques (Éthique et intégrité)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Lutte contre la pauvreté	0	3	0	0	3	1	0	0	2	3
Programmes	0	3	0	2	5	0	1	14	6	21
Bien-être des animaux	0	1	0	0	1	1	5	5	4	15
Certifications	1	27	12	13	53	4	15	11	12	42
Partenariats	0	5	1	4	10	2	11	17	5	35
Programmes éducatif	0	2	0	3	5	5	15	20	5	45
Recherche	0	3	0	1	4	2	7	4	3	16
Soutien aux agriculteurs	0	1	0	2	3	3	0	2	4	9
Transparence	0	1	2	0	3	1	0	8	4	13

Sous l'éclairage du tableau présenté, il est d'abord possible de constater que certaines sous-catégories ne sont pas abordées par Danone Canada et que la sous-catégorie Engagements sociaux (communautaires) ressort de manière importante. De plus, nous remarquons que trois autres sous-catégories semblent plus importantes, celles-ci se déclinant d'ailleurs sous différents enjeux. Nous allons dès lors aborder la sous-catégorie Croissance inclusive, pour laquelle trois sujets plus précis se sont dessinés: Fournisseurs (Producteurs), Accessibilité alimentaire et Croissance durable et rentable. Nous allons ensuite survoler la sous-catégorie Égalité et inclusion, dans laquelle on aborde l'Inclusion sociale, l'Égalité sociale (Lutte contre les inégalités), l'Égalité entre les genres, les Droits humains, la Justice sociale, l'Économie inclusive et le Dialogue social. Dans un dernier temps, allons nous pencher sur la sous-catégorie Programmes dans laquelle six éléments sont discutés, soit les Programmes éducatifs, la Recherche, les Certifications, les Partenariats, le Bien-être des animaux et le Support aux agriculteurs. Nous allons dès lors porter un constat global pour chacune des sous-catégories mentionnées, sans toutefois nous attarder à tous les enjeux sous-jacents de manière précise, comme nous l'avons d'ailleurs fait pour les autres catégories présentées plus haut. Nous allons plutôt soulever les éléments significatifs pour chacune des sous-catégories.

4.3.1 Engagements sociaux (communautaires)

Cette sous-catégorie réfère aux engagements sociaux de Danone, donc à ses actions sociales au sein des différentes communautés dans lesquelles la multinationale déploie ses activités. Différents engagements de la maison-mère et de Danone Canada ont notamment été mis de l'avant. Pour la maison-mère, les deux principaux engagements sociaux mis de l'avant sont : la Danone Nations Cup, un tournoi mondial de football pour les jeunes les encourageant à adopter un mode de vie sain et actif ; et les engagements reliés à Danone Communities, un fonds de capital-risque qui investit dans le développement de l'entrepreneuriat social (capitaux, expertises, réseaux de relations,

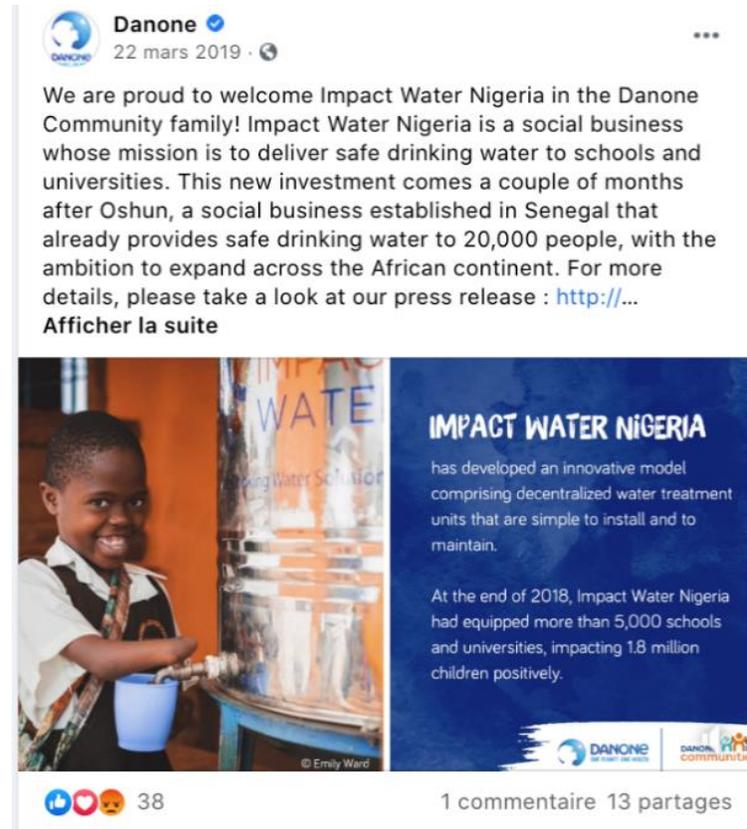
etc.), donc dans des entreprises sociales qui cherchent à avoir un impact social durable. Il est d'ailleurs intéressant de souligner qu'afin d'aborder ces implications, la maison-mère de Danone donne des exemples concrets, et ce, par rapport à différents pays. Nous pouvons entre autres penser à la mise en avant de différents investissements de Danone Communities dans des projets sociaux dans divers pays :

Exemple 1 : « Depuis 2007, Danone est actif dans de nombreuses régions du monde pour fournir de l'eau potable aux communautés vulnérables grâce aux investissements de Danone Communities. Le fonds d'entreprise sociale soutient des entrepreneurs sociaux et des projets innovants visant à fournir un accès à l'eau ou une alimentation saine aux populations à faibles revenus. Danone Communities fournit les ressources nécessaires, y compris le capital, l'expertise technologique et des réseaux solides. A ce jour, le fonds a soutenu huit entreprises sociales pour l'accès à l'eau, touchant plus de cinq millions de personnes par jour. » (Danone, s.d.-ad, s.p.)

Exemple 2 (Danone, 2019a) :



Exemple 3 (Danone, 2019fm):



Aussi, la maison-mère de Danone met de l'avant différents partenariats avec d'autres organismes, ce qui permet à l'entreprise d'intervenir sur une série d'enjeux, sur des programmes mis en place par l'entreprise et sur des initiatives sociales. Mentionnons aussi la mise en place de partenariats de marques, dont l'alliance entre Bonnafat et l'ONU pour soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes au Mexique, et le partenariat avec Font Vella Premium et la Fondation Quiero trabajo, qui aide les femmes en recherche d'emploi :

Exemple 1 : « Pour l'achat de chaque bouteille de Font Vella Premium 125 cl, 10% des bénéfices obtenus sont reversés à la fondation Quiero Trabajo. Depuis toujours nous travaillons pour vous donner le meilleur et pour participer au changement positif de notre société. » (Danone, s.d.-z, s.p.)

Exemple 2 : « Pour promouvoir la parité homme-femme, Bonafont a forgé la plus grande alliance de son histoire avec l'ONU Femmes. Ensemble, nous nous consacrons à l'amélioration de la condition de la femme au Mexique, pour que nous puissions enfin vivre dans un pays sans disparité et sans stéréotypes. Pour un Mexique reconnu pour la parité des genres, ensemble, nous pouvons aller plus loin ! Nous vous invitons également à rejoindre ce mouvement. Nous sommes la première marque à s'allier à l'ONU Femmes! » (Danone, s.d.-h, s.p.)

Danone Canada met aussi largement de l'avant ses Engagements sociaux (communautaires), avec un total de 105 références, ce qui constitue la sous-catégorie de la catégorie Modèle d'affaires responsable la plus importante. Le contenu abordé dans cette sous-catégorie porte majoritairement sur la Danone Nations Cup et le Club des petits déjeuners, un organisme à but non lucratif qui soutient les enfants et les familles en situation d'insécurité alimentaire par des actions et des programmes alimentaires auprès des écoles, des familles et des communautés. Les publications effectuées sur les canaux de communication Facebook et Twitter sont d'ailleurs en grande majorité relatives à ces deux sujets. On présente entre autres le partenariat du Club des petits déjeuners avec Danone Canada, les actions positives qui sont posées par le Club des petits déjeuners et les investissements faits par Danone Canada :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019ed) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019bi) :

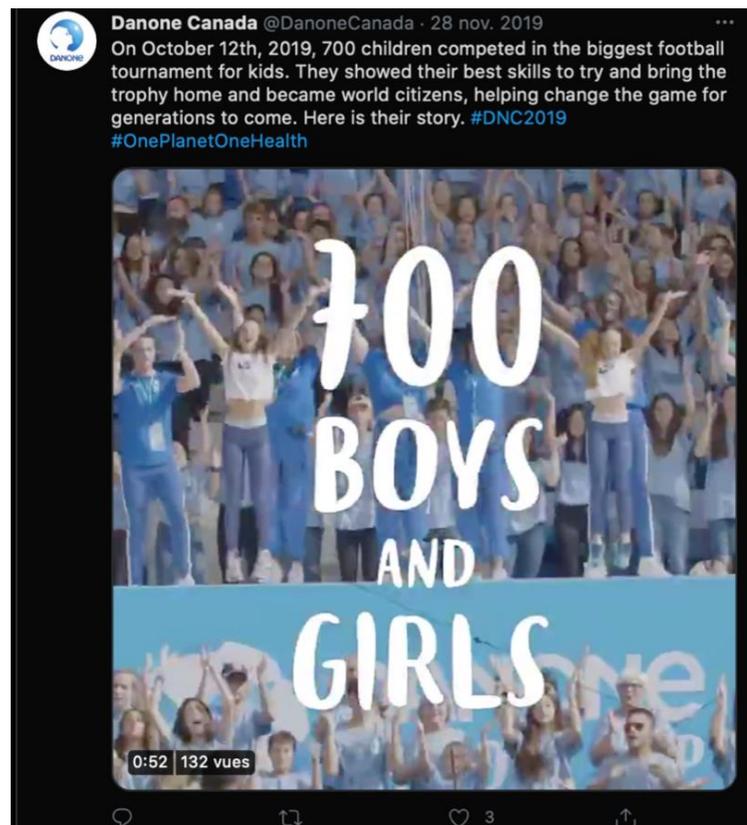


Exemple 3 (Danone Canada, 2019cq) :

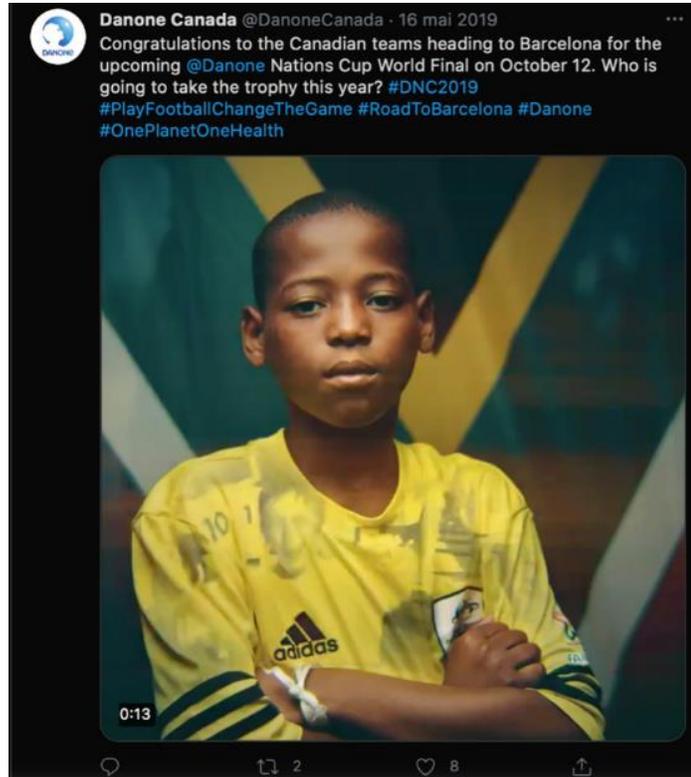


Danone Canada mentionne par ailleurs la Danone Nations Cup le plus souvent en faisant référence à l'événement de manière très générale, sans aborder les raisons ou les impacts positifs de cette initiative de la maison-mère de Danone. À quelques reprises, on fait toutefois mention de l'équipe qui représentera le Canada lors de cet événement. Enfin, sur Facebook et Twitter, on met de l'avant à quelques reprises que l'engagement de Danone n'est pas seulement conduit dans une visée économique, mais aussi sociale :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019ew) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019bg) :



Exemple 3 (Danone Canada, 2019ey) :



En ce qui concerne Twitter, nous constatons que sur un total de 73 publications effectuées par Danone Canada, 28 sont des partages de communications. En lien avec ce constat, il est important de noter que toutes les communications abordant le Club des petits déjeuners sont directement effectuées par Danone Canada, puisque cet engagement est spécifique à la filiale canadienne. On peut à l’opposé remarquer que la majorité du contenu relatif à la Danone Nation Cup est du contenu de la maison-mère de Danone, relayé par Danone Canada sur son fil d’actualité Twitter.

En somme, la plus grande adaptation de Danone Canada pour cette sous-catégorie semble être les communications autour du Club des petits déjeuners, un engagement communautaire unique et spécifique à la filiale puisque l’organisme est canadien.

4.3.2 Croissance inclusive

Le modèle de croissance que promeut Danone à travers les communications examinées réfère à la prise en compte des acteurs internes et externes de l’entreprise afin que la croissance puisse avoir de la valeur pour tous. Cette vision d’entreprise, pour Danone, est celle de la Croissance inclusive. Pour la maison-mère et tel que présenté sur son site internet, la croissance inclusive entend une approche large qui implique la prise en compte de tous les acteurs et les éléments qui contribuent au déploiement des activités de l’entreprise, donc de sa croissance :

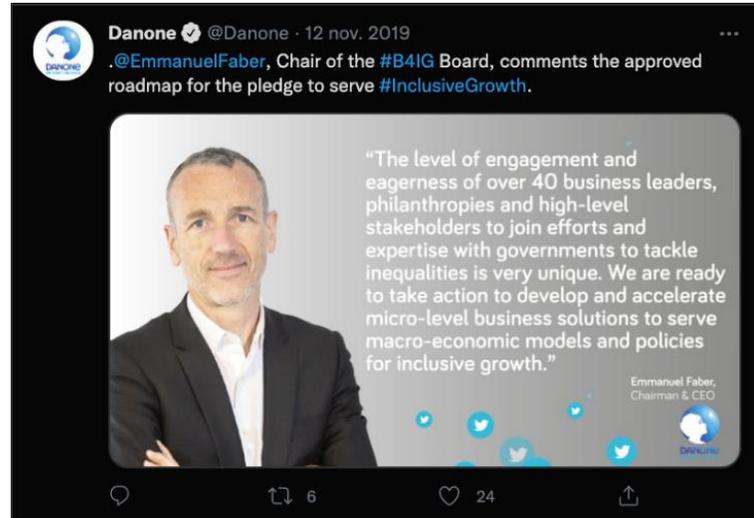
Nous continuerons à être pionniers pour promouvoir une croissance inclusive pour les acteurs les plus fragiles de notre chaîne de valeur, notamment les petits exploitants agricoles, les vendeurs ambulants et les chiffonniers. Nous continuerons à mettre en place des solutions durables pour l'accès à la nutrition et à l'eau potable pour les communautés les plus vulnérables. Nous accompagnons nos agriculteurs et nos fournisseurs dans la mise en œuvre des pratiques d’approvisionnement durable et nous protégeons les droits de l’Homme dans nos opérations et dans notre chaîne

d'approvisionnement. En les portant à une plus grande échelle et en transformant notre manière de travailler, nous démultiplierons l'impact de nos plateformes d'innovation sociale, en commençant par Danone Communities, le Fonds Danone pour l'Ecosystème et les fonds Livelihoods.
(Danone, s.d.-bk, s.p.)

Effectivement, lorsque l'on analyse des enjeux de la croissance inclusive abordés par la maison-mère de Danone, on remarque que l'expression « Croissance inclusive » est explicitement mobilisée en relation avec les implications de Danone. De manière importante, on communique autour des coalitions internationales mises sur pied avec la collaboration de Danone afin de promouvoir la croissance inclusive, dont « *Business for inclusive growth (B4IG)* » et l'*OP2B*.

Exemple 1 : « Pour réduire les inégalités sociales et promouvoir une croissance inclusive, nous avons lancé avec l'OCDE la coalition « Business for Inclusive Growth » (B4IG) lors du Sommet du G7 en août 2019. Soutenue par le président de la République française, Emmanuel Macron, B4IG rassemble plus de 40 entreprises et organisations philanthropiques telles que la Bill & Melinda Gates Foundation et la Rockefeller Foundation. Chaque membre s'est engagé à faire respecter les droits de l'homme dans toute sa chaîne de valeur et renforcer l'inclusion dans ses écosystèmes internes et externes. À ce jour, ces membres ont investi 1,4 milliard de dollars dans plus de 70 initiatives bénéficiant à 120 millions de personnes. La coalition s'est rapidement élargie en créant un incubateur de projets pour contribuer à l'élaboration de politiques économiques et en lançant un Forum de financement de la croissance inclusive. Afin de combiner succès économique et progrès social, nous participons également en France au Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive. Réunissant 35 entreprises employant près de 1,5 million de personnes, il vise à favoriser l'accès à l'emploi et la stabilité financière des jeunes et des populations les plus précaires. » (Danone, s.d.-k, s.p.)

Exemple 2 (Danone, 2019er) :



Exemple 3 (OECD Better policies for better lives, 2019a):



Dans une autre perspective, il est intéressant de noter que pour Danone Canada, la promotion d'une croissance inclusive semble être un concept moins large que pour sa maison-mère. Danone Canada affirme ainsi : « Nous nous développerons de manière inclusive, en confiant le futur à nos équipes et en collaborant avec nos partenaires pour créer et partager de la valeur durable. » (Danone Canada, s.d.-a, p. 5) Ce premier constat est d'ailleurs intéressant puisqu'un des objectifs de Danone Canada, en lien avec la croissance inclusive, est de promouvoir l'accès à l'alimentation, notamment avec son engagement auprès du Club des petits déjeuners, un organisme canadien.

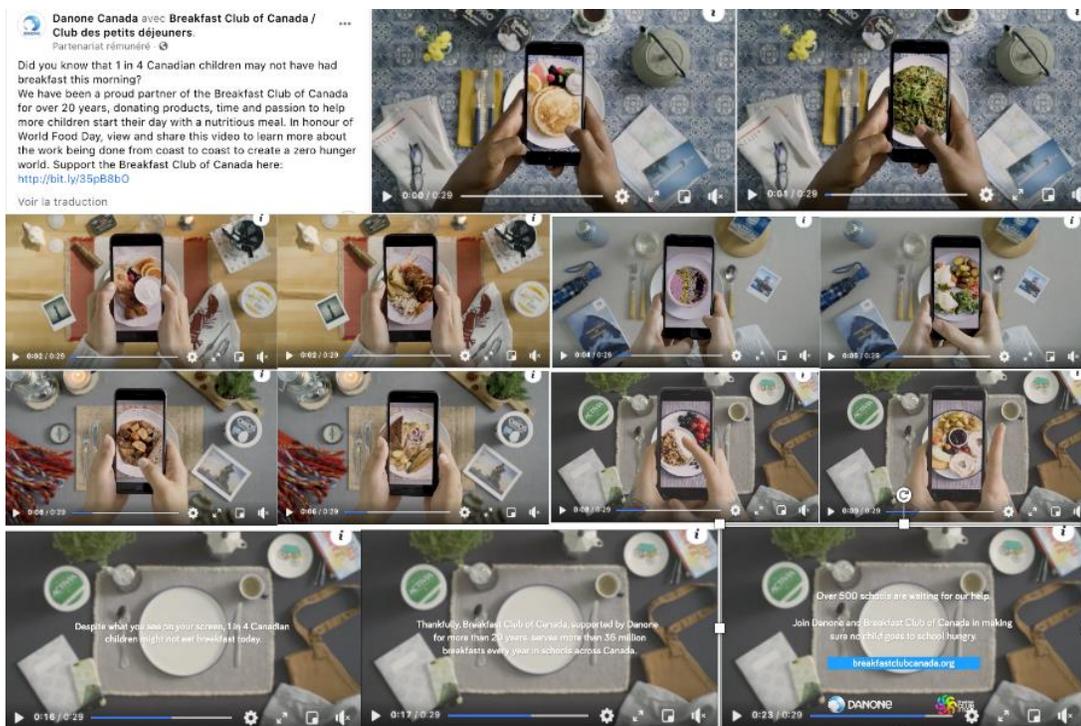
L'implication de Danone Canada auprès du Club des petits déjeuners est largement mise de l'avant, mais la relation entre cette implication et son inscription dans la promotion d'une croissance inclusive pour Danone Canada n'est pas explicitement mise de l'avant. De manière générale et mise à part les communications portant sur le Club des petits déjeuners, Danone Canada associe la croissance inclusive et l'accessibilité alimentaire à l'objectif d'atteindre un monde sans faim. Soulignons cependant que sur les sept mentions de cet aspect, six constituent des repartages des communications diffusées par la maison-mère. Seulement un communiqué de presse « original » publié sur le site internet de Danone Canada nous semble aborder directement l'enjeu de l'accessibilité alimentaire :

Exemple : « Bien que le Canada jouisse de l'un des niveaux de vie les plus élevés au monde, et que nous ayons accompli des progrès considérables en matière de santé et de nutrition, il est urgent d'aider les Canadiens à renouer avec la nourriture qu'ils mangent, a déclaré Natacha Gouveia, directrice des communications à Danone Canada. Conformément à son mandat visant à encourager les gens à lutter contre la faim, la Journée mondiale de l'alimentation nous rappelle que nous avons tous un rôle à jouer dans l'édification d'un monde plus sain grâce à l'alimentation. » (Danone Canada, 2019gd, p. 1)

Corollairement, lorsque Danone Canada met de l'avant son implication auprès du Club des petits déjeuners, elle mentionne l'action pour donner accès à de la nourriture et à

des repas sains, ainsi que les dons d'aliments et en temps pour assurer que le plus d'enfants possibles commencent la journée avec un repas nutritif. Notons, que Danone Canada aborde des enjeux d'accessibilité alimentaire relativement au Club des petits déjeuners à 23 reprises, donc de manière plus importante que les autres enjeux de l'accessibilité alimentaire soulevés :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019fh) :



Exemple 2 : « Danone Canada est fière de fêter en 2021 son 25e anniversaire de collaboration et d'être parmi déjeuners, qui partage notre mission d'apporter la santé par l'alimentation. Depuis 1996, nous avons donné plus de 20 millions unités de produit individuel pour que le Club s'assure que chaque enfant canadien commence sa journée par un petit déjeuner équilibré. » (Danone Canada, 2020e, s.p.)

Exemple 3 : « Implication communautaire: Danone Canada a à cœur le bien-être des communautés dans lesquelles ses employés vivent et travaillent. Tout au long de l'année, l'entreprise encourage ses employés à

faire du bénévolat afin de donner de leur temps et leur expertise à des causes liées à sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Danone Canada soutient entre autres le Club des petits déjeuners, à qui elle a donné plus de 20 millions de pots de yogourt depuis 1996 afin d'appuyer sa mission visant à faire en sorte que le plus grand nombre d'enfants canadiens possible commence la journée avec un déjeuner sain. » (Danone Canada, 2019gg, p. 2)

Finalement, la thématique de la Croissance inclusive est un aspect qui est plus difficile à cibler dans les communications de Danone Canada puisqu'il se présente de manière plus indirecte. Au contraire, la maison-mère de Danone aborde explicitement cet enjeu. De plus, rappelons que Danone Canada semble adapter son engagement au niveau de la Croissance inclusive directement par la définition moins large et plus ciblée qu'elle en donne. Il semble dès lors que de se concentrer plus précisément sur l'enjeu de l'Accessibilité alimentaire par le biais de l'implication auprès du Club des petits déjeuners permet à Danone Canada d'adapter sa communication au contexte canadien.

4.3.3 Égalité et inclusion

La sous-catégorie Égalité et inclusion nous semble pertinente à aborder, toutefois brièvement, puisque pour la maison-mère de Danone, les enjeux abordés sont présents de manière importante, notamment les aspects reliés à l'Égalité entre les genres, l'Égalité sociale ou la Lutte contre les inégalités et Inclusion sociale. D'ailleurs, soulignons que même si Danone Canada aborde peu ces enjeux, ce sont les trois aspects les plus mentionnés par la filiale dans la section Égalité et Inclusion.

Dans un premier temps, l'Égalité entre les genres est l'aspect qui semble le plus mis de l'avant par la maison-mère de Danone, avec 38 références. Différents enjeux comme la place des femmes au sein des postes exécutifs et de direction, puis les pratiques d'égalité entre les femmes et les hommes sont mis de l'avant. La maison-mère de Danone présente notamment des faits concrets sur son engagement dans la résolution de cet enjeu : son implication dans la « *Business for Inclusive Growth (B4IG)* » qui fait

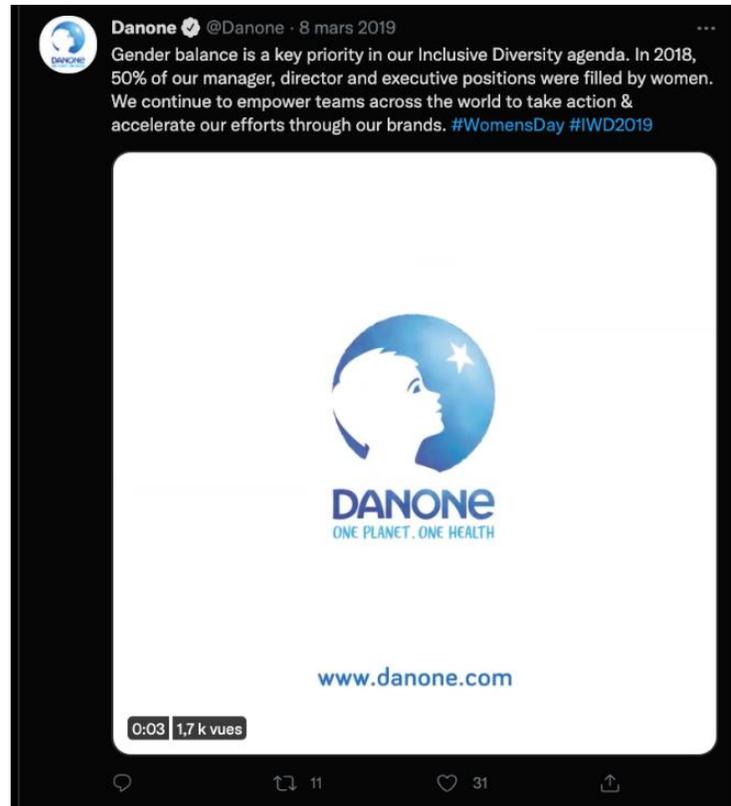
la promotion de l'égalité femmes-hommes ; l'engagement de Bonnafat, en partenariat avec ONU Femme, au Mexique, pour améliorer les conditions de travail des femmes ; la reconnaissance reçue par la @Bloomberg Indice d'égalité des genres 2019 ; ou encore les démarches dans le développement d'une politique parentale permettant aux femmes de ne pas avoir à choisir entre la famille et la carrière.

Exemple 1 : « Le Mexique est un pays connu pour l'inégalité des genres. Cette inégalité se reflète également dans le milieu du travail, où les femmes sont sous estimées et sous évaluées. Pour promouvoir la parité homme-femme, Bonafont a forgé la plus grande alliance de son histoire avec l'ONU Femmes. Ensemble, nous nous consacrons à l'amélioration de la condition de la femme au Mexique, pour que nous puissions enfin vivre dans un pays sans disparité et sans stéréotypes. Pour un Mexique reconnu pour la parité des genres, ensemble, nous pouvons aller plus loin ! Nous vous invitons également à rejoindre ce mouvement. Nous sommes la première marque à s'allier à l'ONU Femmes! » (Danone, s.d.-h, s.p.)

Exemple 2 (Danone, 2019):



Exemple 3 (Danone, 2019ad) :



Pour sa part, Danone Canada aborde cet enjeu d'une manière similaire à celle de la maison-mère en rappelant l'importance d'une égalité entre les femmes et les hommes dans les milieux de travail, notamment en mentionnant l'importance d'une équité salariale et d'une équipe de direction proportionnelle entre les genres. Un des aspects intéressants mis de l'avant par Danone Canada est la création du « *Women Leadership Awards* », en partenariat avec le HEC de Montréal, un prix qui vise à faire la promotion d'un meilleur équilibre entre les genres et à reconnaître des étudiantes qui démontrent un engagement à utiliser les affaires pour le bien :

Exemple 1 : « Danone Canada, the country's largest consumer-facing Certified B Corporation , is celebrating International Women's Day by announcing the creation of its inaugural Danone Women's Leadership Awards in partnership with the HEC Montreal Société de Relations

d'affaires and the Schulich School of Business Master of Business Administration (MBA) program. » (Danone Canada, 2019fx, p. 1)

Exemple 2 (Danone Canada, 2019y) :



Exemple 3 (Danone Canada, 2019ah) :



Pour les enjeux reliés à l'Égalité sociale et l'Inclusion, notons d'abord que peu de communications de Danone Canada abordent ces aspects et qu'une partie de celles-ci ne sont pas directement effectuées par Danone Canada, mais seulement repartagées sur ses réseaux de communication. De plus, pour ces deux éléments, nous ne notons aucunes différences significatives dans la manière d'aborder ou de présenter l'enjeu pour Danone Canada, en comparaison avec la maison-mère de Danone.

Tableau 4. 4 : Analyse des publications repartagées par Danone Canada pour les enjeux Égalité sociale et Inclusion

	Nombre total de références Danone Canada	Partage de publications d'une autre entité
Égalité sociale (Lutte contre inégalités)	9	3
Inclusion	4	2

En somme, nous trouvons pertinent d'aborder brièvement cette sous-thématique Diversité et inclusion qui semble présente de manière assez importante dans les communications de la maison-mère de Danone. La faible présence des enjeux de cette sous-catégorie dans les communications de Danone Canada semble illustrer que cela ne constitue pas une priorité pour la filiale. Notons cependant que l'Égalité entre les genres semble être un enjeu pris en charge par Danone Canada, qui s'implique relativement à celui-ci, en contexte canadien, et qui communique quant à ces actions déployées en ce sens.

4.3.4 Programmes

La dernière catégorie qui nous semble essentielle d'aborder est celle qui englobe les programmes mis de l'avant par la maison-mère de Danone et par Danone Canada. Par programmes, on entend des plans d'actions et d'engagements formels et institutionnalisés par l'entreprise afin d'agir sur les enjeux de responsabilité sociale. Effectivement, dans le déploiement de sa responsabilité sociale, on remarque que Danone est impliquée au sein de différentes sphères d'action qui sont apparentées à des programmes qui se sont déclinés sous six différents aspects : Bien-être des animaux, Certifications, Partenariats, Programmes éducatifs, Recherche et Soutien aux agriculteurs. De plus, nous avons relevé à différents moments que la maison-mère de Danone fait référence à des programmes d'engagement afin de répondre à un enjeu environnemental ou de santé. Ces mentions peuvent être relatives à Danone directement ou à une marque de Danone, comme l'atteste les exemples qui suivent :

Exemple 1 : « Les marques d'eau de Danone accélèrent leurs programmes de préservation dans les 70 aquifères où elles opèrent. » (Danone, s.d.-bi, s.p.)

Exemple 2 (Danone, s.d.-r, s.p.) :



FRANCE 

MALIN, ACTIF DEPUIS 2014

- Promouvoir l'allaitement maternel, donner accès à des aliments adaptés aux personnes en situation précaire.
- Danone Communities s'est associé à 156 PMI, La Croix Rouge, Blédina et bien d'autres. L'initiative a été couronnée de succès et est maintenant indépendante.
- Le programme a touché 8 507 personnes en 2020, 18 000 familles concernées.



Exemple 3 (Danone, 2019du) :



Extrait de la vidéo publiée sur Twitter : « D'autres exemples bien connus sont avec Blédina, par exemple, en France ou avec le Programme Socrates et avec une transition au plus biologique. Nous mettons la santé des sols au centre de notre approche. La capacité de régénérer, la capacité de recréer les matières carboniques dans les sols, la capacité de recréer la vie et donc, d'être plus résilient. Ce sont deux exemples d'où nos programmes sont connectés aux besoins de notre écosystème et aussi de comment nous traduisons cela à une proposition de valeur pour le consommateur. »

Subséquentement, les aspects relatifs aux Certifications sont largement mis de l'avant par Danone Canada et la maison-mère de Danone : dans les deux cas, on insiste sur l'obtention de la certification B Corp. Il est toutefois possible de noter une différence entre les communications des deux entités, un aspect qui a d'ailleurs été mentionné

dans d'autres sous-catégories. Ainsi, pour Danone Canada, l'accent autour de la B Corp est mis en parallèle avec la filière canadienne de Danone, précisant souvent que Danone Canada est la plus grande entreprise B Corp au pays :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019q) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019ap) :



Exemple 3 : « En tant que plus grande entreprise orientée vers le consommateur certifiée B Corp au Canada, il revient à Danone d'ouvrir la voie grâce à des produits sains qui bénéficient à la fois aux gens et à la planète, en mettant les affaires au service du bien commun. » (Danone Canada, 2019fw, p.1)

Pour la maison-mère de Danone, la tendance est plutôt de présenter diverses marques de l'entreprise qui sont certifiées B Corp, et ce, dans différents pays. Qui plus est, la maison-mère concentre ces communications à ce sujet autour des objectifs globaux de la compagnie, à l'échelle mondiale :

Exemple 1 (Danone, 2019gn) :

The image shows a Facebook post from Danone, dated August 29, 2019. The post features a green graphic with the text 'DID YOU KNOW?' and 'Blédina has been offering infant nutrition since 1881.' It also mentions that Blédina launched its iconic small jars in 1955 and obtained B Corp certification in 2019. The graphic includes images of Blédina 'RECOLTES BIO' jars and a Danone logo. The post has 152 likes, 23 comments, and 6 shares.

Danone 29 août 2019 · 🌐

Our B Corp certified brand **Bledina** has been a key actor in infant nutrition in France since the late 19th century.

DID YOU KNOW?

Blédina has been offering infant nutrition since 1881.

In 1955, Blédina launches its iconic small jars with original recipes: a breakthrough innovation that transforms infant nutrition.

Blédina obtained B Corp™ certification in 2019.

blédina | **BLÉDINA** FRANCE

DANONE LA FAMILLE DE LAIS

👍❤️ 152 23 commentaires 6 partages

👍 J'aime 💬 Commenter ➦ Partager

Exemple 2 : « Au total, trente-sept entités Danone ont obtenu la certification B Corp™. En conséquence, près de 50 % des ventes mondiales Danone sont désormais couvertes par la certification B Corp™, ce qui représente une avancée significative vers l'ambition de Danone de devenir l'une des premières multinationales certifiées. » (Danone, s.d.-m, s.p.)

Exemple 3 (Danone, s.d.-ak, s.p.):



Enfin, nous remarquons que pour Danone Canada, les aspects relatifs au Bien-être des animaux, aux Programmes éducatifs, à la Recherche et au Soutien aux agriculteurs sont moins abordés que ce n'est le cas pour la maison-mère. D'ailleurs, on constate que pour chacune de ces catégories, une partie du contenu présenté a été repartagé par Danone Canada, donc qu'il ne s'agit pas de communications directement mises en place par la filiale :

Tableau 4. 5 : Publications repartagées par Danone Canada pour les enjeux Bien-être des animaux, Programmes éducatifs, Recherche et Support aux agriculteurs

	Nombre de références pour Danone Canada	Nombre de références repartagées
Bien-être des animaux	1	1
Programmes éducatifs	5	2
Recherche	4	2
Soutien aux agriculteurs	3	1

4.3.5 Sommaire des éléments marquants

En somme, pour la catégorie Modèle d'affaires responsable, différents constats semblent se tracer de manière similaire dans les différentes sous-catégories. Dans un premier temps, soulignons que la maison-mère de Danone présente souvent des initiatives dans plusieurs pays, notamment de différentes de ses marques, ainsi que son implication auprès d'organisations internationales, lorsqu'elle aborde des enjeux relatifs à son modèle d'affaires. Pour Danone Canada, l'accent est notamment mis sur des initiatives canadiennes précises lorsqu'on aborde des actions concrètes de la filiale concernant la mise en avant d'un modèle d'affaires responsable. De cette manière, on fait référence directement au Québec et au Canada, en lien avec l'enjeu abordé. D'ailleurs, on retrouve aussi ces caractéristiques dans la sous-catégorie Innovations durables :

Exemple 1 (DEL, 2019) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019bn) :



Exemple 3 (Danone Canada, 2019v) :



Dans un autre ordre d'idée, à quelques reprises, nous avons remarqué que lorsque Danone Canada communique sur des initiatives globales, comme la Danone Nation Cup, la filiale a davantage tendance à relayer des communications effectuées par la maison-mère. Soulignons aussi cet aspect pour certaines sous-catégories pour lesquelles Danone Canada n'a effectué que quelques communications, une large part des communications étant plutôt repartagées.

Enfin, rappelons que la catégorie Modèle d'affaires responsable compte plusieurs sous-catégories, mais celles-ci ne sont pas toutes abordées par Danone Canada, notamment les sous-catégories Activisme, Commercialisation des substituts de lait maternel, Fonds d'innovation sociale et Loyauté des pratiques (éthique et intégrité). De plus, dans les autres sous-catégories que nous n'avons pas spécifiquement abordées dans la présente analyse, nous n'avons pas remarqué d'éléments d'adaptation marquants de la part de Danone Canada. Cette dernière a aussi repartagé certaines des communications relatives aux sous-catégories suivantes :

Tableau 4. 6 : Comparaison du nombre total de références et des références rapratagées par Danone Canada pour les enjeux qui n'ont pas été abordés spécifiquement dans l'analyse

	Nombre de références pour Danone Canada	Nombre de références repartagées
Activisme	0	0
Circularité	3	1
Économie circulaire	14	4
Commercialisation des substituts du lait maternel	0	0
Communication responsable	3	0
Comportements responsables	3	1
Pratiques commerciales responsables	11	3
Connaissance des contextes locaux	4	0
Entrepeneuriat à impact positif	4	0
Évaluations externes de pratiques RSE	4	0
Fonds d'innovation sociale	0	0
Futur sain et durable	5	3
Investissements responsables	1	1
Loyauté des pratiques (éthique et intégrité)	0	0
Lutte contre la pauvreté	3	3
Transparence	3	1

4.4 Parties prenantes

Enfin, la thématique Parties prenantes s'est dessinée comme pertinente pour l'analyse. Dans les communications effectuées par les deux entités, différents aspects relatifs aux parties prenantes ont été mis de l'avant. Nous tenons d'abord à préciser que, dans notre analyse, nous n'avons pas intégré les communications qui font simplement présenter une implication auprès d'une cause ou d'un organisme, ainsi que les communications qui abordent des partenariats. Ces aspects ont été analysés dans la section Modèle d'affaires responsable. Notre objectif était de cibler des communications dans lesquelles on affirme l'importance des parties prenantes dans le modèle d'affaires de la compagnie. Nous avons ciblé des communications où les parties prenantes sont explicitement reconnues. Les éléments analysés sont divisés en deux sous-catégories : les Parties prenantes externes et les Salariés de Danone. Nous allons présenter globalement les résultats des deux sous-catégories et tracer les constats pour chacune de celles-ci.

4.4.1 Parties prenantes externes

Pour cette sous-catégorie, il est important de souligner que, pour Danone Canada, les communications sur l'Engagement envers les parties prenantes sont présentes de manière plus significative que les deux autres sous-catégories. Pour la maison-mère de Danone, les trois sous-catégories sont abordées de manière plus équivalente.

Dans une même perspective que ce que l'analyse des autres sections a permis de soulever, nous remarquons que Danone Canada présente de manière similaire à sa maison-mère l'Engagement des communautés et des parties prenantes. On présente notamment qu'il est essentiel d'engager les agriculteurs dans la poursuite de la mission de l'entreprise et que l'engagement des communautés dans la mission de l'entreprise fait partie de la vision de Danone :

Exemple 1 (maison-mère de Danone) : « Notre objectif : soutenir leur capacité à accomplir cette transition, et les accompagner dans la transmission de leur savoir-faire aux générations futures. Un de nos moyens d'action passe par le développement de relations durables avec les agriculteurs, relations qui s'étendent souvent sur plusieurs générations. Ces rapports étroits nous permettent de mettre en place des contrats à long terme, avec, dans certaines régions, une nouvelle formule de prix prenant en compte les coûts de production du lait. » (Danone, s.d.-az, s.p.)

Exemple 2 (maison-mère de Danone) : « Alors que le système alimentaire et la société sont confrontés à de multiples défis, il est vital de travailler main dans la main avec nos parties prenantes pour mettre en œuvre notre vision One Planet. One Health et générer de la valeur durable pour tous. » (Danone, s.d.-k, s.p.)

Exemple 3 (Danone Canada) : « Dans ce contexte, les entreprises ont une opportunité de provoquer un changement systémique en travaillant étroitement avec les agriculteurs et d'autres partenaires, afin d'améliorer la santé des hommes et celle de la planète. » (One Planet for Biodiversity, 2019b, p. 1)

Exemple 4 (Danone Canada) : « We are not perfect, and there is much to do if we are to achieve our vision. Our priorities include fighting climate change; driving more sustainable ingredient sourcing; advancing packaging recyclability; reducing waste; conserving water; and engaging our communities. » (Danone Canada, 2020i, s.p.)

Soulignons cependant que la maison-mère de Danone aborde certains éléments qui ne sont pas explicitement soulignés par Danone Canada, entre autres : des éléments relatifs à l'engagement des parties prenantes dans un dialogue, notamment autour de la fiscalité de l'entreprise ; l'importance de l'engagement des parties prenantes pour une croissance inclusive ; l'engagement de parties prenantes externes pour évaluer la réussite des objectifs de Danone ; et des acteurs essentiels à la poursuite de la « Révolution de l'alimentation », dont les acteurs privés, la société civile ou des experts.

Exemple 1: « Enfin, Danone participe aux discussions sur la fiscalité avec ses parties prenantes externes. » (Danone, 2020b, p. 149)

Exemple 2 : « Comme nous l'avons toujours fait, nous continuerons à nouer des alliances et à travailler main dans la main avec nos salariés, nos agriculteurs partenaires, nos fournisseurs, nos distributeurs, nos clients et partenaires, mais aussi avec la société civile, les gouvernements et les professionnels de la santé publique. Tous ensemble, nous voulons que l'on se souvienne de nous comme l'une des forces vives de la génération food. » (Danone, s.d.-ah, s.p.)

Mentionnons que Danone Canada souligne à un moment impliquer le consommateur dans sa quête d'un monde plus sain et dans son engagement auprès du Club des petits déjeuners :

Exemple : « Le nouvel emballage des yogourts Danone arbore le logo du Club des petits déjeuners afin de renforcer l'engagement de Danone à impliquer les consommateurs dans sa quête visant à bâtir un monde plus sain grâce à l'alimentation. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Ensuite, en ce qui a trait à l'Engagement envers les parties prenantes, nous avons relevé plusieurs aspects relatifs à l'engagement que Danone Canada manifeste envers ses parties prenantes dans ses pratiques et qui sont explicités dans les communications analysées. Certains éléments sont d'ailleurs plus spécifiquement orientés vers le Canada : on met l'accent sur le fait que Danone Canada est engagé envers les consommateurs, comme plus grande entreprise certifiée B Corp au Canada ; on mentionne qu'un journal souligne l'engagement de Danone Canada dans la communauté ; on mentionne l'importance de soutenir les initiatives locales et que l'équipe de Danone s'engage dans la communauté en donnant du temps pour des causes liées à la mission de Danone Canada ; et on souligne l'engagement de Danone Canada, envers les consommateurs, d'utiliser du lait d'origine local, notamment par le partenariat avec Nutrinor :

Exemple 1 : « En tant que plus grande entreprise orientée vers le consommateur certifiée B Corp au Canada, il revient à Danone d'ouvrir la voie grâce à des produits sains qui bénéficient à la fois aux gens et à la planète, en mettant les affaires au service du bien commun. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 2 : « Nous avons à cœur le bien-être des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. En effet, nous désignons chaque année un mois au cours duquel nos équipes donnent du temps et de l'énergie pour des causes liées à notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous soutenons également plusieurs organismes, ainsi que des activités bénévoles et communautaires partout où nous sommes présents. » (Danone Canada, 2020d, s.p.)

Exemple 3 : « Grâce à un nouveau partenariat conclu avec Nutrinor Coopérative, 100 % du lait frais utilisé dans la fabrication de ce nouveau yogourt Danone provient d'un petit réseau de fermes laitières québécoises. Ce partenariat permet à Danone de déterminer l'origine de son approvisionnement en lait frais et de garantir ainsi à ses consommateurs que leur yogourt est issu de producteurs locaux. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Exemple 4 (Danone Canada, 2019eu) :



De plus, mentionnons que différents aspects mis de l'avant par la maison-mère de Danone n'ont pas été repérés dans les communications de Danone Canada. Contrairement à cette dernière, la maison-mère insiste notamment sur les éléments suivants: l'entreprise est engagée envers la communauté dans l'objectif de protéger ses intérêts, d'avoir un impact positif sur celle-ci et de partager la valeur issue de ses activités avec ses parties prenantes ; l'engagement de soutenir les filières dans le secteur public ; l'engagement d'accompagner les acteurs les plus faibles de l'écosystème ; et l'engagement d'évaluer les attentes des parties prenantes, entre autres en permettant un dialogue et en développant des politiques adaptées.

Exemple 1 : « Lancé en 2017, le cadre d'action de Danone One Planet. One Health reflète sa conviction que la santé des hommes et la préservation de la planète sont interdépendantes. Ce cadre s'appuie sur plusieurs décennies de démarche d'entreprise responsable et inspire les choix

stratégiques de la Société. Danone s'engage ainsi à proposer des aliments plus sains et plus durables et à prendre soin de ses salariés, des communautés et de l'environnement. » (Danone, s.d.-a, s.p.)

Exemple 2 (Danone, 2019k) :



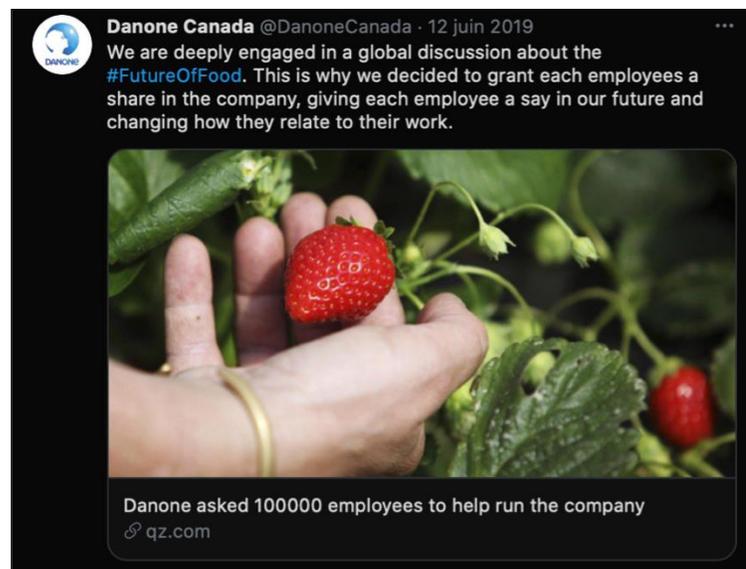
Extrait du vidéo : « [...] En 2018, tous les 100 000 d'entre nous, chez Danone, nous nous sommes réunis au service de nos consommateurs, clients et communautés. En leur offrant du choix et des innovations (biologique) qui nourrissent les gens et la santé de la planète, en prenant position et en étant inclusif pour créer et partager de la valeur pour tous. En 2019, nous célébrons le 100^e anniversaire de la marque Danone. S'appuyant sur 100 ans d'innovations saines pionnières, nous allons continuer de garder notre vision "*One Planet. One Health.*" vivante avec des choix de nourriture et de boisson plus sains et durables, en travaillant vers nos objectifs 2030, en incluant la voix et les idées de nos employés. »

Exemple 3 : « La vocation essentielle de cette analyse de matérialité est donc de fournir les orientations qui permettront à Danone de mieux hiérarchiser ses priorités stratégiques à long terme, de mieux répondre aux attentes des parties prenantes et d’optimiser la mise en œuvre des engagements et des politiques pour une entreprise et une chaîne de valeur durables. » (Danone, s.d.-aq, s.p.)

Exemple 4 : « Aujourd’hui, les grandes marques et les entreprises sont appelées à rendre compte des intérêts qu’elles servent réellement. Pour Danone, répondre à cette attente de façon simple et directe crée l’opportunité de renforcer la relation de confiance qu’elle entretient avec l’ensemble de ses parties prenantes : les salariés, les consommateurs, les distributeurs, les partenaires commerciaux, la société civile et les gouvernements. C’est pour cette raison que nous avons rejoint le mouvement B Corp. » (Danone, 2019gz, p. 3)

Finalement, nous avons ciblé différents aspects dans les communications des entités qui semblent montrer une Reconnaissance des parties prenantes. Pour Danone Canada, mentionnons que l’accent est entre autre mis sur la contribution des employés de l’entreprise dans la poursuite de sa mission et dans la définition de son futur :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019bx) :



Exemple 2 : « We see every day as a chance to do something meaningful and positive to benefit the health of our people and our planet, our communities and our business. Our employees share this commitment, and we are tremendously proud of their contributions. » (Danone Canada, 2019g, p. 1)

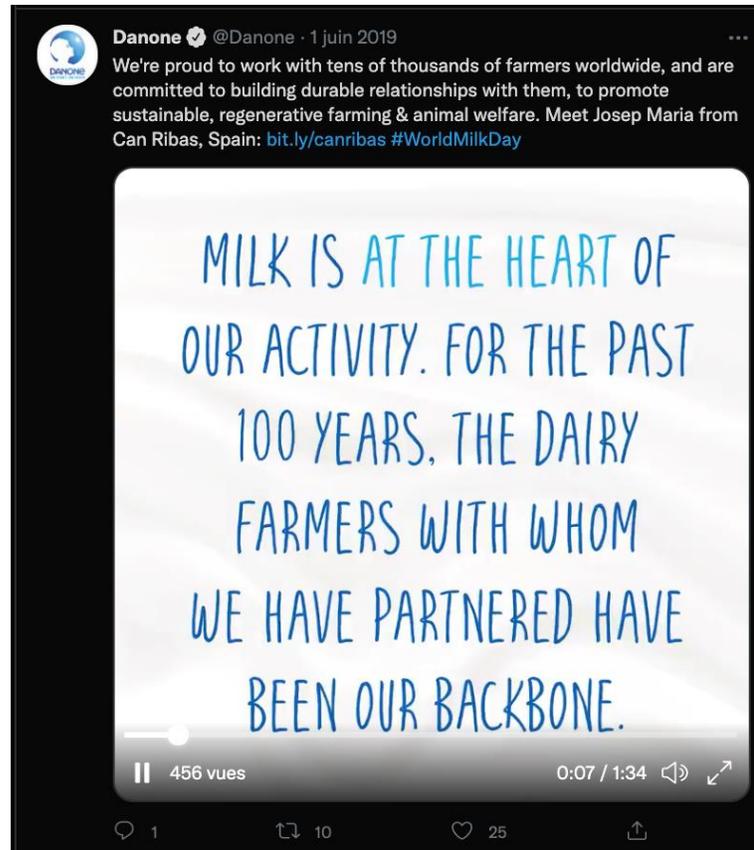
Exemple 3 : « [...] la diversité consiste à reconnaître le caractère unique de chacun de nos employés et à apprécier la valeur ajoutée que ces différences apportent à notre organisation. » (Danone Canada, 2020d, s.p.)

Cette reconnaissance des employés est aussi présente dans les communications de la maison-mère de Danone, mais semble moins importante que pour Danone Canada, puisqu'on aborde en outre le travail des agriculteurs et des producteurs laitiers, puis qu'on reconnaît aussi davantage l'apport des parties prenantes de manière générale :

Exemple 1 : « Dans le même temps, partout dans le monde, les hommes et les femmes réinventent leur façon de se nourrir et de créer du lien autour de l'alimentation. Nous avons défini nos Objectifs 2030, s'inscrivant dans notre cadre d'action 'One Planet. One Health'. Cet ensemble d'objectifs à long terme traduit à la fois notre modèle d'entreprise, son modèle de marque et la place que nous accordons à la confiance dans nos relations avec toutes nos parties prenantes. Les Objectifs Danone 2030 sont reliés aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies pour 2030, afin d'adopter un langage universellement compris. » (Danone, s.d.-ah, s.p.)

Exemple 2 : « Chez Danone, plus de 100,000 salariés sont unis par une même mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. A travers le monde, les salariés, quel que soit leur fonction dans l'entreprise, sont passionnés et engagés pour encourager des habitudes alimentaires plus durables et plus saines. » (Danone, s.d.-bd, s.p.)

Exemple 3 (Danone, 2019ca) :



4.4.2 Les salariés de Danone

En lien avec les Salariés de Danone, nous avons pu soulever divers éléments qui étaient présentés par les deux entités dans leurs communications. Notons d’abord que trois aspects ne sont pas abordés par Danone Canada, soit le Modèle de rémunération durable et équitable, les Programmes de santé et bien-être pour les employés et la Sécurité des travailleurs. Les Conditions de travail et la Gouvernance et engagement des salariés sont les deux éléments mis de l’avant de manière plus importante par Danone Canada, par rapport à la maison-mère. En ce qui concerne les Conditions de travail, Danone Canada a grandement communiqué autour du fait que l’entreprise a été reconnue comme un des 100 meilleurs employeurs du Canada. De cette façon, Danone

Canada présente différents éléments relatifs aux conditions de travail offertes dans l'entreprise, en faisant un lien spécifique avec le Canada, tout en mentionnant cette reconnaissance :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019et) :



Exemple 2 : « Danone Canada, l'une des principales entreprises multicatégoriques du pays dans l'industrie des aliments et des boissons, est fière d'avoir été nommée l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada pour la première fois. Cette reconnaissance prestigieuse reconnaît l'engagement dont fait preuve l'entreprise à offrir à ses quelque 500 employés un milieu de travail collaboratif, novateur et avant-gardiste. » (Danone Canada, 2019gg, p. 1)

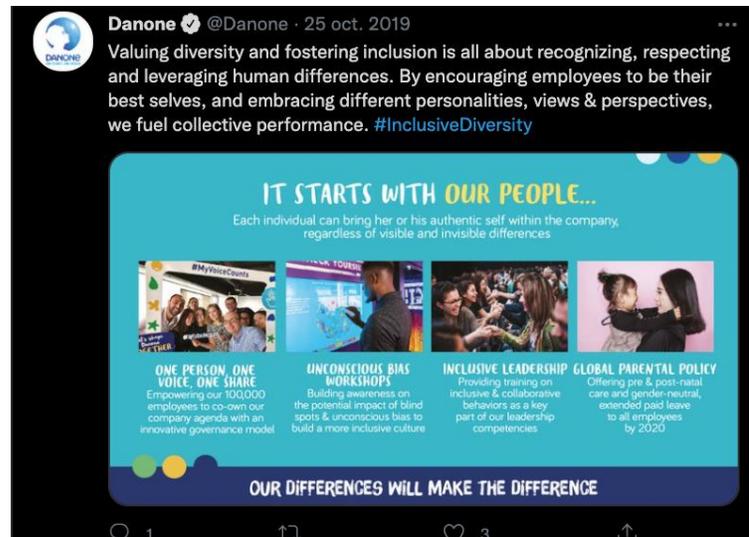
Exemple 3 : « Danone Canada is proud to be recognized as one of Canada's Top 100 Employers. Being one of the best employers in the country means offering a collaborative and empowering workplace with exceptional benefits and an ongoing commitment to personal and professional development. We are committed to providing a dynamic work environment where all team members can thrive. » (Danone Canada, 2020h, s.p.)

Nous avons en effet catégorisé ces communications dans la catégorie Conditions de travail, puisqu'on aborde le milieu de travail et les conditions dans lesquels les employés se retrouvent au quotidien, un point de vue global sur les conditions du milieu corporatif de Danone Canada qui est moins présent dans les communications de la maison-mère de Danone. Cette dernière aborde davantage des enjeux précis, tels les Programmes de santé et bien-être, puis l'importance d'un Milieu de travail inclusif :

Exemple 1 : « Environ 70% des salariés de Danone vivent dans des pays émergents, où les systèmes de couverture santé ont souvent un coût prohibitif. La spécificité de Dan'cares tient dans son périmètre d'intervention : il a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas traditionnellement prises en charge. Programme Health@Work. Danone a mis en place plusieurs initiatives "health@work", un programme de santé et de bien-être qui couvre l'alimentation saine et/ou le corps sain et/ou l'esprit sain. Ce programme a pour objectif d'informer et de sensibiliser ses salariés sur l'amélioration de la santé par les habitudes alimentaires et l'activité physique. » (Danone, s.d.-g, s.p.)

Exemple 2 : « Danone est conscient que la diversité des équipes dirigeantes permet d'améliorer les performances de l'entreprise. L'entreprise reconnaît que les femmes font souvent face à des obstacles lorsqu'elles gravissent les échelons de leur carrière et a donc mis en place le séminaire EVE spécialement pour les femmes d'affaires. Créé en 2010, le programme EVE est un séminaire sur le leadership des femmes conçu pour permettre à des femmes fortes et inspirantes de mener le changement au sein de l'organisation. » (Danone, s.d.-g, s.p.)

Exemple 3 (Danone, 2019em) :



Exemple 4 (Emmanuel Faber, 2019l) :



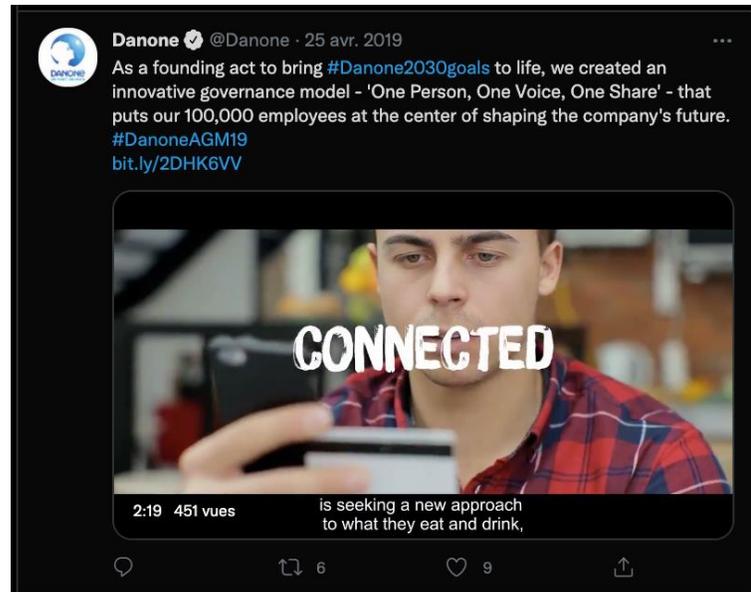
Enfin, l'aspect Gouvernance et engagement des travailleurs est intéressant en regard de notre analyse puisqu'il présente majoritairement des communications abordant le programme « Une personne. Une action. Une voix », une initiative visant l'intégration d'une gouvernance participative chez Danone. Pour la maison-mère, cette initiative semble très importante et est abordée à de nombreuses reprises, notamment en attestant qu'il est essentiel de donner une voix aux employés afin de construire un avenir prometteur pour l'entreprise, la société et la planète :

Exemple 1 : « Nous sommes 100 000 salariés dans 55 pays, unis dans nos différences par notre volonté commune d'accélérer la révolution de l'alimentation. Notre modèle de gouvernance inédit nous place au cœur de la vision One Planet. One Health de Danone. En soutenant la diversité inclusive et grâce à des programmes de formation innovants, nous décuplons notre énergie collective pour servir nos communautés et construire, ensemble, un avenir prometteur. » (Danone, s.d.- ac, s.d.)

Exemple 2 (Emmanuel Faber, 2019e) :

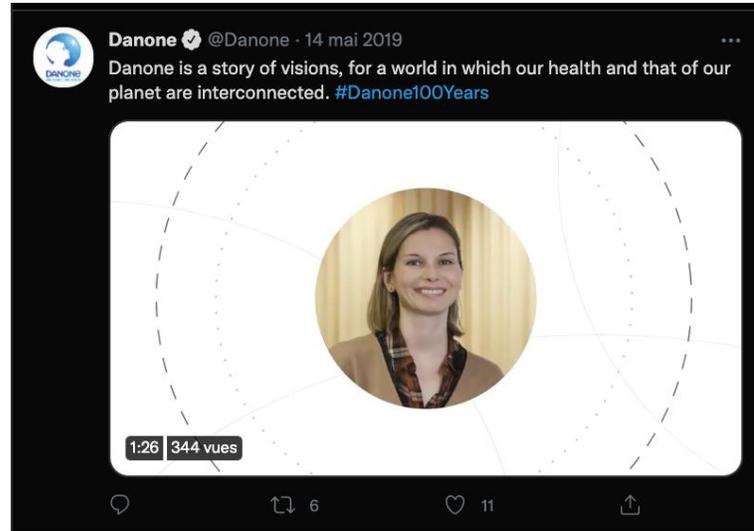


Exemple 3 (Danone, 2019ax) :



Extrait du vidéo : « C’est vraiment spécial. Très peu de compagnies dans le monde vont faire de chaque personne un copropriétaire de la compagnie. Dans les prochains mois, nous allons rencontrer le conseil d’administration de Danone, afin de contribuer au programme "*One Person. One Voice. One Share.*" Une nouvelle génération de consommateurs recherche une nouvelle approche à ce qu’ils mangent et boivent, recherchant plus de choix de produits santé et durable. Chez Danone, nous croyons que les gens ont un rôle clé à jouer dans la "Révolution alimentaire" [...] Au travers notre programme "*One Person. One Voice. One Share*" nous donnons à nos 100 000 employés le pouvoir de mener le changement. Comment nous allons arriver là? En élargissant l’accès à l’information à tous dans le milieu de travail et la plateforme dédiée "*One Planet. One Health*". En donnant à chacun de nos employés l’opportunité de faire que leur voix compte. »

Exemple 4 (Danone, 2019bq) :



Extrait du vidéo : « La santé de la planète et la santé des humains sont toutes deux interconnectées et liées. La partie la plus importante est en fait qu’au-delà cette vision, nous avons besoin que tout le monde chez Danone porte et honore cette vision. Les gens construisent la marque, donc l’initiative que nous avons commencée "*One person. One vote. One Share.*" est fondamentale pour créer une gouvernance pour le futur des compagnies qui, comme Danone, vont gagner par la "Révolution de l’alimentation", dans le futur. »

Danone Canada aborde aussi cet aspect, mais de manière moins importante que la maison-mère. D’ailleurs, Danone Canada aborde moins directement et moins en détail le programme « Une personne. Une action. Une voix ». On présente des aspects relatifs au programme, comme le fait que les employés sont des actionnaires et ont une voix dans la compagnie. Aussi, la seule communication qui parle directement du programme sur Twitter est repartagée :

Exemple 1 (Danone Canada, 2019bx) :



Exemple 2 (Danone Canada, 2019bi) :



Exemple 3 (Emmanuel Faber, 2019c) :



Enfin, notons que l’engagement des employés dans l’entreprise est reconnu, par la maison-mère, au-delà des communications autour de l’initiative « Une personne. Une action. Une voix ». Quand les communications mettent de l’avant ces aspects, il s’agit davantage de mentions simples qui réaffirment le fait que chez Danone, les employés sont partie prenante de la réussite de l’entreprise et que leur voix est importante :

Exemple 1 : « En nous appuyant sur notre héritage unique en matière d’innovation sociale, nous permettrons à chacun de nos salariés de participer à la définition de notre agenda stratégique et nos Objectifs 2030, tant au niveau local que global. Cela nous conduira à un nouvel avenir sain pour notre entreprise, nos salariés et nos communautés. » (Danone, s.d.-ah, s.p.)

Exemple 2 : « Nous lançons des initiatives pionnières pour confier le futur à nos équipes et promouvoir une croissance inclusive pour toutes nos parties prenantes. Nous soutenons l’égalité femmes-hommes et la part des femmes parmi nos cadres et cadres dirigeants a augmenté pour atteindre 51 % cette année. De plus, nous prévoyons de déployer notre politique parentale dans tous les pays où nous sommes présents d’ici à fin 2020. » (Danone, s.d.-k, s.p.)

Exemple 3 (Danone, 2019k) :

Extrait de la vidéo : « En 2019, nous célébrons le 100^e anniversaire de la marque Danone. S'appuyant sur 100 ans d'innovations saines pionnières, nous allons continuer de garder notre vision « One Planet. One Health. » vivante avec des choix de nourriture et de boisson plus sains et durables, en travaillant vers nos objectifs 2030, en incluant la voix et les idées de nos employés. Nous voulons préparer un futur duquel nous pouvons tous être fiers. »

4.4.3 Sommaire des éléments marquants

En conclusion, ce qui est ressorti depuis le début de notre analyse des résultats semble se dessiner pour cette catégorie aussi. Ainsi, l'adaptation la plus marquée des communications de Danone Canada est la mise en avant de reconnaissances et de programmes spécifiques au Canada, entre autres, comme les exemples l'ont démontré, la mention du Club des petits déjeuners du Canada, la reconnaissance de Danone Canada comme un des 100 meilleurs employeurs au Canada et le partenariat avec Nutrinor Canada. Enfin, comme c'est le cas dans d'autres catégories, certaines thématiques ne sont pas abordées par Danone Canada, ce qui démontre un choix de la part de la filiale quant au contenu mis de l'avant.

4.5 « Révolution de l'alimentation »

Dans un dernier temps, nous allons nous pencher brièvement sur la catégorie « Révolution de l'alimentation », une initiative mise de l'avant comme étant partie intégrante de la responsabilité sociale de Danone. Comme mentionné plus haut, la « Révolution de l'alimentation » entend entre autres une prise en compte des impacts environnementaux des pratiques, un travail avec les parties prenantes, un changement des modes de production, ainsi qu'une offre de produits plus sains. De cette manière, nous trouvons pertinent d'isoler cette catégorie afin de brièvement l'analyser et de tenter de voir si des éléments similaires aux constats soulevés dans les autres catégories pouvaient être soulignés. D'entrée de jeu, l'élément significatif que nous remarquons est que Danone Canada mentionne peu, de manière explicite, son implication dans la « Révolution de l'alimentation ». Effectivement, comme illustrée dans le tableau 4.8, l'expression « Révolution de l'alimentation » n'est mentionnée qu'à huit reprises par Danone Canada.

Tableau 4. 8 : Nombre de références dénombrées pour la maison-mère de Danone et Danone Canada, selon le canal de communication, pour la catégorie « Révolution de l'alimentation »

	Publications Facebook	Publications Twitter	Site internet	Documents institutionnels	Nombre de références totales
Maison-mère de Danone	4	22	21	31	78
Danone Canada	0	3	2	3	8

Le constat est d'ailleurs assez clair pour cette catégorie : Danone Canada communique peu à ce sujet, et lorsqu'elle le fait, elle adapte très peu le contenu au contexte canadien. De fait, seule une communication semble être spécifique au contexte canadien. En ce sens, notons que sur les trois publications Twitter, deux sont des partages de communications réalisées par la maison-mère de Danone, alors que la troisième réfère à une entrevue réalisée par Emmanuel Faber, qui était le président-directeur général de Danone en 2019. De plus, lorsqu'on aborde la « Révolution de l'alimentation » sur le site internet de Danone Canada et dans les documents institutionnels, à l'exception d'une communication, on mentionne mener et participer à la « Révolution de l'alimentation », sans toutefois mettre de l'avant des caractéristiques précises au Québec ou au Canada, ou encore des initiatives spécifiques au contexte national, des éléments que nous avons soulevés dans les autres catégories. La seule communication qui présente une adaptation au contexte national est un communiqué de presse sur le lancement d'un nouveau yogourt par Danone Canada :

Exemple : « En tant que premier yogourt naturellement aromatisé sans sucre ajouté ni édulcorant artificiel au Canada, il marque une étape cruciale dans la Révolution de l'alimentation de Danone, un mouvement qui vise à favoriser l'adoption d'habitudes alimentaires plus saines et plus durables. Ce produit offre ce que la nature a de meilleur directement à l'épicerie, en puisant ses bienfaits à même le lait frais issu de fermes laitières locales, une vraie purée de fruits et des arômes naturels, en plus d'être une source de calcium. » (Danone Canada, 2019fw, p. 1)

Pour les autres communications, on remarque que la manière d'aborder la « Révolution de l'alimentation » est très similaire dans les communications de Danone Canada et celles de la maison-mère :

Exemple 1 (Danone Canada) : « Comme l'indique notre vision One Planet. One Health, nous croyons fermement que la santé de la population est indissociable de celle de la planète. Cette vision est un appel à tous les consommateurs et aux acteurs du secteur à rejoindre la révolution de l'alimentation, un mouvement visant à favoriser des habitudes de consommation plus saines et plus durables. » (Danone Canada, s.d.-a, p. 9)

Exemple 2 (Danone Canada) : « En tant qu'entreprise investie d'un profond engagement et d'objectifs ambitieux, nous cherchons constamment à nous dépasser. Nos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes parce que chaque jour est une source d'épanouissement professionnel et personnel. Nous cultivons la collaboration et l'esprit d'initiative en milieu de travail pour mener la Révolution de l'Alimentation. Nous adaptons nos programmes aux nouvelles réalités du monde du travail. À cette fin, nous sollicitons régulièrement les commentaires de nos employés afin de leur proposer de nouvelles solutions et des ressources qui les aideront à s'épanouir.» (Danone Canada, 2020d, s.p.)

Exemple 3 (Danone Canada) : « Nous croyons qu'il est temps de repenser notre rapport à l'alimentation. En fait, nous entendons même mener une Révolution de l'Alimentation pour le bien-être collectif, à laquelle prendront part les consommateurs, détaillants, fournisseurs et organismes à but non lucratif. Il faut concevoir, produire, commercialiser et consommer les aliments de façon plus saine et durable. Par cette Révolution de l'Alimentation, nous honorons notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. » (Danone Canada, 2020e, s.p.)

Exemple 4 (Maison-mère de Danone) : « Nous sommes 100 000 salariés dans 55 pays, unis dans nos différences par notre volonté commune d'accélérer la révolution de l'alimentation. Notre modèle de gouvernance inédit nous place au cœur de la vision One Planet. One Health de Danone. En soutenant la diversité inclusive et grâce à des programmes de formation innovants, nous décuplons notre énergie collective pour servir nos communautés et construire, ensemble, un avenir prometteur. » (Danone, 2020a, p. 36)

Exemple 5 (Maison-mère de Danone) : « Notre ambition est de jouer un rôle clé dans cette Révolution de l’Alimentation, en encourageant les consommateurs à faire de meilleurs choix, en améliorant la qualité nutritionnelle de nos produits, en proposant des formats et des emballages innovants adaptés à des modes de vie de plus en plus nomades, et en optimisant ses canaux de distribution. » (Danone, s.d.-au, s.d.)

Exemple 6 (Maison-mère de Danone) : « En 2017, Danone a dévoilé un nouveau logo et sa toute première signature d’entreprise, « One Planet. One Health ». Elle reflète sa vision selon laquelle la santé des hommes est indissociable de celle de la planète. C’est un appel à tous les consommateurs et aux acteurs du secteur à rejoindre la révolution de l’alimentation, un mouvement visant à favoriser des habitudes de consommation plus saines et plus durables. » (Danone, s.d.-an, s.d.)

Ainsi, nous avons été en mesure de relever des passages de documents institutionnels et de pages des sites internet des deux entités qui mettent en parallèle la « Révolution de l’alimentation » avec des thématiques similaires. Soulignons notamment les éléments suivants : la signature « *One Planet. One Health* » ; l’implication des salariés en milieu de travail pour mener cette « Révolution de l’alimentation » ; l’appel aux consommateurs à participer à cette révolution ; ou encore la mise en relation entre la « Révolution de l’alimentation » et les saines habitudes alimentaires.

CHAPITRE V

DISCUSSION

5.1 Principaux constats

À l'issue de l'analyse de nos résultats, il nous est possible de poser différents constats en lien avec les communications autour de la RSE effectuées par Danone Canada. Tout d'abord, on remarque que les thématiques abordées par Danone Canada et l'importance que cette dernière leur accorde semblent révéler d'un choix de la part de la filiale. Si, sans surprise, nous avons souligné à différentes reprises des similarités dans le traitement de l'information par Danone Canada et par la maison-mère de Danone, nos résultats font également ressortir que différents éléments mis de l'avant par Danone Canada sont spécifiquement liés au Canada et au Québec. Il semble donc y avoir eu une certaine adaptation des communications de la filiale, celles-ci pouvant relever de différentes approches, autant en ce qui a trait à la politique de RSE comme telle que des communications déployées pour faire part de celle-ci.

5.1.1 Les thèmes liés à la communication RSE de Danone Canada

Ce qui ressort d'abord de notre analyse est qu'un choix semble être effectué par Danone Canada par rapport aux thématiques reliées à la RSE qui sont mises de l'avant dans ses communications, par rapport à celles de la maison-mère. Effectivement, pour chacune des quatre grandes catégories repérées, certaines thématiques sont largement présentes alors que d'autres le sont moins, voire parfois aucunement abordées. Le tableau 5.1 présente un sommaire relatif à ce constat :

Tableau 5. 1 : Sommaire des principales thématiques mises de l'avant et des thématiques non abordées par Danone Canada dans ses communications, par rapport à la maison-mère

Catégories	Sous-catégories les plus importantes	Sous-catégories qui ne sont pas abordées
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture durable - Biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> - Industrie laitière durable - Lutte contre le gaspillage - Modèles de recyclage - Protection des bassins versants
Santé	<ul style="list-style-type: none"> - Produits (ingrédients) sains - Santé et nutrition - Saintes habitudes alimentaires 	Toutes les thématiques sont abordées par Danone Canada, mais sept des sous-catégories ont seulement été traitées à une ou deux reprises ²³ par Danone Canada, puis pour quatre de celles-ci ²⁴ , toutes les communications sont des partages de publications.
Modèle d'affaires responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements sociaux (communautaires) - Certifications 	<ul style="list-style-type: none"> - Activisme - Commercialisation des substituts de lait maternel - Dialogue social - Économie inclusive - Justice sociale - Fonds d'innovation sociale - Loyauté des pratiques (Éthique et intégrité)
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement envers les parties prenantes - Conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de rémunération durable et équitable - Programme de santé et bien-être pour les employés - Sécurité des travailleurs

²³ Allaitement et lait infantile, Lutte contre malnutrition, Hydratation saine, Eau potable, Mode de vie sain et actif, Nutrition médicale et Système alimentaire durable.

²⁴ Allaitement et lait infantile, Hydratation, Eau potable et Nutrition médicale.

Par ailleurs, soulignons qu'en regard des sept différentes sphères d'action qui permettent de délimiter la responsabilité de l'entreprise selon l'ISO 26000 (2010), Danone Canada en aborde un total de six parmi les thématiques mises de l'avant :

- « La gouvernance de l'organisation et les relations et conditions de travail » sont des éléments que nous retrouvons notamment au sein de la catégorie Conditions de travail, qui met surtout de l'avant la reconnaissance de Danone Canada comme un bon employeur au Canada, en fonction de divers facteurs ;
- « L'environnement » est une catégorie spécifique abordée par Danone Canada pour laquelle les enjeux liés à l'Agriculture durable et à la Biodiversité sont largement mobilisés;
- « La loyauté des pratiques » se reflète par les divers éléments relatifs aux Certifications qui sont abordés par Danone Canada;
- « Les questions relatives aux consommateurs » sont abordées notamment lorsque l'entreprise met de l'avant son Engagement envers les parties prenantes;
- « Les communautés et le développement local » sont couverts par les Engagements sociaux (communautaires) mis de l'avant par Danone Canada.

La question des « Droits de l'Homme » n'est effectivement pas explicitement soulevée dans les principales thématiques abordées par Danone Canada.

On remarque aussi qu'à plusieurs reprises, Danone Canada aborde les enjeux relatifs aux thématiques soulevées de manière similaire à la maison-mère de Danone. D'ailleurs, nous l'avons souligné à quelques reprises au fil de l'analyse, notamment lorsqu'une action ou un enjeu était présenté de la même manière par les deux entités. De surcroît, rappelons qu'à différentes reprises, nous avons souligné que les publications de Danone Canada étaient, de fait, des partages de publications d'autres entités, notamment de la maison-mère de Danone. Sur un total de 198 publications Twitter relatives à la RSE réalisées en 2019, 53 relevaient d'une publication

initialement émise par une autre entité (dont la maison-mère de Danone), puis repartagée par Danone Canada.

Ceci étant dit, on remarque aussi des différences entre les communications des deux entités, alors que la maison-mère de Danone aborde davantage d'enjeux liés à une thématique donnée que ne le fait Danone Canada. Ce constat nous semble particulièrement intéressant. Comme nous l'avons présenté dans notre recension de la littérature, afin de se pencher sur les différences relatives au « contenu informatif », dans une perspective comparative (notamment entre les pays), il est pertinent d'examiner la quantité d'information communiquée (niveau d'information transmis) et les différents types d'indices d'information présentés (informations communiquées) (Ju-Pak, 1999; Nacar et Burnaz, 2011; Okazaki et Alonso Rivas, 2002 ; Resnik et Stern, 1977). Quoique notre analyse ne se soit pas spécifiquement attardée à quantifier les indices d'informations, puisque nous empruntons surtout une perspective qualitative, ces notions théoriques nous permettent d'avancer que Danone Canada semble cibler les informations sur lesquelles elle communique, la quantité d'enjeux relatifs à la RSE communiquée étant moins importante que celle de la maison-mère de Danone.

5.1.2 Les principaux éléments d'adaptation mis de l'avant par Danone Canada

Un des constats globaux qui se dégage clairement à la suite de notre analyse de la manière de communiquer autour des enjeux de RSE concerne la mise en avant de références relatives aux spécificités des contextes canadien et québécois. De fait, en abordant différentes actions ou enjeux relatifs à la RSE, trois différentes perspectives d'adaptation semblent se dessiner (notons que celles-ci ne sont par ailleurs pas mutuellement exclusives).

En premier lieu, nous remarquons que dans différentes publications, Danone Canada utilise des termes qui font référence au Québec et au Canada, puis à des éléments que l'on associe à l'environnement local. Soulignons par ailleurs que les termes Québec et

québécois sont mis de l'avant lorsque les publications sont en français, puis que les termes Canada et canadien sont privilégiés lorsque les communications sont en anglais. De plus, le contexte canadien et québécois est associé à des éléments relatifs aux consommateurs, au marché ou encore au réseau de production. Nous avons notamment soulevé dans notre analyse différentes expressions et des termes mis de l'avant qui témoignent de ce constat, dont : « *Canadians* », « *Canadian consumers* », « Producteurs locaux », « Petit réseau de fermes laitières québécoises », « *Canadian Farmers* », « Agriculteurs canadiens », « Marché canadien », « Lait frais provenant de fermiers québécois qu'on connaît », « Réseau de fermes canadiennes », « Lait frais de fermiers québécois », « Les Canadiens », « Les Québécois », etc. En lien avec ce constat, nous trouvons aussi important de souligner les mentions d'événements ou d'éléments spécifiques au Canada et au Québec, dont la semaine québécoise de la réduction des déchets, la mention d'innovations québécoises pour réduire les déchets plastiques ou encore la mention du Guide alimentaire canadien.

En deuxième lieu, à différentes reprises, nous avons remarqué que Danone Canada met de l'avant des partenariats avec des organismes canadiens ou mentionne d'autres entreprises canadiennes dans ses publications. Nous avons entre autres soulevé les mentions suivantes : mention d'un partenariat avec Nutrinor Coopérative ; mention d'un partenariat avec Régénération Canada pour le Symposium des Sols vivants de 2019 ; mention de l'implication dans le comité consultatif d'agriculture régénératrice d'Équiterre ; mention d'une entente avec la compagnie canadienne Loop ; mention d'un partenariat avec le HEC de Montréal ; ou encore, mentionne d'autres entreprises canadiennes, dont McCain Food et Loblaws. Dans cet ordre d'idée, soulignons que pour sa part, la maison-mère de Danone met de l'avant des partenariats avec des organismes internationaux, puis souligne des initiatives de différentes de ses marques, dans ses différents pays d'implantation, ceci par rapport aux enjeux et engagements de RSE abordés dans ses communications.

Enfin, nous avons remarqué qu'à divers moments, Danone Canada fait la mention d'engagements RSE spécifiques à la filiale canadienne, puis à des reconnaissances et des réussites spécifiques à Danone Canada. Comme l'atteste notre analyse, la plus importante concerne l'implication de Danone Canada auprès du Club des petits déjeuners, un engagement spécifiquement canadien largement mis de l'avant par la filiale. Nous pouvons aussi souligner différentes mentions, dans les différentes catégories analysées, par exemple : l'engagement de l'usine de Boucherville dans la gestion des déchets et de l'énergie renouvelable ; l'implication de Danone Canada dans les discussions autour des pratiques responsables en agriculture au Canada ; la mention de l'équipe du Canada qui participe à la Danone Nation Cup ; la participation de Danone Canada à la création du « *Women Leadership Awards* » ; la reconnaissance de Danone Canada comme la plus grande entreprise B Corp au pays ; l'implication des équipes de Danone Canada dans des initiatives locales et leur engagement dans la communauté en donnant du temps pour des causes liées à la mission de Danone Canada ; ou encore la reconnaissance de Danone Canada comme un des 100 meilleurs employeurs du Canada.

5.2 L'adaptation des communications autour de la RSE de Danone Canada à la réalité nationale

À l'issue de ces constats, nous avons été en mesure d'avancer que certaines caractéristiques mises de l'avant par Danone Canada sont spécifiques au contexte national. Dans les lignes qui suivent, nous discutons plus spécifiquement des caractéristiques soulevées en fonction des approches de la RSE et de communication déployées.

5.2.1 Les approches de RSE déployées et mises de l'avant dans les communications

Rappelons que pour Pestre (2014) et Arthaud-Day (2005), l'interaction entre l'intégration mondiale et la réactivité locale des politiques de RSE est centrale. Comme

le montrent les divers engagements de RSE mis de l'avant par Danone Canada, la filiale semble suivre ces préceptes, en engageant différentes approches de RSE, en fonction d'enjeux locaux et globaux. Effectivement, comme nous l'avons précisé précédemment, l'étude de Pestre (2014) s'est notamment penché sur le cas de Danone, attestant que la multinationale porte une forte stratégie de RSE, entre autres par diverses stratégies d'articulation des enjeux locaux et globaux, puis qu'une grande autonomie est accordée aux filiales dans le déploiement de la stratégie de RSE. Nos résultats spécifiquement liés au Canada confirment ces constats : les actions mises de l'avant par les communications de la filiale Danone Canada relèvent en effet d'une « Approche transnationale de la RSE », puisque Danone Canada semble avoir la liberté de mettre en place des actions concrètes qui répondent aux enjeux nationaux, tout en inscrivant ses actions dans la stratégie de RSE globale de la maison-mère (Arthaud-Day, 2005 ; Pestre, 2014)

En ce sens, nous avons montré qu'à diverses reprises les communications de la filiale canadienne présentaient les enjeux de RSE d'une manière très similaire à celle de la maison-mère; qui plus est, certaines publications Twitter étaient parfois carrément repartagées par Danone Canada. À cet égard, il semble que Danone Canada tente de communiquer sur des enjeux globaux pris en charge par la maison-mère, tout comme sur des enjeux plus locaux auxquels elle fait plus directement face. À contrario, comme nous l'avons précédemment souligné, Danone Canada mentionne parfois des engagements RSE spécifiques à la filiale canadienne (ex. Club des petits déjeuners), ce qui montre la mise en avant d'une RSE locale (Pestre, 2014), puisque le contexte canadien est spécifiquement pris en compte dans les actions mises en places.

Conséquemment, rappelons que Cournac (2015) relève des notions similaires intéressantes, toutefois davantage orientées sur la perspective du territoire d'implantation. Effectivement, lorsque Danone Canada met de l'avant le fait qu'elle est l'entreprise certifiée B Corp la plus grande au pays ou encore qu'elle a été nommée

un des 100 meilleurs employeurs du Canada, ce sont des éléments qui s'inscrivent dans une conception de « RSE – Maîtrise impacts territoire » puisque ces reconnaissances attestent que l'entreprise tend à minimiser l'impact négatif de sa présence sur le territoire et à accroître son impact positif (Cournac, 2015).

De plus, comme nous l'avons soulevé plus haut, à différentes reprises, Danone Canada mentionne des partenariats et des implications auprès d'entreprises et d'organisations canadiennes relativement à des enjeux pris en charge par la politique de RSE de l'organisation. Ainsi, la mise en avant de ce type d'implication permet de montrer que l'entreprise s'implique et coopère auprès des acteurs locaux afin d'assurer le développement local, ce qui révèle des caractéristiques d'une conception « RSE – Coopération territoire » (Cournac, 2015).

Enfin, ces différents éléments montrent que Danone Canada déploie ses actions en fonction des enjeux en présence, puis en fonction des attentes sociales territoriales (nationales/locales) liées aux actions de l'entreprise (Cournac, 2015), tout en s'inscrivant au sein d'engagements globaux de la multinationale et en communiquant à leur sujet (Arthaud-Day, 2005 ; Pestre, 2014). D'ailleurs, divers enjeux traités par la maison-mère de Danone ne sont pas abordés par Danone Canada et d'autres enjeux sont grandement mis de l'avant par la filiale, comme nous l'avons démontré plus haut dans le tableau 5.1, ce qui démontre que la politique de RSE est adaptée au contexte national (territoire de la filiale), ou du moins que ce qui est communiqué relativement à celle-ci est adapté au contexte.

5.2.2 La stratégie de communication déployée

À l'issue de notre analyse, la stratégie de communication déployée nous semble en corrélation avec les éléments que nous venons d'aborder relativement à la stratégie de RSE mise de l'avant dans les communications, celle-ci abordant des enjeux globaux et locaux. Effectivement, rappelons que selon Mueller et Taylor (2013), les stratégies en

communication-marketing peuvent déployer deux types d'approches de la part des entreprises multinationales. La « standardisation », qui favorise une communication uniforme entre les pays et permet de déployer les campagnes de manière globale, et « l'adaptation » (« localisation »), influencée par les différences culturelles, qui implique d'adapter la stratégie aux spécificités culturelles, par l'appréhension du contexte local (Mueller et Taylor, 2013).

Ainsi, on remarque que lorsque Danone Canada aborde des enjeux de RSE par des communications très similaires à celles de la maison-mère de Danone, la filiale favorise une standardisation de l'information communiquée. Qui plus est, lorsque Danone Canada partage des publications de la maison-mère de Danone, la filiale met de l'avant une standardisation complète de l'information, puisque les communications déployées sont identiques, ce qui réfère à « l'équivalence formelle » décrite par Van Raaij (1997).

D'une autre perspective, lorsque Danone Canada associe des enjeux relatifs à la RSE à l'environnement local et à des initiatives spécifiquement canadiennes, la filiale engage davantage la stratégie de « l'équivalence fonctionnelle », puisque les communications portent une mission et un objectif identique, mais que les concepts et les stratégies déployées pour transmettre le même message sont différents (Van Raaij, 1997). D'ailleurs, Danone Canada semble notamment intervenir à différents niveaux afin d'adapter ses communications. Rappelons que pour Van Raaij (1997) quatre niveaux permettent d'adapter les communications-marketing selon les besoins, en sélectionnant les aspects importants en fonction du contexte.

Le premier niveau, la « *Mission* », nous semble présent dans toutes les communications de Danone Canada puisque la mission, la vision et l'identité mis de l'avant par la maison-mère de Danone et sa filiale canadienne sont communes, se qui se traduit par des objectifs de communication à long terme similaires et cohérents entre les deux entités (Van Raaij, 1997). Ensuite, le deuxième niveau est la « *Proposition* », puis est relatif aux thèmes et aux objectifs spécifiques que poursuit la campagne de

communication (Van Raaij, 1997). À cet égard, lorsque Danone Canada aborde des engagements RSE spécifiques à la filiale ou des partenariats canadiens, on remarque dès lors une adaptation de la communication relativement à la « *Proposition* », puisque le message à transmettre porte des objectifs précis relativement à des engagements spécifiquement mis de l'avant par Danone Canada.

Le troisième niveau, le « *Concept* », semble particulièrement intéressant en lien avec le cas de Danone Canada puisqu'il réfère à la manière de communiquer l'information, soit la façon dont l'information est présentée en fonction du groupe culturel, afin de favoriser la compréhension et l'appréciation du message (Van Raaij, 1997). Ce type d'adaptation se traduit notamment dans les communications lorsque Danone Canada favorise l'utilisation de termes qui font référence au Québec et au Canada, puis à des éléments que l'on associe à l'environnement local, entre autres lorsque l'on entend soutenir les producteurs locaux, s'engager dans des causes locales, et donc que l'on reconnaît les besoins locaux.

Corollairement, rappelons que la « stratégie créative » peut révéler un des processus d'adaptation mis de l'avant dans les communications-marketing et la publicité. Moriarty (1989) avait soulevé des caractéristiques intéressantes relativement à la perspective « *symbolic visuals* », qui propose la transmission d'un message au travers une « signification attribuée », afin d'assurer une compréhension du message par des processus d'abstraction et de métaphore. Rappelons que les aspects étudiés sont les suivants : « *Association (lifestyle, typical person, situation)* » ; « *Association using a Character or Celebrity* » ; « *Metaphor (Allegorical use, unexpected substitution based on similarity of some feature)* » ; « *Storytelling (narrative, drama, playlet)* » ; et « *Aesthetics (details become art, pattern, abstraction)* » (Moriarty, 1989, p. 550). Effectivement, les références au contexte canadien et québécois, la mise en avant d'acteurs nationaux et les implications spécifiques locales mises de l'avant dans les communications de Danone Canada permettent notamment de faire référence au

contexte national et d'orienter le discours en fonction de celui-ci, ce qui nous semble démontrer l'utilisation de différentes stratégies, dont : « *Association* » ; « *Metaphor* » ; et « *Storytelling* ». Notons par contre que notre analyse n'était pas centrée sur les caractéristiques précisément relatives à la stratégie créative et que nous n'avons pas catégorisé les communications en fonction de ces caractéristiques. Ces éléments nous semblent toutefois intéressants puisqu'ils permettent de souligner les différences mises de l'avant à l'égard du contexte local.

Enfin, précisons que le niveau quatre du modèle de Van Raaij (1997) n'a pas été étudié dans le cas de notre analyse, puisqu'il s'intéresse aux stratégies de création visuelle, notamment le style, la présentation visuelle, le concept ou la typographie, ce que nous n'avons pas spécifiquement analysé.

5.3 Synthèse des constats

En somme, Danone Canada propose des éléments d'adaptation dans ses communications et ce, sur plusieurs plans, que ce soit dans les thématiques mises de l'avant dans ses communications, dans la manière de présenter les informations sur la RSE ou dans les liens qui sont faits avec le contexte local. Nous avons aussi vu que certains engagements mis de l'avant par la filiale étaient spécifiques au Canada (pensons notamment aux engagements auprès du Club des petits déjeuners).

D'ailleurs, rappelons que toutes les thématiques relevées dans l'analyse ne sont pas explicitement abordées par Danone Canada. Ces choix effectués par Danone Canada témoignent du fait que la filiale dispose d'une certaine marge de manœuvre quant aux sujets sur lesquels elle décide de communiquer. Rappelons qu'il aurait été intéressant d'avoir un point de vue interne sur ce constat afin de comprendre les raisons derrière ces choix, notamment afin de savoir si des enjeux culturels ont un impact sur le processus de communication de Danone Canada.

Subséquentement, nous trouvons important de souligner que la catégorie Modèle d'affaires responsable est celle où nous retrouvons le plus de sous-catégories qui n'ont pas été abordées par la filiale canadienne : Activisme; Commercialisation des substituts de lait maternel; Dialogue social; Économie inclusive; Justice sociale; Fonds d'innovation sociale; et Loyauté des pratiques (Éthique et intégrité). Il nous semble que la plupart de ces thématiques concernent des éléments relatifs au modèle organisationnel porté par Danone (culture d'entreprise globale). On peut dès lors avancer que ces traits relatifs à la culture d'entreprise de Danone étant fortement ancrés dans l'entreprise constituent une des raisons pour lesquelles Danone Canada ne communique pas explicitement sur ces enjeux.

Aussi, nous pensons que certaines thématiques ne sont pas explicitement abordées par la filiale puisqu'elles présentent des enjeux pris en charge de manière globale par les gouvernements. Pensons notamment aux thématiques suivantes (pour lesquelles nous n'avons pas relevé de communications pour Danone Canada) : Modèles de recyclage; Justice sociale; Loyauté des pratiques (Éthique et intégrité); Modèle de rémunération durable et équitable; Programme de santé et bien-être pour les employés; et Sécurité des travailleurs. Il nous semble logique que la maison-mère communique sur ces enjeux à partir d'une perspective globale, puisque la multinationale a des filiales dans plus de 120 pays. Le fait que Danone Canada n'aborde pas explicitement ces enjeux pourrait être lié au fait que le Canada est un pays dans lequel la prise en charge de ceux-ci, notamment par les entreprises, fait partie des pratiques attendues et inscrites dans les valeurs nationales, que ce soit d'une perspective culturelle ou légale. Il deviendrait ainsi superflu de communiquer sur ces enjeux, leur prise en charge ne relevant pas de la RSE, mais bien du cours normal des activités d'une entreprise. En contrepartie, on peut penser que si nous nous étions intéressée à des filiales de Danone implantées dans des pays où les enjeux liés à la corruption, aux inégalités sociales ou à la sécurité des milieux de travail sont particulièrement criants, nous aurions été plus encline à retracer des communications RSE spécifiques à ces enjeux.

Dans un autre ordre d'idée, rappelons que Pestre (2014) avait étudié la construction des stratégies de RSE d'une perspective internationale par trois logiques de RSE : locale; globale; et transnationale. Son analyse s'intéressait à cinq entreprises multinationales françaises, dont Danone, puis se penchait plus spécifiquement sur les relations entre le siège et les filiales, ainsi qu'au processus de formation et de déploiement des stratégies de RSE. Tel que l'a constaté Pestre (2014), Danone déploie des logiques et des stratégies de RSE qui sont à la fois locales, globales et transnationales. Alors que l'étude de Pestre (2014) ne se penchait pas spécifiquement sur la dimension communicationnelle de la RSE déployée par Danone, notre démarche a, selon nous, permis d'offrir un regard complémentaire aux constats de l'auteur en analysant en quoi les différents types de RSE peuvent transparaître dans les communications de la filiale canadienne. Mobiliser des approches de la communication, d'une perspective internationale, a de plus permis de proposer une réflexion complémentaire en nous penchant spécifiquement sur l'adaptation de la communication en elle-même.

Au regard des constats que nous avons posés, il semble important pour la maison-mère de Danone, ainsi que pour ses filiales, de montrer la prise en charge des enjeux de RSE d'une perspective locale, globale et transnationale, et donc de mettre de l'avant des logiques de RSE complémentaires. On peut d'ailleurs penser que la multinationale veille à ce que ses filiales mettent de l'avant ces différents types de logique dans leurs communications afin d'assurer une bonne intégration des pratiques de RSE et une acceptation locale de celles-ci, et ce, dans un souci de conserver une cohésion avec l'intégration globale des pratiques de la multinationale. Cela soulève selon nous des questionnements pertinents qui pourraient être abordés dans des recherches futures et qui offriraient une perspective d'analyse complémentaire aux résultats que nous venons de présenter. Éclairer nos résultats d'une perspective interne en réalisant des entretiens avec la maison-mère de Danone et Danone Canada pourrait notamment permettre de comprendre en quoi les intérêts des parties prenantes sont considérés dans le déploiement des politiques de RSE et des communications, à l'échelle de la filiale, et

d'interroger les différences, dans les communications, selon le type de gestion d'un enjeu de RSE (soit par la filiale directement, ou à l'échelle mondiale, par la maison-mère).

5.4 Les limites de la démarche

La démarche exploratoire proposée, qui repose sur une analyse thématique des communications sur la RSE de Danone Canada et de sa maison-mère, nous a permis de dégager des pistes de réflexion relatives à l'adaptation des communications d'une filiale d'une multinationale, en tenant compte du contexte local. Il est toutefois important de mentionner que notre démarche proposait un regard externe sur les communications et non une analyse du processus de communication en soi. Effectivement, plusieurs auteurs affirment la place centrale que doivent occuper les parties prenantes pour définir le cadre de la gouvernance responsable de l'entreprise. Le processus de communication autour de la RSE devient dès lors central afin d'assurer une communication qui répond aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ainsi, puisque notre analyse s'intéresse non pas au processus, mais bien au résultat des communications et aux différences entre celles mises de l'avant par Danone Canada et sa maison-mère, notre analyse demeure partielle. Ainsi, il ne nous est pas possible de nous prononcer sur le processus qui a mené la filiale canadienne à proposer ces éléments d'adaptation et de différenciation.

De plus, rappelons que notre analyse se concentrait sur un cas circonscrit au contexte canadien, puis sur une multinationale avec une politique de RSE qui porte de nombreux engagements diversifiés, et ce, depuis plusieurs années. Le choix de l'entreprise et du pays étudié ne nous permet pas d'établir de constats universels, mais plutôt de soulever des constats relatifs à un cas précis, puis de dégager des éléments d'adaptation qui pourraient révéler des pistes de réflexion pertinentes pour des recherches futures. Notre choix s'est arrêté sur la filiale Danone Canada notamment pour des questions de

faisabilité (accessibilité des langues des communications) et d'accessibilité au corpus. La maison-mère de Danone étant en France, il serait sans doute pertinent de conduire une analyse similaire avec un pays qui présenterait des différences culturelles plus prononcées avec la France.

CONCLUSION

Le projet que nous avons mené a permis de mettre en lumière comment le contexte national en présence peut être considéré dans le déploiement des pratiques de RSE, et des communications les entourant, par la filiale d'une entreprise multinationale. Nous avons proposé une étude exploratoire qui analyse les communications RSE de Danone Canada telles qu'elles se déploient sur le site web, dans les documents institutionnels, ainsi que sur les comptes Twitter et Facebook de la filiale, puis les avons comparés aux communications RSE émises sur ces mêmes plateformes par la maison-mère de Danone. Nous avons ainsi pu répondre à notre question principale de recherche qui visait à savoir comment les communications de Danone Canada autour des engagements de RSE commandés par la maison-mère sont adaptées à la réalité nationale.

Évoluer dans un contexte international demande en effet aux entreprises de prendre en compte la multiplicité des enjeux qui s'articulent dans l'environnement global, ainsi que les contextes locaux, afin de déployer une approche qui répond à l'ensemble de ces composantes. De ce fait, les actions des entreprises ne seront pas acceptées de la même façon au sein des différentes cultures, ce qui commande des approches différentes afin de déployer des stratégies d'implantation de la RSE efficaces à l'échelle nationale, tout en assurant le maintien d'un équilibre entre l'intégration mondiale et la réactivité locale (Arthaud-Day, 2005). La responsabilité sociale commande ainsi de répondre aux attentes de la société, et donc de considérer les attentes de l'ensemble des parties prenantes, mais celles-ci peuvent varier selon le pays, en fonction du contexte national, des référents sociaux et culturels, des lois, des normes, etc. (ISO 26000, 2010) Subséquemment, rappelons que selon l'ISO 26000 (2010), la RSE doit être intégrée

dans l'ensemble de la structure de l'organisation, puis s'inscrire en concordance avec les lois du pays d'implantation, de même qu'avec les normes internationales.

S'intéresser à la dimension communicationnelle de la RSE, plus précisément aux enjeux d'une communication locale autour de la RSE, pour les entreprises qui déploient des stratégies de RSE dans un contexte international, nous semblait en conséquence pertinent puisque peu d'études semblent se pencher précisément sur cette dimension. À partir d'une analyse thématique, nous avons été en mesure de cibler les thématiques centrales relatives à la RSE présentes dans les communications de la maison-mère de Danone, et de soulever les éléments d'adaptation mis de l'avant par la filiale canadienne.

À l'issue de l'analyse, les résultats montrent d'abord que Danone Canada semble avoir la marge de manœuvre nécessaire pour faire un choix quant aux thématiques relatives à la RSE qu'elle choisit d'aborder. Effectivement, toutes les thématiques recensées ne sont pas abordées par Danone Canada. Aussi, en lien avec une thématique donnée, il ressort que la maison-mère de Danone aborde généralement davantage d'enjeux variés par rapport à Danone Canada, qui se focalise souvent sur un ou deux éléments liés à la même thématique.

Les résultats montrent en outre que, même si Danone Canada aborde souvent les enjeux relatifs aux thématiques soulevées de manière similaire à sa maison-mère, la manière de communiquer autour des enjeux de RSE varie parfois. Une des perspectives d'adaptation adoptée par Danone Canada est la mise en avant de références relatives aux contextes canadien et québécois : de fait, nous avons décelé trois différentes perspectives d'adaptation à cet égard. On remarque premièrement que Danone Canada mobilise des termes et des éléments que l'on associe à l'environnement local, et qui font donc référence au Québec et au Canada. Nous avons notamment souligné l'utilisation de termes ou d'expressions relatifs au territoire ou aux citoyens, ainsi que

des mentions d'événements ou d'éléments spécifiques au Canada ou au Québec. Deuxièmement, la mention de partenariats avec des organismes canadiens et d'autres entreprises canadiennes, par Danone Canada, nous a semblé pertinente, notamment au regard de la maison-mère de Danone qui, pour sa part, met de l'avant des partenariats avec des organismes internationaux et des initiatives de différentes de ses marques, dans ses divers pays d'implantation. Enfin, Danone Canada mentionne des engagements RSE spécifiques à la filiale canadienne, puis met de l'avant des reconnaissances et des réussites spécifiques à celle-ci.

Bien que spécifiques au cas étudié, nos résultats constituent une source d'information qui saura, selon nous, intéresser et guider les entreprises multinationales, notamment celles implantées au Canada. Dans cette perspective, comme nous l'avions expliqué dans la problématique, rappelons que les entreprises doivent être prudentes dans le déploiement des communications autour de la RSE afin de ne pas être accusées d'écoblanchiment, notamment puisque les parties prenantes ont un regard critique sur les dimensions stratégiques, éthiques et rhétoriques de la RSE (David et Lambotte, 2012). Il nous semble que pour Danone Canada, comme pour toute filiale de multinationale, mettre de l'avant des actions précises relatives au Canada peut permettre une communication plus authentique au contexte, puisque celle-ci est fondée sur des engagements concrets, ce qui est un élément important lorsqu'une entreprise communique autour de la RSE, selon David et Lambotte (2012).

Nos résultats font aussi ressortir que Danone Canada déploie différentes approches de la RSE dans ses communications. D'abord, elle tient compte des enjeux en présence, qui découlent des attentes sociales territoriales (nationales/locales) (Cournac, 2015). Or, Danone Canada fait aussi valoir, à travers ses communications, que ses actions s'inscrivent au sein d'engagements globaux de la multinationale (Arthaud-Day, 2005 ; Pestre, 2014). Alors qu'un enjeu majeur soulevé par Tioumagneng (2019) quant à une communication efficace et authentique sur la RSE est de savoir comment répondre aux

besoins informationnels des parties prenantes, il semble que Danone Canada fasse efficacement face à cet enjeu en partageant des informations sur ses engagements à la fois locaux et globaux, qui répondent à diverses parties prenantes.

Dans cette perspective, notre analyse fait ressortir que Danone Canada fait parfois appel à des stratégies de standardisation puis, à d'autres reprises, à des stratégies d'adaptation. Ainsi, lorsque Danone Canada aborde des enjeux de RSE d'une manière similaire à la maison-mère de Danone, ou lorsqu'elle partage des publications de la maison-mère de Danone, la filiale favorise la standardisation. À contrario, à d'autres moments, Danone Canada déploie différentes stratégies afin d'adapter ses communications, notamment lorsque la filiale met de l'avant des enjeux de RSE relatifs à l'environnement local et des initiatives spécifiquement canadiennes.

On remarque aussi que Danone Canada adapte parfois ses communications en fonction des thèmes et des objectifs qu'elles portent. Pensons notamment aux communications dans lesquelles le message a trait à des objectifs relatifs à des engagements spécifiques à Danone Canada, en mettant de l'avant des actions RSE spécifiques à la filiale ou des partenariats canadiens. Danone Canada déploie également parfois une stratégie d'adaptation en lien avec sa manière de communiquer l'information afin de favoriser la compréhension et l'appréciation du message, notamment en fonction du groupe culturel (Van Raaij, 1997). L'utilisation de termes que l'on associe à l'environnement local, et qui font donc référence au Québec et au Canada, permettent, selon nous, une reconnaissance des spécificités et des besoins locaux, et donc de démontrer une prise en compte du contexte et des attentes nationales.

Puisque notre étude a été réalisée dans une perspective exploratoire, elle avait pour objectif de tracer les grandes lignes d'une communication autour de la RSE dans un contexte national, à l'égard de contraintes internationales, en fonction d'un cas spécifique. Ce contexte ciblé à Danone Canada n'avait pas pour objectif d'établir des

liens de causalité universelle, mais plutôt de dégager des éléments de réflexion relatifs à l'adaptation des communications de l'entreprise, dans le contexte canadien. Rappelons que Danone a une politique de RSE très large et fortement ancrée dans son modèle d'entreprise. S'intéresser, dans le cadre d'une recherche, à une entreprise qui porterait des engagements de RSE depuis moins longtemps ou qui aurait une politique de RSE plus réduite permettrait d'avoir une perspective complémentaire pertinente en regard de notre question de recherche et des résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire.

Subséquentement, soulignons que des entretiens auprès de Danone et Danone Canada pourraient permettre d'éclairer notre analyse d'une perspective interne et ainsi de proposer une triangulation avec les résultats obtenus. Il serait aussi intéressant, dans une perspective de recherche future, de s'attarder de manière plus précise à l'appréhension des besoins des parties prenantes de la part de l'entreprise. Effectivement, comme le souligne Libaert (2010), en plus de se concentrer sur les aspects informationnels des communications autour de la RSE, il est essentiel pour une entreprise de considérer les enjeux relationnels. En effet, un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes (internes et externes) serait central afin de définir les enjeux et les actions pertinentes à la gouvernance responsable (Truchon et al., 2007). De cette façon, s'attarder à ce processus dans le déploiement des communications d'une filiale à l'égard d'une politique de RSE qui est portée par une multinationale permettrait de porter un regard complémentaire à la perspective que nous avons adoptée dans le cadre de cette étude.

Déjà, en lien avec la conceptualisation de Cournac (2015), on peut avancer que les deux conceptions que semblent emprunter Danone Canada (« RSE – Maîtrise impacts territoire ; RSE – Coopération territoire ») correspondent à deux différents types d'approches relationnelles : une approche plus statique (maîtrise des territoire) et une davantage dynamique, centrée sur les interactions (coopération territoire). Il serait certainement intéressant de questionner davantage ces perspectives en lien avec

l'approche de Danone Canada avec ses parties prenantes. En somme, nous estimons qu'un regard interne sur notre objet de recherche s'avérerait tout à fait complémentaire à la recherche présentée ici. Une démarche en ce sens permettrait de s'intéresser au processus derrière les communications, notamment à la prise en compte des besoins des parties prenantes.

Dans un autre ordre d'idée, il nous semblerait pertinent de poursuivre la réflexion comparative entamée sur la maison-mère de Danone et Danone Canada afin de voir si des changements pourraient être soulevés sur une plus longue période. Ainsi, il pourrait être intéressant de mobiliser l'approche comparative dans une perspective longitudinale, en se concentrant sur un enjeu précis pris en charge par la filiale afin de voir si des variations pourraient être observées au fil du temps.

Au final, la présente recherche aura été utile afin de cerner les thématiques RSE privilégiées par Danone Canada et ainsi faire ressortir les stratégies d'adaptation de la filiale par rapport aux communications RSE commandées par la maison-mère. Nous espérons que les clés de compréhension présentées ici, qui s'appuient sur la littérature pertinente, pourront s'avérer utiles pour toute entreprise qui souhaite communiquer sur la RSE dans un contexte multinational.

RÉFÉRENCES

*** Certaines sources auxquelles nous avons fait référence dans le mémoire sont des pages du site internet ou des documents qui font aussi partie du corpus de l'analyse thématique. Ces références apparaissent donc aux deux endroits (références et éléments du corpus analysés).**

Affaires mondiales Canada (2013). *Stratégie améliorée du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises, visant à renforcer les industries extractives du Canada à l'étranger*. Affaires mondiales Canada. Gouvernement du Canada. Récupéré le 20 janvier 2021 : <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=fra>

Aggeri, F. et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, 45(4), 6-19. <http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2006-4-page-6.htm>

Alami, S., Desjeux, D. et Garabuau-Moussaoui, I. (2019). L'approche qualitative. Dans *Les méthodes qualitatives* (3e éd., p. 9-32). Paris : Presses Universitaires de France. <http://www.cairn.info/les-methodes-qualitatives--9782130817154-page-9.htm>

Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 1-22. doi: 10.5840/beq20051515

Ashforth, B. E. et Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194. doi: 10.1287/orsc.1.2.177

Baba, S., Moustaqim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(2), 1-28. <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>

- Barin Cruz, L., Pedrozo, E. A., Estivaleta, V. de F. B., & Hoff, D. N. (2010). The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 310–324.
<https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300007>
- Bartlett, J. L. (2011). Public Relations and Corporate Social Responsibility. Dans Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S. (dir.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 67-86). John Wiley & Sons, Ltd.
- Bériot, N., & Farrant, L. (2014). L'information des consommateurs sur l'impact environnemental des produits : le cas des industries agroalimentaires. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 73(1), 35–39.
<http://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement1-2014-1-page-35.htm>
- B Lab. (2022a). *À propos de B Lab*. Site mondial du B Lab. Récupéré le 28 janvier 2022 : <https://www.bcorporation.net/fr-fr/movement/about-b-lab>
- B Lab. (2022b). *À propos de la certification B Corp*. Site mondial du B Lab. Récupéré le 28 janvier 2022 : <https://www.bcorporation.net/fr-fr/certification>
- Bondy, K. et Starkey, K. (2014). The Dilemmas of Internationalization: Corporate Social Responsibility in the Multinational Corporation. *British Journal of Management*, 25(1), 4-22. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00840.x
- Bourque, R. (2008). Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue de l'Ires*, 57(2), 23–53. <http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2008-2-page-23.htm>
- Brønn, P. S. (2011). Marketing and Corporate Social Responsibility. Dans Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S. (dir.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 110-127). John Wiley & Sons, Ltd.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118083246.ch6>
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 47–54.
<http://search.proquest.com/docview/220816290/abstract/CCF5BB3C2709444CPQ/1>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). I. La genèse et le développement de la RSE. Dans La responsabilité sociale d'entreprise (pp. 5–19). *La Découverte*.
<http://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008-page-5.htm>

- Christensen, L. T. et Cheney, G. (2011). Interrogating the Communicative Dimensions of Corporate Social Responsibility. Dans Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S. (dir.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 489-504). John Wiley & Sons, Ltd.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118083246.ch24>
- Cooren, F. (2020). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. *Business & Society*, 59(1), 175–197. doi:[10.1177/0007650318791780](https://doi.org/10.1177/0007650318791780)
- Cournac, A. (2015). De la différenciation des pratiques de RSE de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation/Differentiation in multinationals' CSR practices towards their territories/De la diferenciación de las prácticas de RSE de la empresa multinacional con respecto a sus territorios de implantación. *Management International*, 19(4), 155-167. doi: 10.7202/1043083ar
- Cutler, B. D., Javalgi, R. G. et Krishna, E. M. (1992). The Visual Components of Print Advertising: A Five-country Cross-cultural Analysis. *European Journal of Marketing*, 26(4), 7-20. doi: 10.1108/03090569210012381
- Danone. (2017). *Document de référence. Rapport financier annuel* [Rapport]. Danone. [https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/publications/publicationsfr/2018%2004%2012%20Danone-Document de Reference 2017.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/publications/publicationsfr/2018%2004%2012%20Danone-Document%20de%20Reference%202017.pdf)
- Danone. (2020a). *Rapport Annuel 2019 Danone. Accélérer ensemble la révolution de l'alimentation* [Rapport]. Danone. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/rapport-annuel-danone-2019.pdf>
- Danone. (2021). *Rapport du comité de mission. Avril 2021* [Rapport]. Danone. https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/fr-all-publications/2021/shareholdersmeetings/DANONE_MCR_FR.pdf
- Danone. (s.d.-a). *A propos de Danone*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone.html>
- Danone. (s.d.-n). *Danone contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/un-sustainable-development-goals.html>
- Danone. (s.d.-v). *Engagements, politiques et positions*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/policies-and-commitments.html>

- Danone. (s.d.-ak). *Notre histoire*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/ourhistory.html>
- Danone. (s.d.-au). « *Raison d'être* » Danone. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-entreprise-a-mission.html>
- Danone Canada. (2020a). *Bienvenue à Danone*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/>
- Danone Canada. (2020f). *Notre entreprise*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/our-business/>
- Danone Careers. (s.d.). *Nos Équipes*. Danone careers. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://careers.danone.com/fr-global/equipes/>
- Danone France. (2020a). *Bienvenue sur le site de Danone France. Mieux s'informer pour mieux manger et consommer, ça commence ici*. Danone France. Récupéré le 20 janvier 2021 : <https://www.danone.fr/>
- Danone France. (2020b). *Certification B Corp*. Danone en France. Récupéré le 20 janvier 2021 : <https://www.danone.fr/revolution-de-l-alimentation/les-sites-de-danone-en-france/Certification-B-Corp.html>
- David, M. D., & Lambotte, F. (2012). La communication verte : stratagème ou stratégie authentique de communication marketing ? Une méta-méthode d'évaluation des stratégies. *Recherches en Communication*, 35(35), 137-153. <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7144>
- David, M.D. et Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 101-116. doi: 10.4000/communiquer.579
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119. <http://search.proquest.com/docview/232918986/abstract/72417D528C3D4235PQ/1>
- de Verdalle, L., Vigour Cécile, & Le Bianic, T. (2012). S'inscrire dans une démarche comparative: enjeux et controverses. *Terrains & Travaux*, 21(2), 5-5. <https://doi.org/10.3917/tt.021.0005>

- Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée. *Revue de l'organisation responsable*, 3(2), 19–32.
<http://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2008-2-page-19.htm>
- Doucine, M. (2012). La seconde vie de la notion de parties prenantes dans les normes internationales sur la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 43–52.
<http://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2012-1-page-43.htm>
- Durif, F., & Boivin, C. (2019). *Baromètre de la consommation responsable. Édition 2019*. [Rapport] Observatoire de la consommation responsable.
https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2019/11/BCR_2019-1.pdf
- Falkenreck, C. et Wagner, R. (2010). Impact of Direct Marketing Activities on Company Reputation Transfer Success: Empirical Evidence from Five Different Cultures. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 20-37. doi: 10.1057/crr.2010.5
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(1), 73–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/009128ar>
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24–30.
<https://doi.org/http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13563280110381189>
- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2016). Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans *La Responsabilité sociale de l'entreprise* (vol. 5e éd., p. 35-58). Paris : Presses Universitaires de France.
<https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782130809449.htm>
- Gouvernement du Canada (Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche) (2016). *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2 (2018)*. Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-eptc2_2018.html
- Gray, E. R. et Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. doi: 10.1007/s10551-007-9509-y
- Grunig, J. E., Hunt, T., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hall, E. T. (1987). *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions du Seuil.
- Hoeffler, S. et Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89. <http://www.jstor.org/stable/30000710>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed). Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (s.d.-a). *À propos de l'ISO*. Organisation internationale de normalisation. Récupéré le 25 novembre 2021: <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (s.d.-b). *Les normes les plus connues. ISO 26000 Responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation. Récupéré le 25 novembre 2021: <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Organisation internationale de normalisation. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale: guidance on social responsibility* (1re éd, Ser. Norme internationale iso, 26000:2010). ISO.
- Ju-Pak, K.-H. (1999). Content dimensions of Web advertising: a cross-national comparison. *International Journal of Advertising*, 18(2), 207-231. doi: 10.1080/02650487.1999.11104755
- Kane, O. (2018). La communication internationale à l'épreuve de la crise écologique. Contours d'un modèle de la double présence. *Communiquer*, 24(24), 95-114. <https://doi.org/10.4000/communiquer.3534>
- Kim, S. (2018). The Process of CSR Communication—Culture-Specific or Universal? Focusing on Mainland China and Hong Kong Consumers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 56-82. <https://doi.org/10.1177/2329488418805523>

- Lapointe, A. (2007). RSE et DD. Des pratiques en quête de légitimité. Dans S. Tremblay (dir.). *Développement durable et communications: au-delà des mots, pour un véritable engagement* (p. 64-76). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible* (1re éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Macnamara, J. R. (2004). The crucial role of research in multicultural and cross-cultural communication. *Journal of Communication Management*, 8(3), 322–334.
<https://doi.org/http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13632540410807727>
- Maignan, I. et Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. doi: 10.1177/0092070303258971
- Maignan, I., Ferrell, O. C. et Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. doi: 10.1108/03090560510610662
- Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). L'entrevue. Dans *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux* (p. 305-33). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Ministère de la Transition Écologique (2021). La responsabilité sociétale des entreprises. Dans *Ministère de la Transition écologique*. Récupéré le 20 janvier 2021 : <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance (2019). 9 - PACTE : Redéfinir la raison d'être des entreprises. Dans *economie.gouv.fr*. Récupéré le 20 janvier 2021 : <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi: 10.2307/259247
- Mongeau, P. (2011). Le terrain et ses plaisirs. Dans *Réaliser son mémoire ou sa thèse* (p. 79-100). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Moriarty, S. E. (1987). A Content Analysis of Visuals Used in Print Media Advertising. *Journalism Quarterly*, 64(2-3), 550-554.
doi:10.1177/107769908706400238
- Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
- Moustafa Leonard, K., Van Scotter, J. R., Pakdil, F., Jbeily Chamseddine, N., Esatoglu, E., Gumus, M., ... Tsai, F.-S. (2011). Examining media effectiveness across cultures and national borders: A review and multilevel framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 83-103. doi: 10.1177/1470595810389790
- Mueller, B. et Taylor, C. R. (2013). Convergence in Global Markets: The Great Standardization Versus Localization Debate Is (Finally) Put to Rest. Dans S. Diehl et M. Karmasin (dir.), *Media and Convergence Management* (p. 89-105). Berlin, Heidelberg : Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36163-0_7
- Nacar, R. et Burnaz, S. (2011). A cultural content analysis of multinational companies' web sites. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(3), 274-288. doi: 10.1108/13522751111137505
- Nguyen, N. et Lakhal, S. H. (2004). Le renforcement de la réputation de l'entreprise. *Gestion*, 29(2), 10-18. <http://www.cairn.info/revue-gestion-2004-2-page-10.htm>
- Okazaki, S. et Alonso Rivas, J. (2002). A content analysis of multinationals' Web communication strategies: cross-cultural research framework and pre-testing. *Internet Research*, 12(5), 380-390. doi: 10.1108/10662240210447137
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012a). Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (p.13-32). Paris : Armand Colin. <http://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-13.htm>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012b). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (p.231-314). Paris : Armand Colin. <http://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-231.htm>

- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12(2), 27-47.
<http://search.proquest.com/docview/204449397/abstract/B6586E4777864299PQ/1>
- Pedersen, E. R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137-163. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00265.x>
- Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique1. *Management International*, 14(2), 11-30.
https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/748831230?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Pestre, F. (2014). Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. Local, Global and Transnational CSR Strategies in the Multinational Corporation. *Management*, 18, 21-41.
<https://doi.org/10.7202/1027863ar>
- Pomering, A. et Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285-301. <http://www.jstor.org/stable/40294842>
- Resnik, A. et Stern, B. L. (1977). An Analysis of Information Content in Television Advertising. *Journal of Marketing*, 41(1), 50-53. doi: 10.2307/1250490
- Ressources naturelles Canada (2016). Responsabilité sociale des entreprises. Dans *Gouvernement du Canada*. Récupéré le 20 janvier 2021 :
<https://www.mcan.gc.ca/science-data/science-research/earth-sciences/earth-sciences-resources/earth-sciences-federal-programs/responsabilite-sociale-des-entreprises/18694>
- Rozenblat, C. (2007). Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational. *L'Information géographique*, 71(2), 43-66. <http://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2007-2-page-43.htm>
- Schmeltz, L. (2017). Getting CSR communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 47-72. doi: 10.1177/2046147X16666731

- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Servaes, H. et Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061. doi: 10.1287/mnsc.1120.1630
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer responses to corporate social responsibility (csr) in china. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197-212. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=62001503&lang=fr&site=ehost-live>
- Tioumagneng, A. (2019). La communication sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : défi de pertinence et enjeu de la perception des parties prenantes. Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse. *Question(s) de management*, 24(2), 49-61. doi: 10.3917/qdm.192.0049
- Truchon, M., Favreau, G. et Locas, C. (2007). Le dialogue avec les parties prenantes. Une communication d'entreprise responsable. Dans S. Tremblay (dir.), *Développement durable et communications: au-delà des mots, pour un véritable engagement* (p. 104-113). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Université du Québec à Montréal (2015). *Politique no 54 Politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*. https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf
- van Raaij, W. F. (1997). Globalisation of marketing communication? *Journal of Economic Psychology*, 18(2), 259-270. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(97\)00007-X](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00007-X)
- Vlastelica, T., Cicvaric Kostic, S., Okanovic, M., & Milosavljevic, M. (2018). How Corporate Social Responsibility Affects Corporate Reputation: Evidence from an Emerging Market. *Journal for East European Management Studies*, 23(1), 10-29. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-1-10>
- Woo, H. et Jin, B. (2015). Apparel firms' corporate social responsibility communications: Cases of six firms from an institutional theory perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 37-55. doi: 10.1108/APJML-07-2015-0115

ÉLÉMENTS DU CORPUS ANALYSÉS

PUBLICATIONS TWITTER : DANONE CANADA

²⁵ B Community Fans [@BCorpCommunity]. (2019, janvier 22). *@DanoneNA dishes about how to be #BCorp: "B Corp doesn't just give you a certification—it gives you a benchmark to...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté B Community Fans]. Twitter.
<https://twitter.com/bcorpcommunity/status/1087793772371591170>

Cdn Digestive Health [@TheCDHF]. (2019a, octobre 29). *Well would you look at that! @Activia shot probiotic drinks are proudly displaying the CDHF Certified Symbol of Distinction! Each...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Cdn Digestive Health]. Twitter.
<https://twitter.com/thecdhf/status/1189237542069166084>

Cdn Digestive Health [@TheCDHF]. (2019b, novembre 11). *How can #probiotics protect your baby's gut health? We've teamed up with @ProbioticDr to educate you on specific probiotics...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Cdn Digestive Health]. Twitter.
<https://twitter.com/thecdhf/status/1193891227378339840>

Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019a, mai 15). *Today, we welcomed @DanoneNA executives to our head office. @DanoneCanada's involvement with our cause, as volunteers, and as food and financial ...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté la Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/breakfastcanada/status/1128745753327882240>

²⁵ Les publications Twitter et Facebook pour lesquelles l'auteur n'est pas Danone ou Danone Canada sont des publications repartagées par Danone ou Danone Canada.

- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019b, mai 21). *Quand tout est prêt, les bénévoles n'ont plus qu'à attendre ce moment fébrile du matin où tous les jeunes se précipitent...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté le Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/clubdejeuner/status/1130863361900597249>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019c, juin 20). *The @DanoneCanada team recently visited our head office to underscore the contributions of their staff members who volunteer with the...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté le Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/breakfastcanada/status/1141752608501182465>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019d, juillet 16). *Faire sauter des crêpes... pour le Club des petits déjeuners!* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté le Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/clubdejeuner/status/1151141520147435521>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019e, juillet 17). *Lisa Clowery and Paul Lethbridge met with the Danone team at their Toronto office to thank the staff that volunteer...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté le Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/breakfastcanada/status/1151475282441842689>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019f, octobre 17). *A survey, commissioned by @DanoneCanada, showed that 6 in 10 (61 per cent) Canadians believe they are not always able to eat as healthily as they would like. Read more!* 📌 [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/breakfastcanada/status/1184820543100465152>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019g, novembre 7). *Saviez-vous qu'un enfant sur 4 ne déjeune pas avant d'aller à l'école? Partagez votre #momentpetitdejeuner et aidez-nous à changer le...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/clubdejeuner/status/1192441787182440450>
- Club des petits déjeuners [@ClubDejeuner]. (2019h, novembre 20). *Every year, we celebrate #WorldChildrensDay on November 20 to promote the rights of our youngest citizens. Read on for a...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Club des petits déjeuners]. Twitter.
<https://twitter.com/breakfastcanada/status/1197206749952061446>

- CRE Montérégie [@CREMontérégie]. (2019, novembre 4). *Semaine Québécoise de Réduction des Déchets @SQRD @CREMonteregie visitait les équipes de @DanoneCanada pour une formation sur la #GMR. Merci...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté CRE Montérégie]. Twitter.
<https://twitter.com/cremonteregie/status/1191370764534063104>
- CTAQ [@ConseilTAQ]. (2019, novembre 13). *#ÉvénementCTAQ CONFÉRENCE - La certification B Corp : une norme qui gagne en popularité Pascal Lachance, @DanoneCanada Craig Ryan, @bdc_ca Pour en savoir plus, c'est ici : https://conseiltaq.com/event/evenement-marketing/* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté CTAQ]. Twitter.
<https://twitter.com/conseiltaq/status/1194686322658729989>
- Danone [@Danone]. (2019a, février 19). « *What are the key highlights of the 2018 results?* » @EmmanuelFaber answers. *Watch the full video: https://youtu.be/r84R3KcJyUc #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1097821959100997633>
- Danone [@Danone]. (2019b, mai 8). *Celebrating 100 years since the creation of our 1st yogurt today, we are proud to share that we will open...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1126040590142115841>
- Danone [@Danone]. (2019c, mai 13). *Danone is a story of encounters - around science, health & humanity. #Danone100Years* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1127921437325631490>
- Danone [@Danone]. (2019d, mai 14). *Danone is a story of visions, for a world in which our health and that of our planet are interconnected. #Danone100Years* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1128291498611679233>
- Danone [@Danone]. (2019e, mai 15). *Happy to celebrate the 100th birthday of our iconic Danone Yogurt with our employees from all over the world! 🍌 #Danone100Years* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1128644805813264385>
- Danone [@Danone]. (2019f, mai 28). *"Danone has always followed a unique path through its dual economic and social project, defending the idea that our responsibility..."* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1133319842625445888>

- Danone [@Danone]. (2019g, mai 29). *Throwing down the gauntlet! @DanoneNA wants to lead the #BCorp movement, and push other companies to take on the BCorp challenge!* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1133715802987876352>
- Danone [@Danone]. (2019h, septembre 15). *Every year, @BCorporation recognizes B Corps creating the greatest impact. We are happy to announce that Grameen Danone Foods is...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1169635758346526722>
- Danone [@Danone]. (2019i, septembre 26). *2 minutes with our Nature & Water cycle expert @SoubeiranEric to know more about Danone's commitments on #Biodiversity. #ClimateAction #OP2B #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1177260457775763457>
- Danone [@Danone]. (2019j, octobre 16). *Our mission is to bring health through food to as many people as possible, thus advancing the #zerohunger objective. #WorldFoodDay...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1184466254284886016>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019a, janvier 7). *Voici une entrevue fort intéressante avec @EmmanuelFaber où il discute de la révolution alimentaire que nous traversons présentement.* <https://facebook.com/lesmutantsvideo/videos/332900757353335/> [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1082275517108273153>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019b, janvier 9). *Let's start 2019 introducing the 2018 qualified teams for this year's World Final double edition in Barcelona! Stay tuned, 2019...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1082983940535783424>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019c, janvier 15). *2019 will be a great year, with big plans ahead! Let's start it with a bang: @Danone aims to triple its global #plantbased business by 2025.* <https://fooddive.com/news/turnaround-of-the-year-danone/541681/> [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1085169693269331968>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019d, janvier 17). *Nous étions à l'@USherbrooke pour soutenir les 425 étudiants qui participaient aux Jeux de Génie 2019 #JDG2019* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1085887773419208704>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019e, janvier 18). *It's that time of year, when pundits offer up predictions for the future of the food and beverage industry. Surprise!...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1086244586928906240>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019f, janvier 23). *Le #Guidealimentairecanadien cadre avec notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous saluons toute approche visant...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1088054195251568640>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019g, janvier 23). *The #CanadaFoodGuide is aligned with our mission to bring health through food to as many people as possible, and we welcome...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1088054067279155205>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019h, janvier 24). *Le yogourt végétal génère de plus en plus d'intérêt auprès des consommateurs canadiens. « Nous voulons tripler nos activités liées... »* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1088558534969737216>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019i, janvier 30). *Millennials have been instrumental in the increasing demand for #plantbased products in 2018. Will we see a new peak in sales this year?* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1090694055649034242>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019j, janvier 31). *Le petit Cameron, âgé de seulement 5 ans, fait preuve d'une générosité incroyable! Tous les matins, il arrive 2h plus tôt...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1091003913938132992>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019k, février 11). *Congratulation to @Danone for being on the @CDP A List, taking a well-deserved place among companies leading on environmental performance.* <https://cdp.net/en/scores> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1095044182165594113>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019l, février 19). *Congratulations to @DanoneNA for cutting the ribbon on the largest production facility making #plantbased yogurt alternatives in the U.S. A fantastic milestone!* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1097843780114362369>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019m, février 21). *Que ce soit pour des raisons de santé ou d'environnement, le flexitarisme à la cote!* <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/gravel-le-matin/segments/entrevue/92809/jacques-nantel-consommation-viande-etude-canada-environnement-sante> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1098587485108613121>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019n, février 21). *We had the pleasure of attending the annual Déjeuner des grands to help @BreakfastCanada raise over \$90,000. Thank you to the...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1098675367970328578>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019p, février 25). *The new #CanadaFoodGuide is not only a major step forward, but also recognizes the context in which eating takes place,...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1100023064241291264>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019q, février 26). *As Canada's largest consumer-facing #Bcorp, we embrace the #VoteEveryDay campaign, shining a spotlight on the power businesses have to work...* [21Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1100392439414747137>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019r, février 26). *En tant que plus grande entreprise orientée vers le consommateur certifiée #Bcorp au Canada, nous soutenons la campagne #VoterChaqueJour afin...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1100391653024636929>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019s, mars 1). *Le #Moisdelanutrition débute aujourd'hui. Le nouveau #GuideAlimentaireCanadien inclut des protéines autant végétales que laitières. Quels produits @DanoneCanada vous convient?* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1101522040551546880>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019t, mars 1). *#NutritionMonth kicks off today. The new #CanadaFoodGuide suggests both dairy- and plant-based protein as part of a healthy diet...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1101521926525202432>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019u, mars 5). *#Probiotics help keep your gut healthy by controlling the delicate balance of good and bad #bacteria.* <https://themedium.ca/sports/the-positive-health-effects-of-probiotics/> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1113786039833890816>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019v, mars 6). *Des solutions québécoises innovantes pour accélérer la transition vers une économie circulaire.* <https://ledevoir.com/societe/environnement/547267/des-jeunes-pousses-quebecoises-dans-le-peloton-de-tete-des-technologies-de-recyclage-du-plastique> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1103296522177994753>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019w, mars 7). *Le nouveau yogourt nature de Danone est sans sucre ajouté, fait à partir de lait frais de fermiers canadiens qu'on...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1103651037628506114>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019x, mars 7). *Mmmmm. Announcing our first Danone-brand flavoured yogurt made with 100% natural-source ingredients and no added sugar or artificial sweeteners. It's...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1103651267413401600>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019y, mars 8). *@DanoneCanada est fière de célébrer #IWD2019 en annonçant la création des Prix de leadership féminin Danone en partenariat avec la...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1104153981096546306>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019z, mars 8). *.@DanoneCanada is proud to celebrate #IWD2019 by announcing the creation of our inaugural Danone Women's Leadership Awards in partnership with...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1104045728790401029>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019aa, mars 14). *Congratulations to @DanoneNA on their new agreement with Loop Industries, a company that focuses on technology that is accelerating the...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1106181284844523521>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ab, mars 19). *700 kids from all over the world. Girls and boys. 56 teams. 27 represented countries. About 30,000 spectators. 2 World...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1107984953428578304>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ac, mars 21). *BREAKING NEWS! The Danone Nations Cup World Final 2019 will take place on October 12th in the @RCDEStadium in Barcelona,...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1108715835277959168>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ad, mars 23). . *@danonecanada is thrilled to be represented at #gmfh2019, discovering the latest science behind eating for gut health.* @GMFHx [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1109527013285609477>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ae, mars 24). *Excited to see @ProbioticDr at #GMFH2019, presenting her important clinical guide on probiotic products available in Canada and the US. #health #nutrition #microbiota #gutmicrobiota* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1109834528863014914>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019af, mars 26). *La traçabilité du lait, savez-vous ce que c'est? En plus d'être sans sucre ajouté, le nouveau yogourt nature de Danone...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1110510440868728834>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ag, mars 27). *Un nouveau yogourt québécois, sans sucre ajouté et fait à partir d'ingrédients provenant de source 100 % naturelle et de lait frais...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1110866293354360832>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ah, mars 28). *Début mars, nous annonçons la création de deux prix de leadership féminin avec @HEC_Montreal et la @SchulichSchool. Le tout afin...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1111265466172014592>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ai, mars 29). *Fiers d'obtenir 100, avec @DanoneNA, au 2019 Corporate Equality Index. Cela reflète notre engagement d'offrir à tous nos employés les...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1111616156538945538>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019aj, mars 29). *Proud to score 100, with @DanoneNA, on the #CEI2019. This represents our engagement to offer our employees the same rights...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1111616431244881920>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ak, avril 5). *Made with traceable fresh milk from a small network of Canadian farms, 100% natural source ingredients and no added sugar,...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1114141748006203394>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019a1, avril 10). *Une innovation très intéressante pour éventuellement offrir des produits en mode « zéro déchet ».* #OnePlanetOneHealth <https://revuegestion.ca/loop-le-virage-zero-dechet-des-grandes-marques> [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1115994263752286208>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019am, avril 11). *How to meet the expectations of the growing number of consumers seeking a healthier and more balanced lifestyle? Our own...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1116312646863720448>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019an, avril 11). *La santé et le bien-être sont au cœur de notre mission, c'est pourquoi notre directrice marketing, Marie-Ève Girard, participait à...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1116312482400747521>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ao, avril 15). *Happy anniversary to us! We're celebrating our first year as Canada's largest consumer-facing certified #BCorp by shining a light on...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1117772055397773312>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ap, avril 15). *Il y a un an, notre vision #OnePlanetOneHealth prenait tout son sens lors de l'obtention de notre certification @BCorporation. Nous...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1117771878834241536>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ar, avril 17). *Merci @regenerationcan pour le #SymposiumSolsVivants! Nous avons eu la chance de rencontrer des experts afin de mieux saisir les enjeux...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1118484915912413184>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019as, avril 17). *Thank you to @regenerationcan for having us at #SymposiumSolsVivants! We were thrilled to participate in this important discussion on improving Canadian agricultural practices.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1118485032321146881>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019at, avril 22). *Bonne journée de la Jour de la Terre! L'occasion de souligner notre double engagement: équilibrer succès commercial et progrès social...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1120294690975375360>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019au, avril 22). *Happy Earth Day! This annual commemoration is the perfect chance to highlight our dual commitment: to balance business success with...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1120294772768477184>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019av, avril 30). *Did you know that we're celebrating @Danone's 100th anniversary? Starting today, we'll be rolling out some never-before-seen photos showcasing our journey...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1123192121756987393>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019aw, avril 30). *Saviez-vous que nous célébrons le 100e anniversaire de @Danone? À partir d'aujourd'hui, nous publierons des photos inédites illustrant notre cheminement...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1123191904223600641>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ax, mai 2). *100 years ago, inspired by research at the Institut Pasteur, Mr Carasso mixed fresh milk with lactic ferments and crafted...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1123942638049210369>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ay, mai 2). *Il y a 100 ans, inspiré par les recherches de l'Institut Pasteur, M. Carasso a mélangé du lait frais...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1123941462893318145>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019az, mai 6). *100 ans de projets novateurs autant économiques que sociaux! Le tout dans l'objectif d'apporter la santé par l'alimentation aux générations...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1125375413839118336>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ba, mai 7). *A century ago, @Danone was founded in Europe, setting out on a mission to bring health through food to as...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1125757701626134528>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bb, mai 7). *Danone a été fondée il y a 100 ans avec la mission d'apporter la santé par l'alimentation à un maximum...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1125757486584213504>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bc, mai 8). *Dedicated to empowering the next gen, #TheLoveBehindFood Summit challenges innovators and pioneers to build a healthier and more sustainable food...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1126111721867882499>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bd, mai 9). *Conscient des maladies digestives, Isaac Carasso a créé, il y a 100 ans, un nouveau produit reconnu pour ses bienfaits...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1126466393652826112>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019be, mai 9). *Recognizing the problem of digestive disease, it was 100 years ago that I. Carasso created a new product known now...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1126466851930824704>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bf, mai 10). *Danone is a story of pioneers. In 1919 Isaac Carasso develops a simple product, with a simple aim to improve...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1126823773934628864>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bg, mai 16). *Congratulations to the Canadian teams heading to Barcelona for the upcoming @Danone Nations Cup World Final on October 12. Who...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1128999400045522944>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bh, mai 17). *Il y a 1 an, nous étions fiers de devenir la plus grande entreprise @BCorporation au pays. Cela confirme notre...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1129355361918566400>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bi, mai 17). *One year ago, we proudly became the country's largest consumer-facing Certified @BCorporation, a designation that confirms our dedication to using...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1129355555116597248>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bj, mai 27). *La traçabilité des ingrédients est un sujet d'actualité. Apprenez-en plus sur notre dernier yogourt Danone fait avec du lait frais...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1132973121353474050>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bk, mai 30). *Une innovation fièrement québécoise pour réduire les déchets #plastiques et encourager l'écologie. https://ledevoir.com/societe/environnement/552651/environnement-une-solution-au-fleau-du-plastique* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1134097695298269185>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bl, mai 31). *.@DanoneCanada CFO Anne Carrazé was part of a panel on using capitalism as a force for good at #BLDWesternCanada2019. Companies...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1134468466864545792>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bm, mai 31). *La vp finance de Danone Canada, Anne Carrazé, participait au #BLDWesternCanada2019 pour démontrer le pouvoir positif des affaires sur les...* [67Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1134469914234957824>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bn, juin 3). *Une innovation fièrement québécoise pour réduire les déchets #plastiques et encourager l'#économie circulaire.*<https://ledevoir.com/societe/environnement/552651/environnement-une-solution-au-fleau-du-plastique> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1135525788126720001>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bo, juin 5). *Qu'il s'agisse du lancement d'#Activia, de #Silk ou de notre dernier yogourt Danone, chaque décision a été prise en tenant compte...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136253079605719040>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bp, juin 5). *Whether it was the launch of #Activia, #Silk or our latest @Danone-brand flavoured yogurt, each step has been taken with...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136254229432156160>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bq, juin 6). *L'alimentation d'origine végétale est en pleine croissance. C'est pourquoi nous sommes fiers que notre v.-p. marketing, Jeremy Oxley, présentait au...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136635296962007040>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019br, juin 6). *The popularity of plant-based foods is growing! We were proud to see our VP Marketing, Jeremy Oxley, take the stage...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136635654132183040>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bs, juin 6). *We are proud to welcome the football legend @Carles5puyol in our ambassadors family as the 2019 World Final Ambassador! Come and...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136618297930211328>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bt, juin 7). *Merci à @delagglo de leur passage dans nos bureaux. Cette visite aura permis de jeter de la lumière sur...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136975846206558209>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bu, juin 7). *Thanks @delagglo for dropping by our offices today. Your visit helped put another well-earned spotlight on the amazing work...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1136976572358037506>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bv, juin 10). *Félicitations à #Kotmo pour cet article. Nous sommes fiers de travailler avec une entreprise #BCorp qui, comme nous, utilise le pouvoir...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1138064431445872640>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bw, juin 11). *Have you seen our latest campaign? Just release, check out our first Danone-brand flavoured yogurt made with 100 % natural-source ingredients...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1138430233202298881>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bx, juin 12). *We are deeply engaged in a global discussion about the #FutureOfFood. This is why we decided to grant each employees...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1138805165748891648>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019by, juin 13). *100 ans de projets novateurs tant économiques que sociaux! Le tout dans l'objectif d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1139172075023798273>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019bz, juin 17). *100 years ago, Isaac Carasso created the first @Danone yogurt, a simple food with a big goal: to improve health...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1140629107694350336>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ca, juin 17). *Il y a 100 ans, M. Carasso créait le premier yogourt @Danone afin d'améliorer la santé des gens. Ce père...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1140628691011166208>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cb, juin 17). *"We are more and more convinced that there will not be a #sustainable food system if it doesn't help both..."* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1140608184148738053>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cc, juin 18). *Our Isabelle Rayle-Doiron is in Toronto today for the #BLDOntario Conference, sharing lessons from our #BCorp journey. @BCorpCanada* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1141061812294733824>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cd, juin 21). *Nous sommes fiers d'annoncer que toutes les divisions nord américaines de @Danone font partie du mouvement @BCorporation. Félicitations à Danone Waters...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1142122921516818432>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ce, juin 21). *We are pleased to announce that all of @Danone's American divisions have now joined the @BCorporation movement. Congratulations to...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1142123015959908352>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cf, juin 26). *At Danone Canada, we are dedicated to using business as a force for good. This is why we are...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1143879753516093446>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cg, juin 26). *Merci à @delagglo de leur passage dans nos bureaux. Cette visite aura permis de jeter de la lumière sur...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1143880493240389634>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ch, juin 27). *Adrian Dagues is the first player from Kingston to ever qualify for the 2018-2019 Danone Nations Cup. We wish him...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1144230032044429313>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ci, juin 28). *Have you seen our latest #campaign? We are proud to say it's REVOLUTIONARY.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1144634871257731073>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cj, juillet 2). *Vous connaissez le concept de croissance inclusive ? Notre PDG @EmmanuelFaber est fier d'être le porte-étendard de ce mouvement dans le secteur privé.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1146032447659945984>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ck, juillet 3). *Check out this comprehensive review of our latest Danone-branded yogourt, thanks to @ACanadianFoodie* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1146397995908435968>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cl, juillet 4). *Are you ready for the World Final in Barcelona? 🏆🔥 Only 100 days left before we meet up at the RCDE...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1146762560470966272>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cn, juillet 9). *Our ambassador @Yunus_Centre, 2006 Nobel Prize, engage the conversation with the DNC Kids and explains how sport is a...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1148563340597370881>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019co, juillet 10). *A proud partner of @BreakfastCanada for more than 20 years, we're 'flipping out' over what we've got in store during #Stampede2019 in #YCC on July 12! #FlippinForBCC* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1148960148381196289>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cp, juillet 10). *Children access to healthy food is a cause close to our heart. Join us on making a difference on Friday...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1148959684193325056>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cq, juillet 10). *Super stoked to be hosting the Celebrity #PancakeBreakfast Challenge on Friday, July 12 in support of @BreakfastCanada's goal to open...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1148973853332463617>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cr, juillet 11). *Did you know that the #Stampede2019 #PancakeBreakfast tradition started back in 1923? We're pleased to participate in the 2019 @CalgaryStampede...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1149336441606037505>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cs, juillet 11). *#PancakeBreakfast season is officially underway! Join us @KodetteLaBarbs, @Commie22, at the Macleod Trail @CalgaryCoop on July 12 at 10am...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1149338761844658176>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ct, juillet 12). *Final set-up is underway for the Celebrity #PancakeBreakfast at 10am, at the @CalgaryCoop's Macleod Trail location, with @commie22, @kodettelabarbs...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1149674995074793472>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cu, juillet 12). *We were #FlippinForBCC at our Celebrity #PancakeBreakfast, raising money towards a new food hub for @BreakfastCanada in #YYC. Thank you...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1149746045322235905>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cv, février 6). *.@Danone is taking the lead in a global alliance, guided by @World_Wildlife, to help dairy farmers adopt regenerative agricultural practies.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1158715439029071872>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cw, juillet 24). *.@Forbes says plant-based food sales are gaining ground south of the border. Are you up-to-speed on these innovative products?* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1154009990614716416>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cx, août 2). *100 ans d'histoire, ça se fête en grand! Pour souligner l'événement @Danone met, entre autres, à la disposition de la recherche mondiale 1800 ferments.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1157268958006956032>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cy, août 8). *These kids will represent their country at #DNC2019 World Final and give everything they've got 🌟Meet them on October 12th...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonenationcup/status/1159482032138989572>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019cz, août 9). *Connaissez-vous la raison derrière la création de @Danone #Danone100ans* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1159799403798061056>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019da, août 14). *We believe #sustainable packaging starts at the product design stage. It just makes business sense!*
<https://forbes.com/sites/sap/2019/07/10/the-power-of-sustainable-packaging/#4826622abe89> [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1161616198498435073>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019db, août 15). *We rolled out the red carpet for our friends from @BreakfastCanada last week in Mississauga, a wonderful visit to...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1161977380098969600>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dc, août 26). *Une étude récente se penche sur les bienfaits associés à la consommation d'aliments fermentés.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1165978303829663744>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dd, août 26). *We are proud to play our part in the fight against inequality. #B4IG* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1166040819800903682>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019de, août 27). *Good work @DanoneNA on the launch of a new line of oat milk creamers. Certified gluten-free, nut-free and Non-GMO, they're begging for a taste test.* [Gazouilli]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1166437179415048193>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019df, septembre 12). *La finale mondiale de la #DNC2019 aura lieu dans 30 jours! Plus qu'un mois avant que nous nous réunissions...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1172243624349880320>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dg, septembre 12). *The #DNC2019 World Final is only one month away! 30 days left before we all meet up at the RCDE...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1172235935968354304>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dh, septembre 22). *Nos employés fêtent l'histoire de Danone avec leurs familles aujourd'hui. La certification B Corp de Danone Canada en 2018 était* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1175788357491802112>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019di, septembre 22). *Our employees are celebrating Danone's history with their families at a special event today. Danone Canada's B Corp...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1175788497887727616>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dj, septembre 23). *#Biodiversity is a backbone of life – yet we're losing it at an unacceptable rate. Today at the @UN #ClimateAction Summit, we're...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1176127932865097732>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dk, septembre 23). *Dix-neuf grandes entreprises, dont @Danone, @mccainfoods et @LoblawsON, s'unissent afin de protéger la biodiversité et promouvoir des pratiques agricoles alternatives...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176178962499866625>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dl, septembre 23). *Nineteen leading companies, including @Danone, @mccainfoods and @LoblawsON, join forces to step up alternative farming practices and protect biodiversity for...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176179224601858051>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dm, septembre 23). *Nous sommes fiers de faire partie de la coalition mondiale « One Planet Business for Biodiversity », qui est alignée...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176143814144253957>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dn, septembre 23). *The global food/agricultural ecosystem is critically dependent on biodiversity. It's our lifeline and it's disappearing rapidly. We need immediate...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176111347672768513>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019do, septembre 23). *We are extremely proud to be a part of the One Planet Business for Biodiversity (OP2B) coalition, as it...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176144028263469062>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dp, septembre 24). *Thank you @FoodinCanada for reporting on such an important issue. We are proud to be part of this coalition.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176524503171633153>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dq, septembre 25). *From the @TorontoStar: "If we accept the sense of urgency and the toll being taken by the current crisis..."* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176928728380780545>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dr, septembre 25). *The big moment has arrived! We are excited to reveal the official #DNC2019 jerseys that will be worn...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176859973038542849>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ds, septembre 25). *Voici les chandails officiels qui seront portés par les joueurs participant à la finale mondiale de la...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1176860044555685890>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dt, septembre 26). *As Canada's largest consumer-facing #BCorp, we stand by a vision of One Planet. One Health. That's why we have proudly...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1177308739558395905>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019du, septembre 27). *En cette journée axée sur l'environnement, nous voulons réitérer notre vision « One Planet. One Health ». Nous croyons que la santé...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1177659989089013761>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dv, septembre 27). *On a day when climate concerns are front and center, we stand behind our vision of One Planet. One Health...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1177659822348623878>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dw, octobre 2). *En 1972, Antoine Riboud a véritablement ébranlé la conception traditionnelle du chef d'entreprise. Il a appelé à une gestion différente...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1179387915144708102>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dx, octobre 2). *In 1972, new CEO Antoine Riboud redefined the traditional role of the business leader. He called for a different approach...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1179388034707595265>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dy, octobre 7). *Le 23 septembre dernier, Danone et 18 autres entreprises se sont unies afin de protéger la biodiversité et de promouvoir...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1181273346773831681>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019dz, octobre 9). *On September 23, @Danone and eighteen other leading companies joined forces to step up alternative farming practices and protect biodiversity...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1181915661993467904>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ea, octobre 11). *More than just the competition, the @Danonenationcup is about the experience for the 24 players representing Canada. #DNC2019* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1182642602203664384>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ec, octobre 14). *“It’s really that they played their best game of the tournament,” said Canada head coach @DHowie14. “And they moved the... [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1183761392366698496>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ed, octobre 16). *Did you know 1 in 4 children may not have had breakfast this morning? We have been a partner of the... [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1184498434214125570>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ee, octobre 16). *Saviez-vous que 1 enfant sur 4 risque de ne pas déjeuner aujourd’hui? Nous soutenons @ClubDejeuner depuis 20 ans en donnant... [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1184498109080051712>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ef, octobre 16). *[Thread] On this #WorldFoodDay, discover how Danone contributes to offer healthy & sustainable nutrition, that is affordable and accessible... [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone].* Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184447760113770496>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019eg, octobre 16). *We strive to build on our in-depth knowledge of local contexts, socio-cultural dimensions and public health concerns to promote healthier... [Gazouillis -Danone Canada a retweeté Danone].* Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184454442315333632>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019eh, octobre 17). *Mark Brawerman a toujours voulu faire le bon, tant pour la population que pour la planète. C’est avec cette idée... [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1184842299680968704>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ei, octobre 17). *Mark Brawerman has always been dedicated to doing what’s good for people and the planet. This is why he founded... [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1184844415946371073>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ej, octobre 18). *Chairman & CEO @EmmanuelFaber’s comments on Q3 performance. #Q32019 \$BN [Gazouillis].* Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1185105044405997568>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ek, octobre 28). *The Canada girls team won three games at the #DNC2019. It would not be surprising to see these players resurface on a bigger stage in years to come.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1188900206403735552>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019el, novembre 1). *The Danone Nations Cup wrapped up last week with its biggest tournament to date. #DNC2019* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1190264829522710530>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019em, novembre 11). *Congratulations to Olivia Smith for being the youngest #CANWNT international player. She took part in the #DNC2016 in Paris. Keep it up Olivia!* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1193997915867504640>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019en, novembre 12). *.@EmmanuelFaber, Chair of the #B4IG Board, comments the approved roadmap for the pledge to serve #InclusiveGrowth.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1194252039674564609>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019eo, novembre 15). *Botsinis had the chance to go to Barcelona for the #DNC2019. He has been playing soccer since...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1195416490742341634>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ep, novembre 18). *Pour Christina Salame de Pierrefonds, la #DNC2019 était l'occasion d'expérimenter un nouveau niveau de compétition et de nouer de nouvelles amitiés.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1196451088679030785>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019eq, novembre 22). *Congratulations to fellow #BCorps @bdc_ca and @This_is_left, for being recognized alongside Danone Canada by @Top_employers. Being one of the best...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1197967652846784514>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019er, novembre 22). *Nous sommes fiers d'être parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada. Cela signifie offrir un milieu de travail qui favorise...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1197862216776716289>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019es, novembre 22). *Toutes nos félicitations à @bdc_ca et @This_is_left, d'autres entreprises #BCorps qui, comme Danone Canada, ont été reconnues parmi les 100 meilleurs...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1197967992954466304>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019et, novembre 22). *We are very proud to be recognized as one of Canada's @Top_Employers . Being one of the country's best...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1197862561284263937>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019eu, novembre 27). *Le @JournalReleve souligne notre engagement communautaire et notre sélection parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada par @Top_employers. Offrir les...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1199737646148444161>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ev, novembre 27). *What makes a Top Employer stand out? @HRReporter highlights the importance of driving change and offering the best conditions to employees. ...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1199737066139070464>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ew, novembre 28). *On October 12th, 2019, 700 children competed in the biggest football tournament for kids. They showed their best skills to...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1200066133686202368>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ex, décembre 3). *Un enfant canadien sur quatre arrive à l'école sans avoir déjeuné. Nous sommes fiers de soutenir le @ClubDejeuner comme partenaire...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1201855575862235137>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ey, décembre 5). *Isaac Charbonneau was Team Canada's most valuable player at the #DNC2019. The Cornwall teen says this tournament enabled him to...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1202673059750133761>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ez, décembre 6). *Quelle belle reconnaissance! Félicitations à toute l'équipe du @ClubDejeuner!* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1202979854985109507>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fa, décembre 6). *What a wonderful recognition! Congratulations to the @BreakfastCanada team!* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1202980034610442243>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fb, décembre 9). *"Through example, the leading 100 encourage other Canadian organizations to continually evolve in their day-to-day operations. They are judged..."* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonecanada/status/1204078876881817600>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fc, décembre 11). *With 2020 right around the corner, this is the perfect occasion to develop new and healthy eating habits! @HuffPostCanada has a few tips on how to do it...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1204802486281916423>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fd, décembre 12). *“It’s great to see that a company, a world company, is giving back and that they have a social conscience.” ...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1205180803816275969>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fe, décembre 18). *We are proud to be among signatories to a new sustainability alliance to promote the use of fibre-based packaging. Together, ...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1207320519785115648>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ff, décembre 20). *Nous sommes heureux d’avoir participé au Rendez-vous de l’innovation de Développement économique de l’agglomération de Longueuil. Il est important de...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1208034488007217152>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fg, avril 8). *Good work @DanoneNA for releasing the first-to-market So Delicious Dairy Free Oatmilk Frozen Dessert. This certified gluten-free, vegan and Non-GMO...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danonecanada/status/1115231735506178049>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019a, octobre 11). *Congratulations to our 2019 semi-finalists! Hard work always pays off! ES Spain FR France MX Mexico Indonesia@villarrealcf@ParisFC@Chivas #DNC2019#PlayFootballChangeTheGame #Danone#OnePlanetOneHealth* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1182619714293506050>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019b, octobre 12). *ES SPAIN girls crowned WOOORLD CHAMPIOOONS 2019! Surely playing in their country AND in their team @rcdespanyol stadium encouraged them...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1183083239356940291>

- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019c, octobre 12). *oday is the #DNC2019 World Final! Are you ready to witness great skills ont the field and emotions? 😊 Follow the results on our website :*
<https://danonenationscup.com/en/> #PlayFootballChangeTheGame #Danone #OnePlanetOneHealth [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter.
<https://twitter.com/danonenationcup/status/1182898694254784512>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019d, octobre 12). *Well done England for winning the Girls 2019 FairPlay tournament, what an exemplary attitude! 🏆 #DNC2019#PlayFootballChangeTheGame#Danone#OnePlanetOneHealth* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter.
<https://twitter.com/danonenationcup/status/1183107464314662913>
- Danone North America [@DanoneNA]. (2019a, mai 23). *#TBT to our inspiring meeting last week with @DanoneCanada partner @BreakfastCanada, who bring wholesome meals and a sense of community every...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1131588442914213889>
- Danone North America [@DanoneNA]. (2019b, juin 11). *Proud to announce that Danone Waters of America (distributor of @evianwater in North America) has earned @BCorporation Certification. 100% of...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1138546849760124928>
- Dean Howie [@dhowie14]. (2019a, juillet 29). *Well desrved selection for @OSUsoccer Ann Swyers & I can't wait to see her at camp in October prior to the @danonenationcup in Barceona @DanoneCanada* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Dean Howie]. Twitter.
<https://twitter.com/dhowie14/status/1155960452423176193>
- Dean Howie [@dhowie14]. (2019b, octobre 7). *Thanks to @Carabins for hosting the @danonenationcup Team Canada for training prior for departure to Spain. @DanoneCanada* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Dean Howie]. Twitter. <https://twitter.com/dhowie14/status/1181182268800405504>
- DEL [@delagglo]. (2019, juin 4). *La certification #BCorp MD gagne en popularité dans l'agglomération de #Longueuil! 2 entreprises de #Boucherville, Produits chimiques Magnus et @DanoneCanada...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté DEL]. Twitter.
<https://twitter.com/delagglo/status/1135904751718211585>

- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019a, janvier 22). *Proud to announce @Danone's A rating on the 2018 @CDP Climate Change List. We continue to work with our partners...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1087668788873564160>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019b, mai 8). *At #TheLoveBehindFood summit, celebrating #Danone100Years and imagining the food of tomorrow.* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1126111352773169153>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019c, juillet 29). *Over a year ago, we announced our 2030 Goals, as well as the innovative engagement program & governance model - "One...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1155828571073589248>
- Kari Skelton [@KariSkelton]. (2019, juillet 2). *Yogurt popsicles for all our kids! @DanoneCanada is, hands down, the best yogurt I've ever had. Made with 100% natural...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Kari Skelton]. Twitter. <https://twitter.com/kariskelton/status/1146240925712056320>
- Régénération Canada [@Regenerationcan]. (2019, mars 15). *@Danone recently announced a \$6 million investment in the transition to #regenerativeagriculture practices for their producers. 🌱 We are grateful for...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté Régénération Canada]. Twitter. <https://twitter.com/regenerationcan/status/1106600509442588672>
- SDSN Canada [@SDSNCANADA]. (2019, janvier 7). *A great webinar this Thurs bringing together leaders from @Unilever_Canada, @WalmartCanada, @wbcsd, @DanoneCanada to talk about transitioning...* [Gazouillis - Danone Canada a retweeté SDSN Canada]. Twitter. <https://twitter.com/sdsncanada/status/1082292095065427969>
- TVA nouvelles [@tvanouvelles]. (2019, septembre 23). *Des géants de l'agroalimentaire promettent de protéger la biodiversité* <https://tvanouvelles.ca/2019/09/23/des-geants-de-lagroalimentaire-promettent-de-proteger-la-biodiversite> [Gazouillis - Danone Canada a retweeté TVA nouvelles]. Twitter. <https://twitter.com/tvanouvelles/status/1176193010326999041>

PUBLICATIONS FACEBOOK : DANONE CANADA

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fh). *Did you know that 1 in 4 Canadian children may not have had breakfast this morning? We have been a...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/DanoneCanada/videos/944316882598287/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fi). *Saviez-vous qu'un jeune Canadien sur quatre risque de ne pas déjeuner aujourd'hui? Nous sommes fiers partenaires du Club des petits...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/DanoneCanada/videos/2759344594077729/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fj, février 18). *Introducing the NEW Danone yogurt, made with no added sugar: http://www.danoneyogurt.ca/Voici le NOUVEAU yogourt Danone sans sucre ajouté: http://www.danoneyogurt.ca* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/DanoneCanada/videos/introducing-the-new-danone-yogurt-made-with-no-added-sugar-httpwwwdanoneyogurtca/245829349627994/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fk, février 27). *Le nouveau yogourt Danone, sans sucre ajouté et avec des ingrédients simples provenant de source 100 % naturelle. Parce que nous...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/DanoneCanada/videos/le-nouveau-yogourt-danone/705296989866394/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fl, février 27). *The new Danone yogurt, made with no added sugar and 100% natural source ingredients. Because we believe nature is sweet enough. 😊* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/DanoneCanada/videos/the-new-danone-yogurt/306474603314501/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fm, avril 17). *Vous voulez essayer le nouveau Danone sans sucre ajouté? Envoyez-nous un message avant le vendredi 19 avril à 17h....* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/login/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FDanoneCanada%2Fposts%2F2233601813371113>

- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fn, avril 17). *Want to try the new Danone with no added sugar? Send us a message before Friday April 19 at 5pm*...* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FDanoneCanada%2Fposts%2F2233601166704511>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fo, juin 1). *Great yogurt always rises to the top! And ours is made with fresh milk sourced from a small network of...* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fp, juin 1). *Vous cherchez la crème des yogourts? Le nôtre est fabriqué à partir de lait frais provenant d'un petit réseau de...* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fq, juin 10). *#CONTEST Want to win a REVOLUTIONARY GIFT BASKET full of innovative kitchen accessories and free products, A VALUE OF...* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FDanoneCanada%2Fposts%2F2322274001170560>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fr, juin 28). *Jamais, dans tes rêves de bouffe les plus fous, tu n'aurais pu imaginer un yogourt plus révolutionnaire.* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FDanoneCanada%2Fposts%2F2357063121024981>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fs, juin 28). *Never in your wildest food dreams could you have imagined a more revolutionary yogurt.* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019ft, juin 28). *Que voulez-vous, je suis né comme ça : aucun sucre ajouté, seulement de vraies saveurs de fruits.* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/>
- Danone Canada [@DanoneCanada]. (2019fu, juin 28). *What can I say, I was born this way: no added sugar, just real fruit.* [Message]. Facebook. <https://www.facebook.com/login/?next=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FDanoneCanada%2Fposts%2F2357158277682132>

DOCUMENTS INSTITUTIONNELS : DANONE CANADA

- ²⁶ Danone Canada. (s.d.-a). *Engagement social et environnemental 2019*. [Rapport]. Danone Canada. https://www.danone.ca/fr/notre-engagement/2019_engagements_sociaux_enviromementaux_vf.pdf
- Danone Canada. (s.d.-b). *Social and environmental commitments 2019*. [Rapport]. Danone Canada. https://www.danone.ca/our-purpose/2019_social_and_environmental_commitments.pdf
- Danone Canada. (2019fv, février 19). *Simply Sensational: New Danone Yogurt Goes Back to Basics* [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/danone-yogurt/>
- Danone Canada. (2019fw, février 20). *Tout simplement remarquable : le nouveau yogourt Danone revient à l'essentiel* [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/nouveau-yogourt-danone/>
- Danone Canada. (2019fx, mars 8). *DANONE CANADA ANNOUNCES INAUGURAL WOMEN'S LEADERSHIP AWARDS*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/womens-leadership-awards/>
- Danone Canada. (2019fy, mars 8). *DANONE CANADA CRÉE DEUX PRIX DE LEADERSHIP FÉMININ*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/fr/womens-leadership-awards/>
- Danone Canada. (2019fz, avril 4). *Le concours OIKOSMD La collation gagnante illumine votre épicerie*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/fr/oikos-snack-to-win-contest/>
- Danone Canada. (2019ga, avril 4). *OIKOS® Snack to Win Contest Lights Up Grocery Aisle*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/oikos-snack-to-win-contest/>

²⁶ Les communications pour lesquelles l'auteur n'est pas Danone Canada sont des communiqués de presse repartagés par Danone Canada sur son site internet puis qui concernent la filiale, mais qui ont été écrits par une autre entité.

- Danone Canada. (2019gb, juillet 12). *Calgary Celebrities Flip Pancakes for Breakfast Club of Canada*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/calgary-celebrities-flip-pancakes-for-breakfast-club-of-canada/>
- Danone Canada. (2019gc, juillet 12). *Des célébrités de Calgary font sauter des crêpes pour le Club des petits déjeuners*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/fr/calgary-celebrities-flip-pancakes-for-breakfast-club-of-canada/>
- Danone Canada. (2019gd, octobre 16). *À l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation, les Canadiens se disent préoccupés de l'accès à la nourriture*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/fr/on-world-food-day-canadians-cite-concerns-about-food-access/>
- Danone Canada. (2019ge, octobre 16). *On World Food Day, Canadians Cite Concerns about Food Access*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/on-world-food-day-canadians-cite-concerns-about-food-access/>
- Danone Canada. (2019gf, novembre 22). *Danone Canada Named one of Canada's Top 100 Employers*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/danone-canada-named-one-of-canadas-top-100-employers/>
- Danone Canada. (2019gg, novembre 22). *Danone Canada nommée parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada*. [Communiqué]. Danone Canada. <https://www.danone.ca/fr/danone-canada-named-one-of-canadas-top-100-employers/>
- One Planet Business for Biodiversity (OP2B). (2019a, septembre 23). *NINETEEN LEADING COMPANIES JOIN FORCES TO STEP UP ALTERNATIVE FARMING PRACTICES AND PROTECT BIODIVERSITY, FOR THE BENEFIT OF PLANET AND PEOPLE*. [Communiqué]. OP2B. <https://www.danone.ca/nineteen-leading-companies-join-forces-to-step-up-alternative-farming-practices-and-protect-biodiversity-for-the-benefit-of-planet-and-people/>

One Planet Business for Biodiversity (OP2B). (2019b, septembre 23). *NINETEEN LEADING COMPANIES JOIN FORCES TO STEP UP ALTERNATIVE FARMING PRACTICES AND PROTECT BIODIVERSITY, FOR THE BENEFIT OF PLANET AND PEOPLE*. [Communiqué]. OP2B. <https://www.danone.ca/nineteen-leading-companies-join-forces-to-step-up-alternative-farming-practices-and-protect-biodiversity-for-the-benefit-of-planet-and-people/>

PAGES DU SITE INTERNET : DANONE CANADA

Danone Canada. (2020a). *Bienvenue à Danone*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/>

Danone Canada. (2020b). *Carreers*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/careers/>

Danone Canada. (2020c). *Carrières*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/careers/>

Danone Canada. (2020d). *Nos Employés*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/nos-employes/>

Danone Canada. (2020e). *Notre engagement*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/our-purpose/>

Danone Canada. (2020f). *Notre entreprise*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/our-business/>

Danone Canada. (2020g). *Our business*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/our-business/>

Danone Canada. (2020h). *Our People*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/fr/nos-employes/>

Danone Canada. (2020i). *Our purpose*. Danone Canada. Récupéré Le 9 le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/our-purpose/>

Danone Canada. (2020j). *Welcome to Danone*. Danone Canada. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.ca/>

PUBLICATIONS TWITTER : MAISON-MÈRE DE DANONE

Agropur coopérative [@agropurcoop]. (2019, août 23). *Aujourd'hui, nous nous joignons à 33 autres entreprises internationales engagées dans la lutte contre les #inégalités. #meilleurmonde #G7Biarritz #B4IG* <http://bit.ly/33UZjy4> [Gazouillis - Danone a retweeté Agropur coopérative]. Twitter. <https://twitter.com/agropurcoop/status/1164911570868211713>

Ahmad Alhamid [@AmaHimunk]. (2019, octobre 12). *Interviewed @EmmanuelFaber, Danone CEO. With the signature #PlayFootballChangeTheGame, the kids are THE GAME CHANGERS in the way they behave, fairplay...* [Gazouillis - Danone a retweeté Ahmad Alhamid]. Twitter. <https://twitter.com/amahimunk/status/1183059306490617856>

Andre Agassi [@AndreAgassi]. (2019a, mai 8). *Time to celebrate #Danone100Years of @danone at #TheLoveBehindFood Summit!! Together we'll initiate change towards healthier nutrition for ourselves and for...* [Gazouillis - Danone a retweeté Andre Agassi]. Twitter. <https://twitter.com/andreagassi/status/1126022389601464326>

Andre Agassi [@AndreAgassi]. (2019b, mai 13). *New generations will help to build a more sustainable food future and in #TheLoveBehindFood we empowered them to lead...* [Gazouillis - Danone a retweeté Andre Agassi]. Twitter. <https://twitter.com/andreagassi/status/1127987956516556802>

AXA [@AXA]. (2019, août 23). *"By joining the Business for Inclusive Growth initiative, we aim at working and developing collective solutions with other..."* [Gazouillis - Danone a retweeté AXA]. Twitter. <https://twitter.com/axa/status/1164893877515489281>

BASF [@BASF]. (2019, août 23). *We are part of #G7 Business for #InclusiveGrowth coalition powered by the @OECD to advance human rights throughout value chains...* [Gazouillis - Danone a retweeté BASF]. Twitter. <https://twitter.com/basf/status/1164870788710842368>

BNP Paribas Group [@BNPParibas]. (2019, août 23). *[#BNPPCoalitions] Today #BNPParibas reaffirms its commitment to tackle #inequality by joining, along with 33 leading international companies, the #G7 Business...* [Gazouillis - Danone a retweeté BNP Paribas Group]. Twitter. <https://twitter.com/bnpparibas/status/1164883916836220928>

- BOMO Anne [@Annebomo]. (2019a, mai 8). *@Ashoka kids and @AndreAgassi ready to discuss healthy habits for the new generation #danone100years #TheLoveBehindFood* [Gazouillis - Danone a retweeté BOMO Anne]. Twitter. <https://twitter.com/annebomo/status/1126038485843042304>
- BOMO Anne [@Annebomo]. (2019b, mai 9). *@Danone is a pioneer in establishing relationships of trust and long term with their farmers, generating employment and and value...* [Gazouillis - Danone a retweeté BOMO Anne]. Twitter. <https://twitter.com/annebomo/status/1126442300777824257>
- BOMO Anne [@Annebomo]. (2019c, mai 9). *Through the past 100 years @danone has always maintained the importance of love and respect for animals. Nutritionists, veterinarians and...* [Gazouillis - Danone a retweeté BOMO Anne]. Twitter. <https://twitter.com/annebomo/status/1126431075193053184>
- CareCentrix [@CareCentrix]. (2019, août 23). *We're all-in on #InclusiveGrowth with @OECD #B4IG.* [Gazouillis - Danone a retweeté CareCentrix]. Twitter. <https://twitter.com/carecentrix/status/1164879450913280001>
- Cécile Cabanis [@CecileCabanis]. (2019a, janvier 22). *Happy to share that @Danone is one of the 126 companies to be ranked A on the 2018 @CDP Climate...* [Gazouillis - Danone a retweeté Cécile Cabanis]. Twitter. <https://twitter.com/cecilecabanis/status/1087666218130120705>
- Cécile Cabanis [@CecileCabanis]. (2019b, février 6). *After the @CDP Climate Change List, proud that @Danone has made the Supplier Engagement leader board. With most of CO2...* [Gazouillis - Danone a retweeté Cécile Cabanis]. Twitter. <https://twitter.com/cecilecabanis/status/1093105805249953792>
- Cécile Cabanis [@CecileCabanis]. (2019c, février 25). *.@CDP has recognized @Danone as best-in-class in the Food and Beverage league to deliver a low-carbon future. Congratulations to the great...* [Gazouillis - Danone a retweeté Cécile Cabanis]. Twitter. <https://twitter.com/cecilecabanis/status/1100002683728080897>
- CGF_Collaboration for Healthier Lives [@CGF_Health]. (2019, juillet 3). *@CGF_The_Forum Health & Wellness Pillar Co-Chair @IGrosmaître @Danone sharing key insights this morning about how the industry can...* [Gazouillis - Danone a retweeté CGF_Collaboration for Healthier Lives]. Twitter. https://twitter.com/cgf_health/status/1146354939108745218

- Danone [@Danone]. (2019k, janvier 1). *We wish you a healthy, happy and successful 2019! #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis -Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1080146633927675910>
- Danone [@Danone]. (2019l, janvier 16). *Danone is proud to be selected for the 2019 @Bloomberg Gender Equality Index. We will continue using transparency as a tool...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1085515001266352128>
- Danone [@Danone]. (2019m, janvier 17). *As more and more people are looking to integrate dairy-free options into their flexitarian lifestyles, we launched Good Plants to give...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1085954878021734400>
- Danone [@Danone]. (2019n, janvier 21). *At Danone, we are committed to create and foster an inclusive and diverse environment. As part of this ongoing...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1087268578632630277>
- Danone [@Danone]. (2019o, janvier 24). *Our social business incubator for low income population #DanoneCommunities announced a new investment in Oshun, that aims at developing access...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1088481046419726341>
- Danone [@Danone]. (2019p, février 2). *Wetlands are vital for people and nature. That's why we've been partnering with @RamsarConv for more than 20 years. Find...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1091652451277701121>
- Danone [@Danone]. (2019q, février 4). *Through @Nutricia, we are committed to support the fight against malnutrition in cancer patients Flèche vers la droite <http://bit.ly/2RA7dWh>. Join us in sharing your...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1092378067744505856>
- Danone [@Danone]. (2019r, février 7). *100 years ago, Isaac Carasso made the first ever Danone yogurt. Over the years, it's moved from the pharmacy shelves...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1093554830130458624>
- Danone [@Danone]. (2019s, février 8). *Our natural mineral water brand Volvic recently launched Volvic Essence, a refreshing organic water-based beverage with an unique combination of...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1093826363449098240>

- Danone [@Danone]. (2019t, février 11). *Our Spanish natural mineral water brand @AguaFontVella has partnered with start-up <http://water.io>, to launch Coach2O, a smart cap that tracks...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1095005460820824064>
- Danone [@Danone]. (2019u, février 14). *Danone has been working with @livelih00ds since 2011 to support smallholder farmers around the world. Discover our latest project in...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1096097787048013824>
- Danone [@Danone]. (2019v, février 19). « *How is the business positioned for the current year and beyond?* » @EmmanuelFaber answers. *Watch the full video: <https://youtu.be/r84R3KcJyUc> #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1097873736592699394>
- Danone [@Danone]. (2019w, février 19). *In 2018, we reaffirmed our #OnePlanetOneHealth vision and launched Danone 2030 Goals: a set of long-term objectives embedding the business...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1097752700937293824>
- Danone [@Danone]. (2019x, février 19). « *What are the key highlights of the 2018 results?* » @EmmanuelFaber answers. *Watch the full video: <https://youtu.be/r84R3KcJyUc> #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1097821959100997633>
- Danone [@Danone]. (2019y, février 19). *You launched your 2030 Goals in 2018. What progress have you made so far?" @EmmanuelFaber answers. #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1097858613111066624>
- Danone [@Danone]. (2019z, février 20). *.@DanoneFR will be at the Paris International Agricultural Show from Feb. 23rd to March 3rd! Come meet the team...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1098273388156542978>
- Danone [@Danone]. (2019aa, février 26). *.@EmmanuelFaber on stage at the #GFSI Conference 2019 today speaking about #FoodSafety, #Innovations, and the challenges facing the #FoodIndustry in...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1100455662461571074>

- Danone [@Danone]. (2019ab, février 28). *Food is best enjoyed together. That's why @Nutricia organizes countless events for people with rare metabolic disorders who have to...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1101085651305402368>
- Danone [@Danone]. (2019ac, mars 5). *We're happy to announce a new investment in Health For Life Capital II, a venture capital fund focusing on the microbiome...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1102951855087386624>
- Danone [@Danone]. (2019ad, mars 8). *Gender balance is a key priority in our Inclusive Diversity agenda. In 2018, 50% of our manager, director and executive...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1103975128885542912>
- Danone [@Danone]. (2019ae, mars 12). *From Isaac Carasso's first jars to this day, our conviction that we can contribute to good health through simple, natural...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1105485165202231297>
- Danone [@Danone]. (2019af, mars 14). *Kidney disease, affecting nearly 850M people worldwide, often arises from the social conditions in which people are born, grow...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1106117178821148672>
- Danone [@Danone]. (2019ag, mars 14). *Our chairman & CEO @EmmanuelFaber was in Nairobi this morning for the @oneplanetsummit, to share our commitments in protecting biodiversity...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1106276119593009153>
- Danone [@Danone]. (2019ah, mars 14). *We're proud to support the @livelih00ds-Hifadhi project that aims to equip rural communities with cookstoves that reduce wood consumption...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1106178378258960387>
- Danone [@Danone]. (2019ai, mars 15). *Our natural mineral water brand, Aqua d'Or, launches the 1st bottle made of 100% recycled PET in Denmark and commits...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1106572923526098944>
- Danone [@Danone]. (2019aj, mars 18). *Danone has received the #GEEIS-DIVERSITY certification for 3 of its subsidiaries. Created by @ArborusEgalite, this label recognizes our level of...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1107573817336102912>

- Danone [@Danone]. (2019ak, mars 18). *Danone supports inclusive recycling models. In 2018, with the Danone Ecosystem Fund, we invested in 10 initiatives in 8 countries...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1107627752910475264>
- Danone [@Danone]. (2019al, mars 22). *2 months ago, #DanoneCommunities invested in its 6th social business in access to safe drinking water with Oshun. Oshun aims...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1109047748253437958>
- Danone [@Danone]. (2019am, mars 22). *#DanoneCommunities, our social business incubator for low-income population, announces a new investment in Impact Water Nigeria. Its mission is to...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1109039808565919744>
- Danone [@Danone]. (2019an, mars 22). *With now more than 3 million beneficiaries around the world, #DanoneCommunities accelerates access to safe drinking water for all, thus...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1109054789076307968>
- Danone [@Danone]. (2019ao, mars 25). *Our new green production site is a sustainable, zero-waste facility powered with 100% renewable electricity. Using advanced environmental technologies and...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1110225250141306881>
- Danone [@Danone]. (2019ap, mars 25). *The @Nutricia Cuijk facility will produce highly specialized infant formula that meets the needs of infants diagnosed with specific medical...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1110228944547131392>
- Danone [@Danone]. (2019aq, mars 25). *Today is the big inauguration of our brand new, zero-waste @Nutricia production facility for specialized infant formula in The Netherlands...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1110224023647076358>
- Danone [@Danone]. (2019ar, mars 26). *#ICYMI Yesterday, we inaugurated the opening of our @Nutricia facility in The Netherlands. 100% powered by renewable electricity, this sustainable...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1110534854553280512>
- Danone [@Danone]. (2019as, mars 28). *Our Danone yogurt is a simple product, with the simple aim to improve health, rooted in one of the oldest...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1111317191968915456>

- Danone [@Danone]. (2019at, avril 2). *We are thrilled that Danone has been awarded by @Enviro_Finance for its innovative €300m social bond launched last year to finance...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1113084477188857856>
- Danone [@Danone]. (2019au, avril 17). *Chairman CEO @EmmanuelFaber comments on Q1 performance. #Q12019 \$BN* [Gazouillis]. Twitter.<https://twitter.com/danone/status/1118406890961219584>
- Danone [@Danone]. (2019av, avril 22). *Convinced of the importance of a healthy planet, Danone is fully committed to protecting nature's biggest gift: its rich diversity...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1120285615612997633>
- Danone [@Danone]. (2019aw, avril 23). *We're proud to share that two new entities are now #BCorp certified! Congratulations to Danone Egypt and Blédina for this...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1120723726537039874>
- Danone [@Danone]. (2019ax, avril 25). *As a founding act to bring #Danone2030goals to life, we created an innovative governance model - « One Person, One Voice, One Share »...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1121422402603372544>
- Danone [@Danone]. (2019ay, avril 25). *At Danone, our aim is to inspire healthier and more sustainable eating and drinking habits, in line with our #OnePlanetOneHealth...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1121402023390384130>
- Danone [@Danone]. (2019az, avril 25). *Echoing our « One Person, One Voice, One Share » program and Danone's 100th anniversary, we invited 100 employees to attend today's...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1121434186269843457>
- Danone [@Danone]. (2019ba, avril 25). *#TBT Last year, we launched the #Danone2030goals. Flowing from our #OnePlanetOneHealth vision, we've defined a set of 9 long-term goals...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1121409868433379328>
- Danone [@Danone]. (2019bb, avril 26). *Save the date! Calendrier à spirale On May 8th and 9th we will celebrate our 100th anniversary with "The Love Behind Food Summit"!...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1121772082373758977>

- Danone [@Danone]. (2019bc, mai 2). *Our water brand @SehatAQUA launched Indonesia's first bottle made entirely from recycled plastic. It aims to help raise consumer awareness...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1123981150433705984>
- Danone [@Danone]. (2019bd, mai 7). *D-1 before #TheLoveBehindFood Summit: a day of talks and debates with pioneers & innovators from around the world...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1125738880949456901>
- Danone [@Danone]. (2019be, mai 7). « *How will encounters define the next 100 years of Danone?* » #Danone100Years [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1125824871433474048>
- Danone [@Danone]. (2019bf, mai 8). *.@CeciliaMTham "The future of food is questioning whether we can do something along the line of a sustainable future, beautifully..."* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126065716073988101>
- Danone [@Danone]. (2019bg, mai 8). *Celebrating 100 years since the creation of our 1st yogurt today, we are proud to share that we will open...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126040590142115841>
- Danone [@Danone]. (2019bh, mai 8). *.@EATforum science director @fadeclerck is at the #LoveBehindFood summit to address the critical challenge of producing healthy food while protecting...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126074424778731520>
- Danone [@Danone]. (2019bi, mai 8). « *How do #BCorp and our dual project of economic success and social progress prepare Danone for the future?* » #Danone100Years [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1125999110824366080>
- Danone [@Danone]. (2019bj, mai 8). *.@Ideakin from @IDEO on stage at #TheLoveBehindFood summit. "We can use the power of design to help us solve large-scale..."* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126056519617929216>
- Danone [@Danone]. (2019bk, mai 8). *"The love for our children is no different today than it was a 100 years ago, or the way it'll..."* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126141304763756544>

Danone [@Danone]. (2019bl, mai 8). *"We have to start taking big steps, change our behaviors. Companies don't make decisions, people do. It's our responsibility to..."* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1126070531642535937>

Danone [@Danone]. (2019bm, mai 9). *Danone is a story of pioneers. In 1919 Isaac Carasso develops a simple product, with a simple aim to improve...*

[Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1126485315634462727>

Danone [@Danone]. (2019bn, mai 9). *In the 100 years that Danone has been crafting yogurts, we have upheld a commitment to sustainable economic, social and...* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1126446347090112512>

Danone [@Danone]. (2019bo, mai 9). *We are committed in building long-term relationships with farmers, supporting local employment & communities. The Can Ribas farm has worked...* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1126431286393020416>

Danone [@Danone]. (2019bp, mai 13). *Danone is a story of encounters - around science, health & humanity. #Danone100Years* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1127921437325631490>

Danone [@Danone]. (2019bq, mai 14). *Danone is a story of visions, for a world in which our health and that of our planet are interconnected. #Danone100Years* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1128291498611679233>

Danone [@Danone]. (2019br, mai 15). *Happy to celebrate the 100th birthday of our iconic Danone Yogurt with our employees from all over the world! Bombe de table #Danone100Years* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1128644805813264385>

Danone [@Danone]. (2019bs, mai 15). *We are joining forces with @BNPParibas and @engiegroup for the #Intrapreneurs4Good initiative, empowering employees to launch innovative projects that benefit...* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1128690150895124480>

Danone [@Danone]. (2019bt, mai 22). *Last September, all Danone brands in France donated a full day's sales - over €5m in total - to support regenerative agricultural...* [Gazouillis]. Twitter.

<https://twitter.com/danone/status/1131219630931021824>

- Danone [@Danone]. (2019bu, mai 22). *Our ambition is to produce healthy food that protects biodiversity through #RegenerativeAgriculture practices. It includes among others, protecting soils, water...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1131135781043605504>
- Danone [@Danone]. (2019bv, mai 22). *Protecting natural habitat around our water resources: Fundación Villavicencio was created in 2015 to manage and protect biodiversity of the...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1131171694868127745>
- Danone [@Danone]. (2019bw, mai 22). *With the @livelih00ds carbon fund and @naandi_india, we set up a collective movement where 18,000 hectares of the Araku Valley...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1131190175734882304>
- Danone [@Danone]. (2019bx, mai 28). *"At Danone, we have begun to campaign for change in the way we grow our food. Diversity and freedom of...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1133320948713689088>
- Danone [@Danone]. (2019by, mai 28). *"The challenge for all of us will be to drive tremendous progress collectively through data and technology while maintaining inclusiveness...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1133324015035211776>
- Danone [@Danone]. (2019bz, mai 29). *The @danonenationcup & NGO @MindsWatering teamed up to deliver safe drinking water to 30.000+ children in India through a crowdfunding* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1133718606032855040>
- Danone [@Danone]. (2019ca, juin 1). *We're proud to work with tens of thousands of farmers worldwide, and are committed to building durable relationships with them...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1134748407183134721>
- Danone [@Danone]. (2019cb, juin 5). *We're proud to be partnering with @UNITAR through @uncclern for the launch of a free-access e-learning course on sustainable diet...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1136300207212310535>
- Danone [@Danone]. (2019cc, juin 7). *Danone strongly believes that #regenerativeagriculture is part of the solutions to reach sustainable food systems. @IDDRI_ThinkTank and Danone will foster...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1136981117859520513>

- Danone [@Danone]. (2019cd, juin 11). *We're holding a side event at #EATFORUM19 tomorrow at 7AM with @IDDRI_ThinkTank. Join us to discuss how academics, farmers, civil...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1138420081527009280>
- Danone [@Danone]. (2019ce, juin 12). *We are meeting growing consumer preferences for more natural and organic products, echoing our #OnePlanetOneHealth vision. Find out more about...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1149667546901049344>
- Danone [@Danone]. (2019cf, juin 18). *Read how our @Nutricia team develops new tech to help patients and caregivers manage conditions like epilepsy with medical nutrition* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1141019218160340992>
- Danone [@Danone]. (2019cg, juin 25). *After winning the #NLPackAwards for brand-new packaging format for tube-feeds, the OpTri bottle is nominated again for Packaging Innovation @StarpackAwards!...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1143525821740724225>
- Danone [@Danone]. (2019ch, juin 25). *We remain focused on driving a long-term transformation and leading the way to create and share sustainable value. #HI2019 \$BN* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1154312369901887488>
- Danone [@Danone]. (2019ci, juin 27). *Our research teams partnered with @UCSanDiego to advance the understanding of the connection between the microbiome and diets through the 'The...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1144217152980955138>
- Danone [@Danone]. (2019cj, juin 31). *Reinventing sustainable shopping: shop, return, repeat! Loop is a innovative approach to shopping, born out of a desire to offer...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1156536702623735808>
- Danone [@Danone]. (2019ck, juillet 4). *.@HappyFamily recently launched Clearly Crafted Cereals, a range of organic cereals for little ones, made with simple ingredients. #OnePlanetOneHealth #WeInnovate* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1146752326897680384>
- Danone [@Danone]. (2019cl, juillet 9). *Learn how @Nutricia works to promote access to the benefits of medical nutrition, which supports the ever-greater number of older...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1148577547258482691>

- Danone [@Danone]. (2019cm, juillet 16). *[Thread Flèche vers le bas] #Throwback to Danone's 2018 key milestones, which saw the launch of many inspiring initiatives and innovations. #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1151124768374087680>
- Danone [@Danone]. (2019cn, juillet 17). *2018 was marked by innovation in every aspect of our business to accelerate the #FoodRevolution.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1151473753190227968>
- Danone [@Danone]. (2019co, juillet 18). *Growing with purpose to better serve the #FoodGeneration: final #Throwback to last year's key milestones.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1151862485575720961>
- Danone [@Danone]. (2019cp, juillet 22). *Danone Communities announces a new investment in Drinkwell, in partnership with @GlobalInnovFund. Drinkwell's mission is to facilitate access to safe...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1153341572601262086>
- Danone [@Danone]. (2019cq, juillet 26). *.@EmmanuelFaber: "Collaboration with partners is key to accelerate the food revolution. For Danone, start-ups like @promusFR and @agricool are playing..."* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1154776662648786944>
- Danone [@Danone]. (2019cr, juillet 26). *The #InnovationPlayground is back this year during the @EvianChamp with @SocieteGenerale, @IBM_France and 8 startups around the #FoodRevolution, Sports, Health...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1154681764339757056>
- Danone [@Danone]. (2019cs, juillet 30). *Learn how @Nutricia is investing in new technologies to achieve 100% carbon neutrality in its plant in New ZealandGlobe terrestre Asie-Australie <https://danone.com/stories/articles-list/balclutha1.html> #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1156190098163142656>
- Danone [@Danone]. (2019ct, août 1). *Discover Volvic's First 100% Recycled PET bottle! Enjoy the unique taste of Volvic natural mineral water in its 8L format...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1156916074153222145>
- Danone [@Danone]. (2019cu, août 8). *The newly published @IPCC_CH report on #climatechange & land highlights the need for collective action starting with soil health. As...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1159444665684418561>

- Danone [@Danone]. (2019cv, août 8). *With the help of many partners and initiatives such as #4per1000 (<https://4p1000.org>), we remain fully committed to address the global...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1159444669492813824>
- Danone [@Danone]. (2019cw, août 9). *Discover @Alpro coffee in a barista style format made from plant-based ingredients! Indulge yourself with this chilled coffee on the...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1159799495661633537>
- Danone [@Danone]. (2019cx, août 13). *Discover Żywiec Zdrój's first bottle made from 100% recycled plastic! Enjoy Żywiec Zdrój crystal clear spring water in its 5L...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1161252080687951873>
- Danone [@Danone]. (2019cy, août 14). *Our natural mineral water brand @AguaFontVella takes its source from the heart of protected natural lands in Spain. Learn more: <https://danone.com/stories/articles-list/protected-natural-space.html>* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1161623509908332544>
- Danone [@Danone]. (2019cz, août 16). *.@sehatAQUA, our mineral water brand from Indonesia, has taken strong commitments towards the circularity of packaging: <https://danone.com/stories/articles-list/aqua-plastic-pledge.html>* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1162340731157041154>
- Danone [@Danone]. (2019da, août 23). *The #B4IG initiative, spearheaded by Danone and coordinated by the @OECD, is presented today to President @EmmanuelMacron in connection with...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1164899044524773378>
- Danone [@Danone]. (2019db, août 24). *During @BCorpEurope's #LeadtheBeat Summit, we proudly announced that our Belgium & Netherlands dairy entities are #BCorp certified! Our B Corp...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1176432373329780737>
- Danone [@Danone]. (2019dc, août 27). *#DanoneCommunities, our social business incubator, is present at @siwi_water's #WWWeek in Stockholm, to showcase our work on water access solutions...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/11662725271544504327>

- Danone [@Danone]. (2019dd, août 28). *A couple of months ago, @danonenationcup and NGO @MindsWatering teamed up to deliver safe drinking water to children in India...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1166686437107994624>
- Danone [@Danone]. (2019de, août 29). *#DidyouKnow that #Bcorp certified, French baby food brand Blédina has been around since the late 19th century?* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1167088449775685633>
- Danone [@Danone]. (2019df, août 30). *B Corp certified U.S. brand @HappyFamily has been offering healthy nutrition to little ones since 2006.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1167443106683334657>
- Danone [@Danone]. (2019dg, septembre 2). *Żywiec Zdrój is the biggest water producer in Poland and a renowned local spring water brand.* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1168517092016087040>
- Danone [@Danone]. (2019dh, septembre 5). *Every year, @BCorporation recognizes B Corps creating the greatest impact. We are happy to announce that Grameen Danone Foods is...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1169635758346526722>
- Danone [@Danone]. (2019di, septembre 6). *#BestForTheWorld2019#BTheChange* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1169882681460457472>
- Danone [@Danone]. (2019dj, septembre 9). *Delighted to share that Danone Dairy Ireland is the first Irish FMCG to be certified @BCorporation, reflecting our commitment to...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1170976058994282497>
- Danone [@Danone]. (2019dk, septembre 11). *We are proud to share that Nutricia Bagó, a Danone and Laboratorios Bagó subsidiary in Argentina, is now a @BCorporation...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1171770171691819008>
- Danone [@Danone]. (2019dl, septembre 16). *Our best shot at tackling #climatechange could be right under our feet. During #ClimateActionSummit, we look forward to working...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1173651903600836608>

- Danone [@Danone]. (2019dm, septembre 17). *Proud of this recognition for our Social School for Women's Empowerment project at the @UN HQ by @ArborusEgalite. The #GEEIS #SDG...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1173988343929090054>
- Danone [@Danone]. (2019dn, septembre 20). *En direct de #FoodUseTech, et de la table ronde consacrée au « mieux manger ». Danone souhaite donner à chacun la possibilité...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1175067527845732353>
- Danone [@Danone]. (2019do, septembre 23). *2 minutes with @EmmanuelFaber to understand #OP2B. #Biodiversity #ClimateAction #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176191831316533250>
- Danone [@Danone]. (2019dp, septembre 23). *#Biodiversity is a backbone of life – yet we're losing it at an unacceptable rate. Today at the @UN #ClimateAction Summit...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176127932865097732>
- Danone [@Danone]. (2019dq, septembre 23). *The global food/agricultural ecosystem is critically dependent on biodiversity. It's our lifeline and it's disappearing rapidly. We need immediate collective...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176111347672768513>
- Danone [@Danone]. (2019dr, septembre 24). *“We have broken the cycle of life. And the missing link is biodiversity in our fields”: our Chairman & CEO...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176540363265380354>
- Danone [@Danone]. (2019ds, septembre 25). *At this week's @UN #ClimateAction Summit, we have strengthened our climate commitments by joining a global movement of leading companies...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176916475405328384>
- Danone [@Danone]. (2019dt, septembre 25). *« Nous avons brisé le cycle de la vie. Et le chaînon manquant est la biodiversité dans nos , champs » : @EmmanuelFaber au...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1176858717956034561>
- Danone [@Danone]. (2019du, septembre 26). *2 minutes with our Nature & Water cycle expert @SoubeiranEric to know more about Danone's commitments on #Biodiversity. #ClimateAction #OP2B #OnePlanetOneHealth* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1177260457775763457>

- Danone [@Danone]. (2019dv, septembre 30). *Today begins #EVEevian's biggest edition yet, with over 450 participants of 40 different nationalities! With a panel of 30 inspiring...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1178705134085427201>
- Danone [@Danone]. (2019dw, octobre 9). *Discover how we have progressed on our commitment to roll-out a gender-neutral global parental policy by 2020 in the 2019...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1181971985053736966>
- Danone [@Danone]. (2019dx, octobre 9). *Pauline is reporting live from Barcelona where the @danonenationcup has just kicked off! Stay tuned for the highlights and the finals on the 12th. #DNC2019* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1181970042675707906>
- Danone [@Danone]. (2019dy, octobre 10). *Thabani chatted with South African football sensation @Amanda_Dlamini9 (a.k.a. Toki) on her experience at the @danonenationcup and her best advice for...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1182349056955338759>
- Danone [@Danone]. (2019dz, octobre 10). *The « Good Life Goals », a simple and fun way to educate kids on the @UN #SDGs* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1182202600848084992>
- Danone [@Danone]. (2019ea, octobre 12). *« This generation is showing the path and will help to build another world [...] we believe in you, we believe in youth »...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1182926283900116992>
- Danone [@Danone]. (2019eb, octobre 16). *Our mission is to bring health through food to as many people as possible, thus advancing the #zerohunger objective. #WorldFoodDay* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184466254284886016>
- Danone [@Danone]. (2019ec, octobre 16). *This year again, @DanoneFR takes a stance for an agriculture that's more respectful of people's and the planet's health. Find...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184394094866554880>
- Danone [@Danone]. (2019ed, octobre 16). *[Thread] On this #WorldFoodDay, discover how Danone contributes to offer healthy & sustainable nutrition, that is affordable and accessible, through...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184447760113770496>

- Danone [@Danone]. (2019ee, octobre 16). *We strive to build on our in-depth knowledge of local contexts, socio-cultural dimensions and public health concerns to promote healthier...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184454442315333632>
- Danone [@Danone]. (2019ef, octobre 17). *We are proud to team up with @FAO and work together to scale up sustainable food & agricultural practices as...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1184727830011224065>
- Danone [@Danone]. (2019eg, octobre 21). *Last week, Christine M'rini, our VP Science & Health Specialized Nutrition joined a discussion on "Opportunities at the Intersection of..."* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1186302510920847362>
- Danone [@Danone]. (2019eh, octobre 23). *We are proud to announce that 2 out of 9 finalists for the #NudgeGlobalChallenge Awards 2019 are Danone employees! Kudos...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187021054163738626>
- Danone [@Danone]. (2019ei, octobre 23). *With the #SustainableDairyPartnership we are driving change towards a more #sustainable dairy industry. Proud to collaborate with @SAIPlatform on this...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1186944018921467904>
- Danone [@Danone]. (2019ej, octobre 25). *Danone's portfolio includes global and local brands, all of which are encouraged to support causes and initiatives that help promote...* [2Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187758502124687360>
- Danone [@Danone]. (2019ek, octobre 25). *Our ambition is to have each and every one at Danone feel included and able to contribute with their...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/danone/status/1187758462735933441>
- Danone [@Danone]. (2019el, octobre 25). *[Thread Flèche vers le bas] At Danone, we have over 100,000 people in over 55 countries around the world working together to embrace the...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187758449008037888>
- Danone [@Danone]. (2019em, octobre 25). *Valuing diversity and fostering inclusion is all about recognizing, respecting and leveraging human differences. By encouraging employees to be their...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187758487004221441>

- Danone [@Danone]. (2019en, octobre 25). *We believe that growing in an inclusive way, empowering our people and working with partners will create sustainable value for...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187758514669789184>
- Danone [@Danone]. (2019eo, octobre 25). *With an inclusive approach, we strive to build a diverse and inclusive workplace to support every person to grow and...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1187758474664562693>
- Danone [@Danone]. (2019ep, octobre 28). *.@TheOceanCleanup unveils InterceptorTM, a technology that intercepts plastic waste in rivers, before entering oceans. With @evianwater and @sehatAQUA, we joined...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1188804683202215937>
- Danone [@Danone]. (2019eq, octobre 31). *The Food Initiative, launched by @circulareconomy will bring together key actors to stimulate a global shift towards a regenerative food...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1189906361947176969>
- Danone [@Danone]. (2019er, novembre 12). *.@EmmanuelFaber, Chair of the #B4IG Board, comments the approved roadmap for the pledge to serve #InclusiveGrowth.* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1194252039674564609>
- Danone [@Danone]. (2019es, novembre 12). *Powered by the @OECD and spearheaded by Danone, #B4IG, the first-of-its-kind business coalition for inclusive growth expands to 40 member...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1194222145255149569>
- Danone [@Danone]. (2019et, novembre 20). *Encouraging healthy habits at an early age is essential! Inspired by @JessHainesPhD's research on parents' role in their children's eating...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1197075254465716225>
- Danone [@Danone]. (2019eu, novembre 25). *We are proud to share that Danone Waters Spain has been certified #BCorp! This includes the brands @AguaFontVella and @AguaLanjaron...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1199011697987608576>

- Danone [@Danone]. (2019ev, décembre 5). *Because healthy soils are essential to preserving our environment, we are committed to supporting our partners in sustainable agricultural practices...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1202625737620103168>
- Danone [@Danone]. (2019ew, décembre 5). *In France, through the « Les 2 Pieds Sur Terre » program with @MiiMOSA_fr, @InstitutElevage & supported by the Danone Ecosystem Fund...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1202655159366639617>
- Danone [@Danone]. (2019ex, décembre 9). *We are proud to share that Danone Waters Germany has been certified #BCorp! Congrats to our teams in Germany who...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1204025752838189056>
- Danone [@Danone]. (2019ey, décembre 11). *Thrilled to share that at the @UNFCCC #COP25, 3 of our entities signed the BLab pledge to net 0 carbon emissions...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1204811108038692864>
- Danone [@Danone]. (2019ez, décembre 13). *The #DNC2019 has received the CSR Initiative of the Year Award from @peaceandsport, whose Vice-President is @didierdrogba, after we raised...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danonenationcup/status/1205582600192057346>
- Danone [@Danone]. (2019fa, décembre 19). *2 minutes with @MathiasVicherat on the Open Doors initiative at Danone and how we made our centennial celebration a special...* [Gazouillis]. Twitter.
<https://twitter.com/danone/status/1207646990227648514>
- Danone España [@danone_es]. (2019, novembre 18). *Hoy hemos estado en el #LEADNetwork19 para hablar del viaje de transformación que estamos haciendo con una de nuestras marcas...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone España]. Twitter.
https://twitter.com/danone_es/status/1196461845441384449
- Danone France [@DanoneFR]. (2019a, mars 5). *Pour la 11ème année consécutive, nous nous engageons pour les @restosducoeur aux côtés de @CarrefourFrance Poignée de mains Rendez-vous jusqu'au 11 mars dans les...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone France]. Twitter.
<https://twitter.com/danonefr/status/1102848723376398341>

- Danone France [@DanoneFR]. (2019b, mars 15). *"Le plus important à mes yeux, c'est qu'on adosse en France des modèles alimentaires à des modèles agricoles qui régénèrent..."* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone France]. Twitter. <https://twitter.com/danonefr/status/1106488480752979968>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019e, mars 19). *700 kids from all over the world. Girls and boys. 56 teams. 27 represented countries. About 30,000 spectators. 2 World...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1108005206288228353>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019f, mars 21). *#DNC2019 edition kicks off with the new ambition to promote sport as a force for good. See you on October...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1108729984867274758>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019g, juin 6). *Proud to welcome the football legend @Carles5puyol as the 2019 World Final Ambassador! Come and join us to Play Football...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1136549437575225344>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019h, septembre 30). *@Yunus_center & @EmmanuelFaber believe in the power of sport & kids as agents of change and so do we! We...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1178610437065265153>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019i, octobre 11). *Presenting the ☆ ☆ of the 2019 boys tournament: Spain & Mexico! Will Spain win at home or will Mexico keep its...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1182687481898123264>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019j, octobre 11). *The 2019 girls tournament is dominated by Spain & France! Tomorrow Spain will compete at home against the French girls...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1182690044471074822>
- Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019k, octobre 12). *MEXICOOOOOO are the WORLD CHAMPIONS 2019! They came with one thing in mind: honor their predecessors and bring the cup...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter. <https://twitter.com/danonenationcup/status/1183077805447364608>

Danone Nations Cup [@danonenationcup]. (2019l, octobre 12). *SPAIN girls crowned WOOORLD CHAMPIOONS 2019! Surely playing in their country AND in their team @rcdespanyol stadium encouraged them to...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone Nations Cup]. Twitter.
<https://twitter.com/danonenationcup/status/1183083239356940291>

Danone North America [@DanoneNA]. (2019c, juin 11). *Proud to announce that Danone Waters of America (distributor of @evianwater in North America) has earned @BCorporation Certification. 100% of...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1138546849760124928>

Danone North America [@DanoneNA]. (2019d, septembre 23). *One quarter of our planet's biodiversity lives in the soil. That's why @Danone has launched #OP2B – a coalition of companies...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1176121137006297088>

Danone North America [@DanoneNA]. (2019e, septembre 24). *Sourcing ingredients like palm oil should never lead to deforestation. That's why @Danone has launched #OP2B – a coalition of companies...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1176488318877556742>

Danone North America [@DanoneNA]. (2019f, novembre 18). *Climate change is a profound, systemic challenge that requires urgent action—now. @Danone is leading a coalition of 19 of the...* [Gazouillis - Danone a retweeté Danone North America]. Twitter.
<https://twitter.com/danonena/status/1196597336916582401>

Ellen MacArthur Foundation [@circulareconomy]. (2019a, mars 14). *In October we launched the @NewPlasticsEcon #GlobalCommitment calling for businesses & governments to eliminate the plastic we don't need and...* [Gazouillis - Danone a retweeté Ellen MacArthur Foundation]. Twitter.
<https://twitter.com/circulareconomy/status/1106118409962573826>

Ellen MacArthur Foundation [@circulareconomy]. (2019b, juin 13). *From plastics to regenerative agriculture, @Danone is on a journey to deploy #circulareconomy principles across their business. #Summit2019* [Gazouillis - Danone a retweeté Ellen MacArthur Foundation]. Twitter.
<https://twitter.com/circulareconomy/status/1139128572545785856>

- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019d, janvier 11). *2 intriguing studies show that relocalized regenerative agriculture could serve healthier food habits, and halve carbon emissions. Great news for...* [Gazouillis]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1083813614623035395>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019e, février 19). *As part of « One Person. One Voice. One Share », our breakthrough governance model, over 75,000 people at Danone have contributed...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1097810632475361286>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019f, février 19). *Danone 2018 performance is aligned to long-term goals, leading the way to create and share sustainable value. #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1097751506072358912>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019g, février 19). *Danone 2018 performance was also supported by successful digital activations: building lifestyle brands with strong consumer connections. #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1097805723873038337>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019h, février 19). *In 2018, we delivered a solid performance and continued to successfully transform Danone for the future. We are well on...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1097813279899086848>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019i, février 19). *The step-up in our innovation capabilities has delivered a quarter of our revenues in 2018, and more premium...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1097805236679467008>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019j, février 19). *We've developed strategic categories in 2018, with targeted investment in organic, plant-based, probiotics, and reduced sugar categories. #FY2018 #DanoneResults \$BN* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/EmmanuelFaber/status/1097804333700268032>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019k, mars 1). *576 pages from FAO! Every week now a new report on the key role of biodiversity in food security...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1101437254562656256>

- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019l, avril 7). *Health has always been a pillar of @Danone 's DNA. This starts with our employees, offering them a safe & inclusive...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1114860875054292992>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019m, mai 8). *At #TheLoveBehindFood summit, celebrating #Danone100Years and imagining the food of tomorrow.* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1126111352773169153>
- Emmanuel Faber [@EmmanuelFaber]. (2019n, juin 27). *In Tokyo with French President @emmanuelmacron to present the Business for Inclusive Growth Initiative created with @OECD & large companies...* [Gazouillis - Danone a retweeté Emmanuel Faber]. Twitter. <https://twitter.com/emmanuelfaber/status/1144146513028890624>
- ENGIE [@ENGIEgroup]. (2019, août 23). [#InclusiveGrowth - #B4IG] « *ENGIE is proud to be a founding member of the Business for inclusive Growth coalition* » @isabelle_kocher [Gazouillis - Danone a retweeté ENGIE]. Twitter. <https://twitter.com/engiegroup/status/1164917491937796096>
- evian [@evianwater]. (2019a, janvier 24). *Going further in our circularity journey partnering with an innovative shopping system: @LoopStore_US by TerraCycle. This collaboration is a new...* [Gazouillis - Danone a retweeté Evian]. Twitter. <https://twitter.com/evianwater/status/1088379401757212673>
- evian [@evianwater]. (2019b, février 8). *Excited to reveal our 1st refillable glass water bottle designed by our Creative Advisor for Sustainable Innovation Design, @virgilabloh...* [Gazouillis - Danone a retweeté Evian]. Twitter. <https://twitter.com/evianwater/status/1093912845182517248>
- evian [@evianwater]. (2019c, février 26). « *ONE DROP CAN MAKE A RAINBOW* » *COLLECTION Arc-en-ciel* Discover the first creative project from the glass limited edition to the evian... [Gazouillis - Danone a retweeté Evian]. Twitter. <https://twitter.com/evianwater/status/1100325814007140352>
- evian [@evianwater]. (2019d, avril 16). *Today, we unveil our latest innovation: evian® (re)new, our first in-home water appliance. It has been endorsed by Virgil Abloh, evian®...* [Gazouillis - Danone a retweeté Evian]. Twitter. <https://twitter.com/evianwater/status/1118181053351518209>

- Fabrice Bonnifet [@FBonnifet]. (2019, août 1). "*La notion de croissance inclusive est au cœur de la perspective d'une économie de marché véritable, équitable, en faveur de...*" [Gazouillis - Danone a retweeté Fabrice Bonnifet]. Twitter.
<https://twitter.com/fbonnifet/status/1156951285880545281>
- Facundo Etchebehere [@Facundoetche]. (2019, novembre 26). *@livelih00ds supported by 10 companies committed to offset carbon emissions, delivering social & economic impact for vulnerable communities. @Danone, SAP...* [Gazouillis - Danone a retweeté Facundo Etchebehere]. Twitter.
<https://twitter.com/facundoetche/status/1199396345792086027>
- FAO Newsroom [@FAOnews]. (2019, octobre 17). *.@FAO and @Danone team up to improve global #nutrition and #foodsafety knowledge. Sharing data and knowledge on nutrition, food safety...* [Gazouillis - Danone a retweeté FAO Newsroom]. Twitter.
<https://twitter.com/faonews/status/1184733598169096195>
- Groupe CréCredit_Agricole]dit Agricole [@]. (2019, août 23). *#B4IG | We're proud to join 33 leading international companies within the @G7fr for #InclusiveGrowth coalition powered by the @OECD to...* [Gazouillis - Danone a retweeté Groupe Crédit Agricole]. Twitter.
https://twitter.com/credit_agricole/status/1164884239604703232
- Henri Bruxelles [@HenriBruxelles]. (2019, novembre 18). *On this @2EWWR, check out what our water brands are up to in terms of packaging innovation. Full story here Index pointant vers la droitehttps://bit.ly/2Qu8fGD* [Gazouillis - Danone a retweeté Henri Bruxelles]. Twitter.
<https://twitter.com/henribruxelles/status/1196377869569667074>
- Jean-Louis Chaussade [@JLChaussade]. (2019, août 23). *Today, #SUEZ joins 33 other leading international companies in committing to step up business action to tackle #inequality. Learn more...* [Gazouillis - Danone a retweeté Jean-Louis Chaussade]. Twitter.
<https://twitter.com/jlchaussade/status/1164831690797096968>
- Livelihoods Funds [@livelih00ds]. (2019a, janvier 22). *Water Challenges For Resilient Cities: The Solution Is (Also) Out Of Town! Discover case studies in #Brazil, #Burkina Faso, #Kenya...* [Gazouillis - Danone a retweeté Livelihoods Funds]. Twitter.
<https://twitter.com/livelih00ds/status/1087731638954536964>

- Livelihoods Funds [@livelihOOds]. (2019b, février 1). *#WorldWetlandsDay: Thanks to rural communities, our investors & partners, the 110 million mangrove trees we planted in Senegal, India &...* [Danone a retweeté Livelihoods Funds]. Twitter. <https://twitter.com/livelih00ds>
- Livelihoods Funds [@livelihOOds]. (2019c, mars 22). *#WorldWaterDay #Mexico: Discover how @livelih00ds is paving the way for a large-scale solution to mitigate an aquifer's deficit w/ @Danone, @Veolia...* [Gazouillis - Danone a retweeté Livelihoods Funds]. Twitter. <https://twitter.com/livelih00ds/status/1109091101028306944>
- Livelihoods Funds [@livelihOOds]. (2019d, novembre 26). *#ImpactInvestment #PressRelease #LCF3 Corporate investors and financial investors join forces to accelerate climate action: Livelihoods is launching its 3rd #Carbon Fund...* [Gazouillis - Danone a retweeté Livelihoods Funds]. Twitter. <https://twitter.com/livelih00ds/status/1199277280868130817>
- Luis Felipe Collaço [@lfcollaco]. (2019a, mai 8). *Five strategies aiming healthy and sustainable diet. @FDeclerck showing us that is possible and we need to act right now!...* [Gazouillis - Danone a retweeté Luis Felipe Collaço]. Twitter. <https://twitter.com/lfcollaco/status/1126074544299626496>
- Luis Felipe Collaço [@lfcollaco]. (2019b, mai 9). *Meet Josep Maria, a local dairy farmer at Can Ribas farm! In 1936 his great-grandparents bought the farm and started...* [Gazouillis - Danone a retweeté Luis Felipe Collaço]. Twitter. <https://twitter.com/lfcollaco/status/1126437689249525760>
- Mathias Vicherat [@MathiasVicherat]. (2019a, mai 8). *@AndreAgassi nous parle, à l'occasion des 100 ans de @Danone, des actions de sa fondation en faveur de l'éducation. Beaucoup...* [Gazouillis - Danone a retweeté Mathias Vicherat]. Twitter. <https://twitter.com/mathiasvicherat/status/1126033689090174976>
- Mathias Vicherat [@MathiasVicherat]. (2019b, juin 13). *At @Y7france to share @Danone's vision on a topic of the next @G7: inclusive growth. Businesses must look past short-term profit & reinvent their economic models, as new generations...* [Gazouillis - Danone a retweeté Mathias Vicherat]. Twitter. <https://twitter.com/mathiasvicherat/status/1139218225361817600>

Mathias Vicherat [@MathiasVicherat]. (2019c, juin 13). *.@Danone, with the @OECD and other companies, launched the business for inclusive growth initiative. #B4IG is about doing what's right...* [Gazouillis - Danone a retweeté Mathias Vicherat]. Twitter.

<https://twitter.com/mathiasvicherat/status/1139220418496278529>

OECD Better policies for better lives [@OECD]. (2019a, août 23). *The #G7 Business for #InclusiveGrowth coalition provides a space where companies can incubate, scale-up and replicate new inclusive business approaches. Find...* [Gazouillis - Danone a retweeté OECD Better policies for better lives]. Twitter.

<https://twitter.com/oecd/status/1164889004736765953>

OECD Better policies for better lives [@OECD]. (2019b, novembre 12). *#B4IG companies have committed to reducing #inequalities by: Advancing human rights in direct operations & supply chains. Building inclusive workplaces...* [Gazouillis - Danone a retweeté OECD Better policies for better lives].

Twitter. <https://twitter.com/oecd/status/1194196999425396736>

OECD Better policies for better lives [@OECD]. (2019c, novembre 12). *Tackling #inequality is everyone's business. Governments cannot go it alone; companies also have an essential role to play. See how...* [Gazouillis - Danone a retweeté OECD Better policies for better lives]. Twitter.

<https://twitter.com/oecd/status/1194193787347775488>

Pauline Guillou [@GuillouPau]. (2019, octobre 12). *I have just had the pleasure to interview @EmmanuelFaber (CEO of @Danone) about the link between @danonenationcup and our...* [Gazouillis - Danone a retweeté Pauline Guillou]. Twitter.

<https://twitter.com/guilloupau/status/1183056946326376448>

Renault Group [@renaultgroup]. (2019, août 23). *#B4IG | For many years, we have been committed to an inclusive and #SustainableMobility approach through our #MOBILIZERenault program. To Thierry...* [Gazouillis - Danone a retweeté Renault Group]. Twitter.

<https://twitter.com/renaultgroup/status/1164788601361534977>

Schneider Electric [@SchneiderElec]. (2019, août 23). *We're proud to commit to tackling #inequality by joining the #G7 Business for #InclusiveGrowth coalition, powered by the @OECD. Together...* [Gazouillis - Danone a retweeté Schneider Electric]. Twitter.

<https://twitter.com/schneiderelec/status/1164885058609733634>

- Sustainable Brands [@SustainableBrands]. (2019, juin 6). *We're hearing from the accomplished Global CMO at @Danone, Valerie Hernando-Pressé, on how brand leaders can put #humanity back into...* [Gazouillis - Danone a retweeté Sustainable Brands]. Twitter. <https://twitter.com/sustainbrands/status/1136624476068732928>
- The Microsetta Initiative [@microsetta]. (2019, juin 27). *Today is #WorldMicrobiomeDay, and to celebrate we are introducing #THDMI, our partnership with #Danone to engage citizen scientists interested in...* [Gazouillis - Danone a retweeté The Microsetta Initiative]. Twitter. <https://twitter.com/microsetta/status/1144265977019981828>
- UN Biodiversity [@UNBiodiversity]. (2019, septembre 23). *.@Danone CEO @EmmanuelFaber at #UN #ClimateActionSummit: 20 major food companies are putting #nature at the of their business, including \$500m...* [Gazouillis - Danone a retweeté UN Biodiversity]. Twitter. <https://twitter.com/unbiodiversity/status/1176261899337515012>
- UN Climate Change:Learn [@uncclearn]. (2019a, juin 5). *We are happy to announce the launch of one of our most anticipated #eLearning courses: #SustainableDiet, developed in partnership w/@Danone...* [Gazouillis - Danone a retweeté UN Climate Change:Learn]. Twitter. <https://twitter.com/uncclearn/status/1136297878459207681>
- UN Climate Change:Learn [@uncclearn]. (2019b, juillet 17). *A #SustainableDiet is: Protective and respectful of #biodiversity and ecosystems. Culturally acceptable. Economically fair and affordable. Nutritionally adequate, safe, and...* [Gazouillis - Danone a retweeté UN Climate Change:Learn]. Twitter. <https://twitter.com/uncclearn/status/1151393598988009473>
- UN Global Compact [@globalcompact]. (2019, mars 14). *We believe that women should not have to pick between career & family. @Danone is working on a gender-neutral parental...* [Gazouillis - Danone a retweeté UN Global Compact]. Twitter. <https://twitter.com/globalcompact/status/1106313438257664002>
- United Nations [@UN]. (2019, septembre 23). *The race against the climate crisis is a race we can win. @Danone's @EmmanuelFaber is at the UN #ClimateAction Summit in...* [Gazouillis - Danone a retweeté United Nations]. Twitter. <https://twitter.com/un/status/1176226583423660034>

WBCSD [@wbcsd]. (2019, septembre 23). *We're taking action for #biodiversity with the #OP2B coalition, launched today @UNClimateSummit #UNGA. Businesses, farmers and industry leaders can drive systemic...* [Gazouillis - Danone a retweeté WBCSD]. Twitter.
<https://twitter.com/wbcsd/status/1176107850604658688>

PUBLICATIONS FACEBOOK : MAISON-MÈRE DE DANONE

- Danone [@Danone]. (2019fb, janvier 1). *We wish you a healthy, happy and successful 2019! #OnePlanetOneHealth* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/videos/2301187276778058/>
- Danone [@Danone]. (2019fc, janvier 24). *We are proud to welcome Oshun in the Danone Communities family! Oshun is a social business established in Senegal that...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2283899928308620>
- Danone [@Danone]. (2019fd, février 2). *Wetlands are precious resources: they provide water for consumption, protect us from floods, store carbon and other functions critical to...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2295640163801263>
- Danone [@Danone]. (2019fe, février 7). *In 2019, our Danone yogurt turns 100! A century ago, Isaac Carasso made the first ever Danone yogurt. Over the...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/videos/2167029436686979/>
- Danone [@Danone]. (2019ff, février 8). *In France and Germany, our natural mineral water brand Volvic recently launched Volvic Essence, a refreshing water-based beverage with an...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=333700207281204>
- Danone [@Danone]. (2019fg, février 11). *Innovation in action: in Spain, our natural mineral water brand Font Vella partnered with start-up water.io to launch Coach2O, a...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2310142579017688>
- Danone [@Danone]. (2019fh, février 14). *Danone has been working with the Livelihoods Funds since 2011 in building multi-stakeholders coalitions to support smallholder farmers in Africa, Asia and...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2314913541873925>
- Danone [@Danone]. (2019fi, mars 5). *Pour la 11ème année consécutive, nous nous engageons pour les Les Restos du Coeur aux côtés de Carrefour 🍷...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=393982174730920>

- Danone [@Danone]. (2019fj, mars 8). *Happy International Women's Day! At Danone, we've made gender balance one of the key priorities of our Inclusive Diversity agenda...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=1993204117649758>
- Danone [@Danone]. (2019fk, mars 12). *From Isaac Carasso's first porcelain jars to this day, one thing has held strong: our conviction that we can contribute to...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2353638878001391>
- Danone [@Danone]. (2019fl, mars 15). *Our natural mineral water brand, Aqua d'Or Danmark, launches the 1st bottle made of 100% recycled PET in Denmark and commits...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2357898840908728>
- Danone [@Danone]. (2019fm, mars 22). *We are proud to welcome Impact Water Nigeria in the Danone Community family! Impact Water Nigeria is a social business...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=2131131816922162>
- Danone [@Danone]. (2019fn, mars 25). *We're proud to announce the opening of our brand new, zero-waste Nutricia production facility in The Netherlands today. The state-of-the-art...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=431642717378459>
- Danone [@Danone]. (2019fo, mars 27). *Our Danish mineral water brand Aqua d'Or Danmark has recently launched Sparkles: a healthy hydration alternative with colorful and tasty...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/videos/816482132041747/>
- Danone [@Danone]. (2019fp, mars 28). *Our Danone yogurt is a simple product, which aims at contributing to a healthy diet, rooted in one of the oldest...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2378639242168021>
- Danone [@Danone]. (2019fq, avril 7). *Health has always been a strong pillar of our DNA, rooted in our #OnePlanetOneHealth vision. This starts with our employees, offering...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=163739997901549>
- Danone [@Danone]. (2019fr, avril 15). *Today, our natural mineral water brand evian® unveiled evian® (re)new: an in-home water appliance which provides consumers evian® natural mineral...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2406146392750639>

- Danone [@Danone]. (2019fs, avril 26). *Save the date!  Follow our livestream on May 8th for “The Love Behind Food Summit”! A day of talks and debates with pioneers...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2423179267714018>
- Danone [@Danone]. (2019ft, mai 2). *Our water brand Sehat AQUA takes one step further in the circular economy of packaging: the brand launched...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=326196584709558>
- Danone [@Danone]. (2019fu, mai 7). *D-1 before #TheLoveBehindFood Summit: a day of talks and debates with pioneers & innovators from around the world who are...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2440186822679929>
- Danone [@Danone]. (2019fv, mai 8). *Celebrating 100 years since the creation of our 1st yogurt today, we are proud to share that we will...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2442136589151619>
- Danone [@Danone]. (2019fw, mai 9). *Danone is a story of pioneers. In 1919 Isaac Carasso develops a simple product, with a simple aim to improve health...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=619030398563029>
- Danone [@Danone]. (2019fx, mai 13). *Danone is a story of encounters - around science, health & humanity #Danone100Years* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=1919883768115693>
- Danone [@Danone]. (2019fy, mai 14). *Danone is a story of visions, for a world in which our health and that of our planet are interconnected. #Danone100Years* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=2285572835042977>
- Danone [@Danone]. (2019fz, mai 15). *Happy to celebrate the 100th birthday of our iconic Danone Yogurt with our employees from all over the world! * #Danone100Years [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=187195908823877>
- Danone [@Danone]. (2019ga, mai 22). *All of us at Danone firmly believe in regenerative agriculture practices to produce healthy food that protects biodiversity. It includes...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=450148699145566>

- Danone [@Danone]. (2019gb, mai 22). *Convinced of the importance of a healthy planet, Danone and its brands are fully committed to protecting nature's biggest gift...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/videos/2060406517392002/>
- Danone [@Danone]. (2019gc, juin 1).  *Fermenting milk with carefully selected bacteria is our 100-year long heritage as a company. None of this would have been...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=2372061449786458>
- Danone [@Danone]. (2019gd, juin 5). *We're proud to share the launch of a free-access e-learning course on sustainable diet, co-created with our partner UNITAR and...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2489755834389694>
- Danone [@Danone]. (2019ge, juin 24). *Discover new flavors from Happy Family Organics' Clearly Crafted jars, always made with simple ingredients and non-GMO. #OnePlanetOneHealth #WeInnovate* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=2307419396191340>
- Danone [@Danone]. (2019gf, juillet 18). *#Throwback to our to Danone's 2018 key milestones! Discover our exciting product innovations and inspiring initiatives to drive growth and...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=331581311051539>
- Danone [@Danone]. (2019gg, juillet 22). *Danone Communities, our investment fund & social business incubator for low-income populations, announces a new investment in Drinkwell, in partnership with...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2577035578995052>
- Danone [@Danone]. (2019gh, août 1). *Danone's natural mineral water brand Volvic recently launched its first 100% recycled PET and 100% recyclable bottle in its 8L...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=688300794915094>
- Danone [@Danone]. (2019gi, août 13). *Danone's spring water brand Żywiec Zdrój recently introduced its first 100% recycled PET bottle. A step worth to celebrate and...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=1000581020281217>

- Danone [@Danone]. (2019gj, août 14). *More about our local brands: introducing Font Vella, one of our Spanish natural mineral water brands.*
<https://www.danone.com/.../protected-natural-space.html> [Message].
 Facebook. <https://www.facebook.com/Danone/posts/2617210348310908>
- Danone [@Danone]. (2019gk, août 16). *In Indonesia, our mineral water brand Sehat AQUA is continuously taking action towards the circularity of packaging.* 
<https://www.danone.com/.../artic.../aqua-plastic-pledge.html> [Message].
 Facebook. <https://www.facebook.com/Danone/posts/2617228891642387>
- Danone [@Danone]. (2019gl, août 26). *Villavicencio is a natural mineral water brand that takes its source from a natural reserve in Argentina. The brand continues to stay...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2641509175881025>
- Danone [@Danone]. (2019gm, août 28). *#Throwback to a couple of months ago, when the Danone Nations Cup France and NGO Watering Minds teamed up to...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/watch/?v=596002277470680>
- Danone [@Danone]. (2019gn, août 29). *Our B Corp certified brand Bledina has been a key actor in infant nutrition in France since the late 19th century.*
 [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2647254155306527>
- Danone [@Danone]. (2019go, août 30). *B Corp certified U.S. brand Happy Family has been offering healthy nutrition to little ones since 2006.* [Message].
 Facebook. <https://www.facebook.com/Danone/posts/2649008025131140>
- Danone [@Danone]. (2019gp, septembre 2). *Żywiec Zdrój is the biggest water producer in Poland and a renowned local spring water brand that is strongly committed...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2654626757902600>
- Danone [@Danone]. (2019gq, octobre 9). *Today is the opening of the Danone Nations Cup in Barcelona, marking the beginning of a lifetime experience full of sportsmanship ...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2727943807237561>
- Danone [@Danone]. (2019gr, octobre 11).   *Four teams will compete tomorrow at the Danone Nations Cup World Finals: Boys tournament: Spain will face off Mexico Girls...* [Message]. Facebook.
<https://www.facebook.com/Danone/posts/2732089716822970>

Danone [@Danone]. (2019gs, novembre 20). *Encouraging healthy habits at an early age is essential! Inspired by the work of Danone Institute International on parents' role...* [Message]. Facebook.

<https://www.facebook.com/watch/?v=575446073206683>

Danone Nations Cup [@danonenationscup]. (2019m, octobre 12). *ES SPAIN girls crowned WOOORLD CHAMPIOONS 2019! ES Surely playing in their country, AND in their team RCD Espanyol de Barcelona stadium...*

[Message - Danone a repartagé Danone Nations Cup]. Facebook.

<https://www.facebook.com/Danone/posts/2734434159921859>

Danone Nations Cup [@danonenationscup]. (2019n, octobre 12). *MXMXMX MEXICOOOOOO crowned WORLD CHAMPIONS 2019! They came with one thing in mind: honor their predecessors and bring the cup back...*

[Message - Danone a repartagé Danone Nations Cup]. Facebook.

<https://www.facebook.com/Danone/posts/2734432616588680>

DOCUMENTS INSTITUTIONNELS : MAISON-MÈRE DE DANONE

Ben Salem-Nicolas, N., Richemont, R., & de Muizon, M. (2019). *SGCIB EUROPEA ESG CONFERENCE*. [Rapport]. Danone.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/fr-investor-conferences/2019/sgcib-european-esg-conference/SGCIB%20european%20ESG%20conference.pdf>

Cabanis, C. (2019d). *On track and accelerating towards 2020 objectives and 2030 goals*. [Rapport]. Danone.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-investor-conferences/2019/deutsche-bank/Presentation%20Deutsche%20Bank%20Conference%202019.pdf>

Danone (2019gt). *Company Dashboard 2019. FINANCIAL AND EXTRA-FINANCIAL RESULTS*. [Rapport]. Danone.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/pdf/2030-goals-company-dashboard-2019.pdf>

Danone (2019gu). *DANONE'S CONTRIBUTION TO UN'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. 2019 Performance*. [Rapport]. Danone.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/pdf/un-sdgs-danone-contribution-2019.pdf>

Danone (2019gv). *Our approach to Responsible Marketing of Breast Milk Substitutes*. [Rapport]. Danone.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/brands/specialized-nutrition/danone-approach-to-responsible-marketing-of-bms-report-2019.pdf>

Danone (2019gw, janvier 23). Danone Communities new investment in OSHUN: developing access to safe drinking water in Africa [Communiqué].

https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/media-othernews-en/2019/corporatepressreleases/danone_communities_oshun.pdf

Danone (2019gx, mars 3). *Index de l'égalité femmes-hommes : Danone en France obtient des scores de 89/100 à 98/100*. [Communiqué].

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fi/2019/localnews/Index%20egalite%20danone%20en%20france.pdf>

- Danone (2019gy, avril 25). *Assemblée Générale 2019 de Danone : approbation de toutes les résolutions Poursuite de l'intégration de la gouvernance participative 'Une Personne, Une Voix, Une Action' au niveau du Conseil d'Administration*. [Communiqué].
https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/Communique_de_presse_Danone_250419.pdf
- Danone (2019gz, mai 8). *Pour les 100 ans de la création de son premier yaourt, Danone donne libre accès à sa collection historique de 1 800 souches de ferments lactiques et bifidobactéries*. [Communiqué].
https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/Danone_donne_%20acces_a_1800_souches_d_e_ferments_lactiques_et_bifidobacteries.pdf
- Danone (2019ha, juin 3). *Danone lance son premier plan d'actionnariat salarié mondial*. [Communiqué]. https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/Danone_lance_son_premier_plan_actionnariat_salarie_mondial.pdf
- Danone (2019hb, juin 5). *Unitar et Danone lancent un programme d'e-apprentissage innovant sur l'alimentation durable, afin d'accompagner la prise de conscience sur ces enjeux et encourager de meilleures pratiques pour la santé des hommes et celle de la planète*. [Communiqué].
<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/Communique%20UNITAR%2005062019.pdf>
- Danone (2019hc, juillet 22). *Danone Communities annonce un nouvel investissement dans Drinkwell pour continuer à développer l'accès à l'eau potable pour tous*. [Communiqué]. https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/media-othernews-fr/2019/corporatepressreleases/Danone_Communities_Drinkwell_FR_22072019.pdf
- Danone (2019hd, juillet 25). *Exécution réussie : poursuite de la croissance rentable Objectifs confirmés*. [Communiqué].
https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/Execution_reussie_poursuite_de_la_croissance_rentable_Danone_25_07_2019.pdf

- Danone (2019he, octobre 17). *LA FAO ET DANONE UNISSENT LEURS FORCES POUR PROMOUVOIR DES RÉGIMES ET DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES PLUS DURABLES À TRAVERS LE MONDE*. [Communiqué]. https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/corporatepressreleases/CP_FAO_et_Danone_171019.pdf
- Danone (2019hf). *Corporate Governance Overview*. Danone. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/governance/presentations/fr/presentation/20191/Pr%C3%A9sentation%20Gouvernance%20Nov%202019%20vFinale.pdf>
- Danone (2019hg, décembre 11). *Les marques Eaux de Danone s'engagent à accélérer leur transition vers la neutralité carbone*. [Communiqué]. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/brandnews/les-marques-Eaux-de-Danone-s-engagent-a-accelerer-leur-transition-COP-25.pdf>
- Danone. (2020a). *Rapport Annuel 2019 Danone*. Accélérer ENSEMBLE la révolution de L'ALIMENTATION. [Rapport]. Danone. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/rapport-annuel-danone-2019.pdf>
- Danone. (2020b). *Document d'Enregistrement Universel 2019*. [Rapport]. Danone. https://www.bnains.org/archives/communiques/Danone/20200319_Document_d_enregistrement_universel_2019_Danone.pdf
- Faber, E. (2019o). *CAGNY 2019*. [Rapport]. Danone. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/fr-investor-conferences/2019/cagny/CAGNY%202019.pdf>
- Faber, E., & Cabanis, C. (2020). *FULL-YEAR 2019 RESULTS*. [Rapport]. Danone. <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/Danone%20FY%202019%20presentation.pdf>

PAGES DU SITE INTERNET : MAISON-MÈRE DE DANONE

- Danone. (s. d.-a). *A propos de Danone*. Danone. Récupéré le 9 juin de <https://www.danone.com/fr/about-danone.html>
- Danone. (s.d.-b). *Actimel*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/actimel.html>
- Danone. (s.d.-c). *Alpro*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/alpro.html>
- Danone. (s.d.-d). *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-mission.html>
- Danone. (s.d.-e). *Approvisionnement durable*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/suppliers/sustainable-sourcing.html>
- Danone. (s.d.-f). *AQUA*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/aqua.html>
- Danone. (s.d.-g). *Au service de tous*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/people-communities.html>
- Danone. (s. d.-h). *Bonafont*. Danone. Récupéré le 9 juin de <https://www.danone.com/fr/brands/waters/bonafont.html>
- Danone. (s.d.-i). *Connaissance de contextes alimentaires locaux*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/knowledge-of-local-habits-and-cultures.html>
- Danone. (s.d.-j). *Contribuer à un monde plus sain*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/our-businesses.html>
- Danone. (s.d.-k). *Création de valeur*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/value-creation.html>
- Danone. (s.d.-l). *Créer et partager de la valeur de manière durable*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation.html>

- Danone. (s.d.-m). *Danone B Corp*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/BCorpAmbition.html>
- Danone. (s.d.-n). *Danone contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/un-sustainable-developement-goals.html>
- Danone. (s.d.-o). *Danone en 2019*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/danone-in-2019.html>
- Danone. (s.d.-p). *Danone Manifesto Ventures*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/Danone-Manifesto-Ventures.html>
- Danone. (s.d.-q). *Danonino*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/danonino.html>
- Danone. (s.d.-r). *De meilleures pratiques*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/inspiring-healthier-habits.html>
- Danone. (s.d.-s). *De meilleurs choix*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/healthier-portfolio-by-choice.html>
- Danone. (s.d.-t). *De meilleurs produits*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/continuous-improvement-by-design.html>
- Danone. (s.d.-u). *En bref...* Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance.html>
- Danone. (s. d.-v). *Engagements, politiques et positions*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.danone.com/fr/impact/policies-and-commitments.html>
- Danone. (s.d.-w). *Évaluations externes*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/external-recognition.html>
- Danone. (s.d.-x). *Evian*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/evian.html>
- Danone. (s.d.-y). *Faits marquants et chiffres clés*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/danone-data.html>

- Danone. (s.d.-z). *Font Vella*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/font-vella.html>
- Danone. (s.d.-aa). *Fournisseurs*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/suppliers.html>
- Danone. (s.d.-ab). *Garder une longueur d'avance en innovant*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/research-and-innovation.html>
- Danone. (s.d.-ac). *Innover ensemble*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/innovating-together.html>
- Danone. (s.d.-ad). *La gestion de l'eau*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/planet/protecting-water-cycles.html>
- Danone. (s.d.-ae). *L'action Danone en bref - À propos de Danone*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/investor-relations/danone-at-a-glance.html>
- Danone. (s.d.-af). *Le choix de la santé*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health.html>
- Danone. (s.d.-ag). *Les fonds d'innovation sociale*. Danone. Récupéré le 9 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/social-innovation-funds.html>
- Danone. (s.d.-ah). *Les objectifs Danone 2030*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>
- Danone. (s.d.-ai). *Nos catégories*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/our-portfolio.html>
- Danone. (s.d.-aj). *Notre ambition Neutralité Carbone*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/planet/towards-carbon-neutrality.html>
- Danone. (s.d.-ak). *Notre histoire*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/ourhistory.html>
- Danone. (s.d.-al). *Notre modèle de croissance*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-unique-growth-model.html>

- Danone. (s.d.-am). *Notre modèle opérationnel*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-brand-model.html>
- Danone. (s.d.-an). *Notre vision*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html>
- Danone. (s.d.-ao). *Nutrition spécialisée*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/specialized-nutrition.html>
- Danone. (s.d.-ap). *ONE PLANET . ONE HEALTH*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/stories/one-planet-one-health.html>
- Danone. (s.d.-aq). *Performance*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/performance.html>
- Danone. (s.d.-ar). *Portfolio 2019*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/portfolio-2019.html>
- Danone. (s.d.-as). *Prostokvashino*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/prostokvashino.html>
- Danone. (s.d.-at). *Protéger notre planète*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/planet.html>
- Danone. (s.d.-au). « *Raison d'être* » *Danone*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-entreprise-a-mission.html>
- Danone. (s.d.-av). *Redécouvrons le bon Danone*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/danone.html>
- Danone. (s.d.-aw). *Salus*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/salus.html>
- Danone. (s.d.-ax). *S'engager sur des pratiques responsables*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/health/responsible-company-practices.html>

- Danone. (s.d.-ay). *Silk*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/silk.html>
- Danone. (s.d.-az). *Soutien à l'agriculture régénératrice*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/planet/regenerative-agriculture.html>
- Danone. (s.d.-ba). *Soutien à l'allaitement*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/specialized-nutrition/supporting-breastfeeding.html>
- Danone. (s.d.-bb). *Stratégie et chiffres-clés*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/specialized-nutrition/Strategy-and-key-figures.html>
- Danone. (s.d.-bc). *Stratégie et chiffres-clés*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/dairy-plant-based-products/strategy-and-key-figures.html>
- Danone. (s.d.-bd). *Travailler avec notre écosystème*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/working-through-our-eco-system.html>
- Danone. (s.d.-be). *Une économie circulaire des emballages*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/impact/planet/packaging-positive-circular-economy.html>
- Danone. (s.d.-bf). *Villa del Sur*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/villa-del-sur.html>
- Danone. (s.d.-bg). *Villavicencio*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/villavicencio.html>
- Danone. (s.d.-bh). *Volvic*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/volvic.html>
- Danone. (s.d.-bi). *We Act For Water*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/we-act-for-water.html>
- Danone. (s.d.-bj). *Zywiec Zdroj*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/brands/waters/zywiec-zdroj.html>
- Danone. (s.d.-bk). *Promouvoir une croissance inclusive*. Danone. Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/performance/foster-inclusive-growth.html>

Danone. (s.d.-bl). *Fédérer autour de la révolution de l'alimentation*. Danone.
Récupéré le 9 juin 2021 : <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/performance/serve-the-food-revolution-with-partners.html>